

İşgörenlerin Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme

(The Effect of the Motivation Levels of Employees on Organizational Commitment and Job Performance: A Review in Accommodation Businesses)

Selda KARGÜN^a  ^a Hakan KOÇ^b  ^b

^a Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara, Türkiye, selda.kargun@gmail.com

^b Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Ankara, Türkiye, hakan.koc@hv.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:
İşgören Motivasyonu
Örgütsel Bağlılık
İş Performansı
Konaklama İşletmeleri

Amaç – Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme süreci ile birlikte emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe, işgören performansı rekabet koşullarını doğrudan etkilemektedir. İşletmelerin sunduğu hizmet kalitesi, rekabette üstünlük sağlayan müşteri memnuniyetini etkileyen en önemli unsurdur. Emek faktörünün yoğun olduğu konaklama işletmelerinde çalışanların davranışlarını olumlu yönde geliştirmek ve bunu devamlı kılmada motivasyon kavramı önemli bir rol oynamaktadır. Bu çalışmanın amacı işgörenlerin motivasyon düzeyinin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerine etkilerini ortaya koymaktır.

Gönderilme Tarihi 22 Eylül 2021

Revizyon Tarihi 10 Aralık 2021

Kabul Tarihi 20 Aralık 2021

Yöntem – Araştırmanın uygulanmasında nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İşgörenlerin motivasyonu, örgütsel bağlılıklarını ve iş performanslarını ölçmek için kullanılan ölçek, Ankara ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan ve basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen 401 işgörene uygulanmıştır. Anket formu, demografik özellikler, örgütsel bağlılık ölçeği, iş performansı ölçeği ve motivasyon ölçeği olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Verilerin analizi için SPSS (The Statistical Package for Social Science) programı kullanılmış ve analiz sırasında Pearson Korelasyonu, t-testi ve one way ANOVA testi yapılmıştır.

Makale Kategorisi:
Araştırma Makalesi

Bulgular – Araştırmanın sonucunda işgören motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında ve işgören motivasyonu ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Tartışma – İşgörenlerin motivasyon düzeylerinin artması, hem örgütsel bağlılıkları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip hem de iş performanslarını artırdığı söylenebilir. Dolayısıyla araştırma sonuçları alan yazındaki diğer araştırmaları destekleyici bir niteliktedir.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:
Employee Motivation
Organizational Commitment
Job Performance
Accommodation Businesses

Purpose – Along with technological developments and the process of globalization, the performance of employees in the tourism sector, which is a labor-intensive sector, directly affects the competition conditions. The service quality offered by businesses is the most important factor affecting customer satisfaction, which provides superiority in competition. The concept of motivation to improve and keep employees' behavior positive in the accommodation establishments where the labor factor is intense plays an important role. The aim of this study is to reveal the effects of employees' motivation level on organizational commitment and job performance.

Received 22 September 2021

Revised 10 December 2021

Accepted 20 December 2021

Design/methodology/approach – The relational screening model, one of the quantitative research methods, was used in the implementation of the research. From this point of view, the scale used to measure the motivation, organizational commitment and job performance of the employees was applied to 401 employees determined by simple random sampling method from the employees of the accommodation business operating in the province of Ankara. The questionnaire is composed of four parts including demographic characteristics organizational commitment scale, job performance scale and motivation scale. The SPSS (The Statistical Package for Social Science) program was used for data analysis and Pearson's Correlation Coefficient, t-test and one way ANOVA were conducted during analysis.

Article Classification:
Research Article

Findings – As a result of the research, it was determined that there is a positive relationship between employee motivation and organizational commitment, and a positive relationship between employee motivation and job performance.

*Bu çalışma, Selda KARGÜN'ün 2021 yılında Doç. Dr. Hakan KOÇ'un danışmanlığında gerçekleştirdiği "İşgörenlerin Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Kargün, S., Koç, H. (2021). İşgörenlerin Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (4), 3786-3800.

Discussion – It can be fairly said that an increase on the motivation levels of the employees both has a direct impact on their organizational commitment and enhances their job performance. Therefore, the results of the research support other studies in the same field.

1. GİRİŞ

Küreselleşme ve uluslararası rekabete açılma süreci; yönetim ile insan unsurunu, çalışma prensiplerini yeni örgütsel hedef ve stratejilere doğru yönlendirmekte ve örgüt içinde en üst düzey yöneticiden en alt düzeyde çalışana kadar, çalışana, çalışmayı, çalışma yaşamı ve ortamı ile statüleri etkilemekte ve değişen çalışma koşulları içinde insan kaynaklarının yeni çalışma profilleri geliştirmesini gerektirmektedir (Öğüt vd., 2004:278).

Dünya nüfusunun her geçen gün artması, bunun beraberinde ihtiyaçların çeşitlenmesi ve dünyada meydana gelen değişim ve gelişmeler, çok sayıda insanı ve bu insanların her türlü ilişkilerini düzenleyecek yönetim birimleri ve örgütlerin kurulmasını zorunlu kılmıştır (Şahin, 2004:524). Her işletmenin faaliyette bulunduğu sektör içinde sahip olduğu bir pazar payı bulunmaktadır. İşletmelerin en önemli hedefi ise giderek daha artan rekabet ortamında bu paylarını koruyarak geliştirmek, kısaca ayakta kalabilmeyi başarmaktır (Marangoz ve Biber, 2007:206). Küreselleşen dünyada iletişim ve teknoloji alanındaki hızlı gelişmelerle birlikte hizmet sektöründe yer alan konaklama işletmeleri arasında da diğer birçok iş sektöründe olduğu gibi rekabetin arttığı görülmektedir. Bu rekabet ortamında konaklama işletmelerinin hem varlığını devam ettirebilmeleri hem de bunun için belirlenen hedeflere ulaşabilme başarısını sağlayabilmeleri hizmete verdikleri önemle doğru orantılıdır. Mükemmel bir hizmet sunmak ise, iyi yetiştirilmiş ve motivasyonu yüksek olan işgörenler aracılığıyla sağlanabilir. (Güler vd., 2017:32).

Örgütlerin değişim, giderek artan rekabet ortamına uyum sağlama ve var olma çabalarında önemli bir yeri olan bireylerin, örgüte olan katkılarının mümkün olan en üst seviyeye çıkarılmaya çalışılması, günümüz yönetim anlayışının temel çalışma konularından biri olan 'örgütsel bağlılık' kavramının önemini ortaya çıkarmaktadır (Kök ve Özcan, 2012:116). Bir örgütün başarısı sadece çalışanlarının yeteneklerini nasıl en üst düzeyde geliştirdiğine değil, bununla birlikte çalışanlarını örgüte bağlanmaları yönünde nasıl teşvik ettiğine de bağlıdır (Özutku, 2008:79).

İnsan faktörü organizasyonların başarısında oldukça önemli rol oynamakla birlikte, özellikle konaklama işletmeleri gibi hizmet sektöründe çok daha önemlidir. Çünkü, konaklama işletmelerinde işgörenlerin çoğu müşterilerle direkt ilişki içerisinde. Müşterilerin memnuniyetini; otelin konaklama olanakları ve yiyecek içecek standartları kadar, işgörenin nezaketi, hoşgörülü davranışı ve güler yüzlü olması gibi kişisel özellikleri de etkilemektedir (Erdem, 2004:39). Bu bağlamda, özellikle müşteri ile iletişimin yüz yüze olduğu, yoğun çalışma temposuna sahip konaklama işletmelerindeki işgörenlerin motivasyonuna etki eden etmenlerin tespit edilmesi oldukça önemlidir. Bu çalışmada ele alınacak konu, motivasyon kavramlarının örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde etkili olup olmadığı ve etkili ise bu etkilerin ne düzeyde olduğunun incelenmesidir.

Araştırma Hipotezleri

H₁: İşgörenlerin motivasyon düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H₂: İşgörenlerin motivasyon düzeyi ile iş performansı arasında ilişki vardır.

H₃: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile iş performansı arasında ilişki vardır.

H₄: Yaş değişkenine göre işgörenlerin (a) iş motivasyonu, (b) örgütsel bağlılık ve (c) iş performansında farklılık vardır.

H₅: Eğitim durumu değişkenine göre işgörenlerin (a) iş motivasyonu, (b) örgütsel bağlılık ve (c) iş performansında farklılık vardır.

H₆: Cinsiyet değişkenine göre işgörenlerin (a) iş motivasyonu, (b) örgütsel bağlılık ve (c) iş performansında farklılık vardır.

H₇: Ücretten memnuniyet değişkenine göre işgörenlerin (a) iş motivasyonu, (b) örgütsel bağlılık ve (c) iş performansında farklılık vardır.

H₈: Yöneticilik görevi değişkenine göre işgörenlerin (a) iş motivasyonu, (b) örgütsel bağlılık ve (c) iş performansında farklılık vardır.

H₉: Turizm eğitimi değişkenine göre işgörenlerin (a) iş motivasyonu (b) örgütsel bağlılık ve (c) iş performansında farklılık vardır.

H10: Mesleği isteyerek seçme değişkenine göre işgörenlerin (a) iş motivasyonu (b) örgütsel bağlılık ve (c) iş performansında farklılık vardır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Motivasyon Kavramı

İngilizce karşılığı güdülenme olarak verilen “motivasyon” kelimesi, Latince hareket etme anlamına gelen “mot” kökünden türemiş ve psikoloji biliminde “içten gelen itici güçlerle belli bir amaca doğru yönelen davranışlar” olarak kabul edilmektedir (Keser, 2006:6).

Motivasyon, bireylerin belli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranışları şeklinde tanımlanmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2012:203). Daha geniş anlamda ifade etmek gerekirse motivasyon, bir veya birden çok kişiyi, belirli bir yöne yani amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı şeklindedir (Ergül, 2005:69). Bütün bu tanımlara bakıldığında kısaca motivasyon, davranışı hedefe yönlendiren ve faaliyete geçiren bir güç olarak tanımlanabilir (Öztürk ve Dündar, 2003:57).

Motivasyon, bahsedildiği üzere insanları canlandıran ve harekete geçiren bir süreçtir ve işletmelerdeki işgörenler motivasyon sayesinde önceden belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda üretimde bulunurlar (Ünsar vd., 2010:249). Yönetim; beklentileri, tutkuları, ihtirasları, amaçları ve ihtiyaçları birbirinden oldukça farklı olan insanların, bu farklılıklara rağmen ortak bir amaç uğruna ve bir hedef doğrultusunda çalışmalarını sağlamak ve iş yaptırma sanatı olarak tanımlanabilir. Bu sebeple yönetimin temel görevlerinden birisi, örgütü oluşturan bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarının uyumunu sağlarken bunu mümkün olan en etkin ve verimli bir şekilde yapmaktır (Şahin, 2004:204). Örgüt yönetimi, mevcut varlığının devamlılığı ve belirlediği hedeflere ulaşabilmek için işgörenlerin istenen düzeyde çalışmalarını sağlamak zorundadır. Çünkü örgütün amaçlarının gerçekleşebilmesi, işgörenlerin verimli ve etkili iş görmesiyle ilişkilidir. Yöneticilerin görevi ise örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için işgörelere görevlerini yaptırmak, bunu da onları doğru şekilde motive ederek sağlamaktır (Ergül, 2005:69). Motivasyonun konusu, daha doğrusu temel unsuru insan ve insan davranışlarıdır. Bu nedenle motivasyonda temel amaç, insanı kazanmaktır. İnsanları kazanabilmek için ise, insanların beklentileri, amaçları, istekleri ve ihtiyaçlarının bilinmesi oldukça önemlidir (Şahin, 2004:526). İşgöreleri örgüte fayda sağlayacak şekilde hareket etmesini sağlamak için motive etmek ve onları uzun vadede işte tutmak oldukça zor bir iştir. Bireyler motivasyonlarını etkileyen çeşitli istek ve ihtiyaçlar ile örgüte katılırlar. Her bireyin farklı istek ve ihtiyacı belirlenip, etkili şekilde motive edilmeleri sağlanmalıdır. İşgöreleri verimli bir şekilde çalışmaya teşvik edip, sorumluluk almalarını sağlayan, problemleri çözmeleri için inisiyatif almalarını sağlayıp, ayrıca başarılarını ödüllendiren bir ortamın yaratılması; yapılması gereken işlerin başında gelir (Öztürk ve Dündar, 2003:58).

Motivasyon ile ilgili olarak çoğu yönetici çalışanları maddi ödüllerin motive ettiğini düşünmektedir. Ama insanların sadece maddi değil psikolojik ve sosyal ihtiyaçları da bulunmaktadır ve bu ihtiyaçlarında tatmin edilmesi gerekmektedir. Yöneticinin de farklı istek ve ihtiyaçlara sahip çalışanlarını doğru şekilde tanıyıp motive etmesi gerekmektedir. Bu açıdan motivasyon aslında çift yönlü bir süreçtir. Yönetici hem işgöreleri etkileyecek hem de onlardan etkilenecektir. Önemli olan işgörelerin ne istediklerini yöneticilerin tam olarak tahmin edebilmeleri ve işgöreleri motive edebilecek iş ortamının mevcut olmasıdır (Şahin, 2004:527).

2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık; örgütlerin varlıklarını koruma ve devam ettirme çabalarının temel etkinliklerinden biri olmakla birlikte, nihai hedeflerini de oluşturan önemli bir unsurdur. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, görevlerini daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde yerine getirmektedir. Bu özelliklerdeki işgörelere ise örgüt için daha az maliyet anlamına gelmektedir (Bayram, 2005:126).

İşletmelerin sürekliliği açısından tehlike oluşturan ve son yıllarda giderek artan rekabet şartlarına uyum sağlaması ve bu koşullarda varlığını devam ettirebilmesi için bulunduğu faaliyet alanı fark etmeksizin sahip olduğu en etkili kaynak olan “insanı” elinde tutması gerekmektedir (Pelit vd., 2007:87). Özellikle 1970’ler sonrasında dikkate alınan ve üzerinde durulan bir konu olan örgütsel bağlılık kavramı, farklı disiplinlerde uzman araştırmacılar tarafından kendi alanları içinde değerlendirildiği için farklı şekillerde tanımlamaları

bulunmaktadır (Çöl ve Gül, 2005:292). Belirli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için kurulan örgütlerin, bu sistemi yürütmek için insan emeğine ihtiyacı vardır. İhtiyaç duyulan insan kaynağının, örgütün devamlılığı açısından örgüt felsefesini benimsemesi gerekmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2012:218). Çoğu zaman toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimi olarak görülen bağlılık kavramı toplum duygusunun olduğu her yerde vardır (Kök ve Özcan, 2012:116). Yapılan çalışmalara göre örgütsel bağlılık; bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu değerler ve amaç için çaba göstermesi ve örgütte kalma isteği duyması olarak tanımlanmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2012:218).

İşgörenlerin duygusal enerji ve dikkatlerinin birbiriyle ilişkilendirilmesi örgütsel bağlılığın geliştirilmesine katkı sağlamakta ve işgörenlerin birbiriyle nasıl bir ilişki içinde olduklarını ve örgüt hakkındaki duygu ve düşüncelerini yansıtmaktadır. İşgörenlerin örgüte gerçek anlamda bağlılığı birçok durumda rekabet baskılarını azaltan bir unsurdur. Örgütlerin çoğunun rekabet talepleri, artık daha küresel, daha müşteriye dönük, daha esnek, daha öğrenme yönelimli, daha çok ekip çalışmasına bağlı ve daha üretici olmayı gerektiren bir hal almıştır. Bu talepler, örgütün başarısı için duygusal, entellektüel ve fiziksel enerjisini birleştiren yüksek düzeyde bağlılık duyan insanları gerektirir (Balay, 2014:3). Çeşitli şekillerde kavramsallaştırılan ve ölçülen örgütsel bağlılık, çoğu araştırmacı tarafından tutumsal ve davranışsal bakış açısıyla ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık bir tutum olarak incelendiğinde, bağlılık çoğunlukla örgüte duygusal veya hissi bağlılık olarak dikkate alınmıştır. Kişilerin örgütle bütünleşmesi, katılımcı olması ve örgütün üyesi olmaktan hoşnut olması kişinin güçlü bir biçimde örgüte bağlılık duyduğunun göstergesi olarak kabul edilmiştir. Diğer taraftan örgütsel bağlılığı davranışsal bakış açısıyla ele alan araştırmacılar ise bağlılığı, işgörenlerin bir örgütte kalıp kalmamaya ilişkin seçimleri ile ilişkilendirerek açıklamaya çalışmışlardır (Özutku, 2008:80). Kısaca işgören ile örgüt arasındaki bağlantı anlamına gelen örgütsel bağlılıkta, bu bağlantının güçlü olması örgüt başarısını olumlu yönde etkilemektedir (Esmer ve Yüksel, 2017:261). Örgütsel bağlılık hem örgütün varlığını devam ettirebilmesi, hem de personelin daha uyumlu ve üretken olabilmesi açısından da önemlidir. İşgörenler yüksek tatmin duyguları ile yaşamlarını devam ettirirken, olumlu iş tutumları geliştirecek ve her anlamda daha faydalı olacaklardır (Sığrı, 2007:262).

Bir örgütte asıl önemli olan, örgüt üyelerinin sadece fiziksel olarak var olmaları değil, psikolojik açıdan da örgüt ile bir bütün olmalarıdır. Örgüt üyeleri, buldukları örgütün bir parçası olduklarına içten inanıp, moral olarak bağlanırlarsa, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmenin yanında örgütü de kendilerinin bir parçası olarak görüp örgüt üyeliğini devam ettirmede daha istekli olurlar. Bu sayede örgütten etkilenerek onlar da ortak çalışmayı etkilemek ve katkıda bulunmak için içtenlikle çaba gösterme eğiliminde olurlar (Balay, 2014:5). Örgütlerin başarısı, bünyesinde bulunan işgörenlerinin kendilerine ne kadar bağlı olduğuna göre değişmektedir. Bağlılığın düzeyi uygun düzeyde olduğunda örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğinden, örgütlerde bu konuyla ilgilenen yetkililerin, bu hususa ayrıca dikkat etmesi gerekmektedir (Esmer ve Yüksel, 2017:264).

Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip unsurların başında gelmektedir. Bundan dolayı örgütler çeşitli yöntemler ile bağlılık düzeyini arttırmak istemektedirler. Ancak burada dikkat edilmesi gereken örgütsel bağlılığı arttıran faaliyetleri yürütürken yalnızca verimi arttırma amacı ile değil, bununla birlikte hayatlarının önemli bir bölümünü o örgütte geçiren insanların kişilik, değer, inanç ve yargılarını da hesaba katan bir yaklaşımla gerçekleşmesi en doğru çözüm yolu olacaktır (Bayram, 2005:137).

2.3.İşgören Performansı Kavramı

Teknolojik gelişmeler rekabeti hem küresel bir boyuta taşımış hem de arttırmıştır. Bu rekabet ortamında başarı elde etmek isteyen örgütler için en temel unsur bünyesindeki insan kaynağıdır. Çünkü örgütün diğer kaynaklarının örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda ve israf edilmeden kullanılması insana, örgüt kaynaklarının en uygun düzeyde kullanılması ise bu insan kaynağının sahip olduğu bilgi, beceri ve donanımına bağlıdır (Tunçer, 2013:88).

Genellikle günlük konuşma dilinde performans kelimesi daha fazla tercih edilse de bu kelime yabancı kökenli bir sözcüktür ve Türkçe'ye "edim" olarak çevrilmiştir. Sınırları ve içeriği yeterince açıklanmamış olmasına rağmen performans, insan kaynakları yönetimi alanında sık sık kullanılan bir kavramdır (Çakmak ve Ocaklı, 2008:214). İşgörenlerin yaptıkları iş ile doğrudan ya da dolaylı ilgili olan faaliyetleri başarıyla yerine getirmeleri olarak ifade edilen iş performansı, örgütün genel performansını da belirlemektedir (Ertan, 2008:43). Çağdaş yönetim anlayışında, bir işletmenin başarısı anlamına gelen amaçlarına ulaşma düzeyini

tanımlayan çok boyutlu bir kavram olan performans, bir iş yapan birey, grup ya da örgütün ulaşılacak istenilen hedef doğrultusunda neye ulaşabildiğini ve neyi sağlayabildiğini nitel ya da nicel olarak ifade eden bir kavramdır (Karaman, 2009:413). Bu açıklamalar dikkate alındığında amaçlarına işgörenleri sayesinde ulaşan örgütlerin verimi üzerinde en güçlü etkiye sahip olanlarda yine iş görenlerdir. İnsanların doğal yapısı gereği oldukça karmaşık psikolojiye sahip olmaları onların performansını etkileyen faktörlerin belirlenmesini zorlaştırmaktadır. İşgörenlerin sahip oldukları yetenekleri ve motivasyonları, eğitim düzeyleri kadar önemlidir (Yumuşak, 2008:242). Bilginin ne derece önemli olduğunun farkına varılması ile bu bilgiye sahip ve bilgiyi kullanabilen işgörenlerin istihdamı örgüt yöneticileri için öncelik verdikleri bir konu haline gelmiştir. İşgücü performansının artırılmasında işgörenin eğitimi oldukça önemlidir. Günümüzde insana yapılan uzun vadeli yatırımların, gelişmiş toplumların gelişme sürecindeki etkili faktörler arasında önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir (Gerşil ve Aracı, 2011:46). İşgören performansı ile ilgili oldukça fazla tanım yapılmıştır ve bu tanımların ortak noktası, performansın bireysel beklenti ile örgütsel amaç arasında kurulan ilişkinin sonucunda ortaya çıkması olarak değerlendirilebilir (Tutar ve Altınöz, 2010:202).

Bütün bu açıklamalara göre insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri performans yönetimidir. İşgörenlerin performanslarının yüksek olması, örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştıran bir unsurdur (Ertan, 2008:42). Örgütler amaçlarına ulaşmak, uzmanlaştıkları ürün ve hizmetleri sunmak ve bunun nihayetinde rekabet avantajı elde etmek için yüksek performans gösteren bireylere ihtiyaç duymaktadır. Birey açısından bakıldığında performans, verilen görevlerin yerine getirilmesi ve yüksek düzeyde gerçekleştirilmesi, ustalık ve gurur duygularıyla bir memnuniyet kaynağı olduğu için önemli bir konudur. Ayrıca sergilenen yüksek performans üst düzey yöneticiler tarafından fark edildiğinde bir ödül kaynağı olmakta veya kariyer fırsatları bakımından düşük performans sergileyenlere göre avantaj elde edilebilmektedir (Sonnetag ve Frese, 2005:4).

3.YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, nicel araştırma modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu model örnekleme yoluyla evren hakkında kestirimlerde bulunma ve genellemeler yapma amacıyla kullanılmaktadır. Bu model, özellikle evrene ilişkin eğilimlerin belirlenmesinde yararlı olduğu için olabildiğince geniş bir örneklemden veri toplanır. İlişkisel tarama modeli, genellikle birden çok değişken arasındaki etkileşimlerin belirlenmesinde kullanılır. Korelasyon, t-testi, varyans analizi ve çoklu regresyon gibi istatistiksel teknikler yardımıyla değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenebilir ya da grup ortalamaları karşılaştırılabilir. Ancak ilişkisel modelde bazen ilişkilerin yönü ve düzeyini belirlemek ile yetinirken (örneğin korelasyon), bazen de neden-sonuç ilişkilerine dönük istatistiksel karşılaştırmalar (örneğin varyans analizi) yapılır. Nedensellik gösteren ilişkiler daha güçlü ilişkiler olarak yorumlanır (Şimşek, 2012:92). Araştırmada, turizm işletmeleri işgörenlerinin motivasyon düzeyleri, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla motivasyon, örgütsel bağlılık ve işgören performansı kavramlarının açıklanmasında literatür taramasında elde edilen geçmiş yazılı araştırma kaynaklarından ve araştırma bölümünün bulgularının elde edildiği verilerde ise anket tekniğinden yararlanılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Ankara ilinde hizmet veren konaklama işletmelerindeki işgörenler oluşturmaktadır. Araştırma evreninin çok geniş bir alanı kapsamaması ve tamamına soruşturma maliyetinin yüksekliği ve zaman kısıtlılığı nedeni ile araştırma evreninin tümüne ulaşmak mümkün görülmemektedir. Bu nedenlerden dolayı araştırmada örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırmalarda örneklem sayısının belirlenmesinde temel unsur, örneğin hedef kitle olarak alınacak yığının özelliklerini yansıtmak ve araştırmanın en düşük maliyetle yapılabilmesini sağlayacak nitelikte olmasıdır (Cannon, 1994:137). T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2019 yıl sonu turizm istatistikleri verilerine göre Ankara ilinde işletme belgeli 182 konaklama tesisi bulunmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2019).

Ankara Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü 2019 yılı İşgücü Piyasası Araştırma Raporu'na göre, Ankara ilinde konaklama işletmelerinde çalışanların sayısı 27.160 kişi olarak belirlenmiştir (Türkiye İş Kurumu, 2019).

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$378 = \frac{27.160 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{27.160 \times 0,05^2 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

Evreni temsil eden örneklem sayısı basit tesadüfi örneklem formülü ile belirlenmiştir. Bu formüle göre örneklem sayısı 378 olarak hesaplanmıştır. Ankara ilinde faaliyet gösteren işletme belgeli 182 konaklama işletmesinin bazılarında anket formu e-posta aracılığı ile iletilmiş bazılarında ise elden ulaştırılmıştır. Yapılan araştırmada örnekleme yöntemi olarak gönüllü örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini temsil eden toplam 401 adet eksiksiz anket bulunmaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak uygulanan anket, toplamda 55 ifadeden ve dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan işgörenlerin demografik bilgileri ile ilgili verileri elde etmek için yaş, öğrenim durumu, cinsiyet, aldığı ücretten memnun olup olmadığı, yöneticilik görevinin olup olmadığı, herhangi bir turizm eğitimi alıp almadığı ve mesleği isteyerek mi seçtiği olmak üzere toplam 7 adet ifade bulunmaktadır. İkinci bölümde katılımcıların örgütsel bağlılıklarını belirlemeye yönelik 15 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği, üçüncü bölümde katılımcıların performansını tespit eden 4 ifadeden oluşan iş performansı ölçeği ve dördüncü bölümde katılımcıların motivasyon düzeylerini ölçen 29 ifadenin yer aldığı motivasyon ölçeğine yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini ölçen likert tipi örgütsel bağlılık ölçeği, Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından geliştirilmiş orijinal Örgütsel Bağlılık Ölçeğidir. Bu çalışmada Türkçe çevirisi 1998 yılında Karatepe ve Halıcı tarafından yapılan versiyonu kullanılmıştır. Topaloğlu ve Sökmen (2001), Yılmaz (2010) gibi geçmiş çalışmalarda da aynı ölçek kullanılmıştır. Araştırmaya katılan işgörenlerin iş performansını ölçen 5 dereceli likert tipi işgören performansı ölçeği, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiş ve Altaş ve Çekmecelioğlu (2007), Gül ve Oktay (2009), Akkoç vd., (2012) tarafından geçmiş araştırmalarda kullanılmıştır. Araştırmaya katılan işgörenlerin motivasyon düzeylerini tespit etmek için 5'li likert tipi bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek, Engin ve Çam (2009) tarafından geliştirilmiş ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla güvenilirlik kanıtı olarak en sık kullanılan Cronbach's Alfa güvenilirlik testi uygulanmıştır. Katsayı 1'e yaklaştıkça ölçekte yer alan maddelerin iç tutarlılığının yüksek olduğu sonucuna ulaşılır. Bu bağlamda 0,50'den büyük katsayısı olan ölçeğin güvenilirliği yeterli görülmektedir (Kartal ve Dirlik, 2016:1870). Bu ölçeklerin "Cronbach's Alpha katsayısı" 0.50'nin üzerinde belirlenmiştir; örgütsel bağlılık, işgören performansı ve iş motivasyonu ölçekleri için sırasıyla (0.721; 0.928; 0.963) elde edilen Cronbach's Alpha değerleri güvenilirliğe ait kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır.

3.4. Verilerin Analizi

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılmakta olan SPSS.26 (Statistical Package for the Social Sciences) istatistik bilgisayar yazılım programı kullanılmıştır. Araştırmanın amacı dikkate alındığında hipotezleri test etmek amacıyla SPSS.26 istatistiksel paket programının frekans, ortalama, Pearson Korelasyonu, regresyon, t-testi ve one way ANOVA (tek yönlü varyans analizi testi) gibi istatistiksel analizleri kullanılmıştır.

İşgörenlerin örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve işgören performansı değişkenlerinin ilişkilerini incelemek amacıyla Pearson Korelasyonu analizinden, değişkenlerin birbiri üzerindeki etkilerini test etmek için Regresyon analizinden ve değişkenlerin farklılaşmasının sınanması için t-testi (iki veri grubu için kullanılır) ve one way ANOVA testi (ikiden fazla grup için kullanılır) analizlerinden yararlanılmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan katılımcılardan elde edilen verilerin analizlerine ait olan bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri Tablo 1.'de yer almaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Yaş	Frekans (f)	Yüzde (%)
18-24	103	25.7%
25-31	125	31.2%
32-38	90	22.4%
39-45	54	13.5%
46 ve üstü	29	7.2%
Öğrenim Durumu		
İlköğretim	16	4.0%
Lise	114	28.4%
Ön lisans	71	17.7%
Lisans	184	45.9%
Yüksek Lisans/Doktora	16	4.0%
Cinsiyet		
Kadın	161	40.1%
Erkek	240	59.9%
Aldığı ücretten memnun musunuz?		
Evet	81	20.2%
Hayır	179	44.6%
Kısmen	141	35.2%
Yöneticilik göreviniz var mı?		
Evet	118	29.4%
Hayır	283	70.6%
Herhangi bir turizm eğitiminiz var mı?		
Evet	193	48.1%
Hayır	208	51.9%
Bu mesleği isteyerek mi seçtiniz?		
Evet	223	55.6%
Hayır	89	22.2%
Kısmen	89	22.2%
Toplam	401	100.0%

Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında; %25.7'si 18-24 yaş aralığında, %31.2'si 25-31 yaş, %22.4'ü 32-38 yaş, %13.5'i 39-45 yaş ve %7.2'sinin 46 yaş ve üzeri bireylerden, katılımcıların öğrenim durumu dağılımı incelendiğinde; %4.0'ünün ilköğretim mezunu, %28.4'ünün lise mezunu, %17.7'sinin önlisans mezunu, %45.9'unun lisans mezunu, %4.0'ünün lisans üstü mezunu olduğu, katılımcıların cinsiyet dağılımı incelendiğinde; %40.1'ni kadın, %59.9'nu erkek işgörenlerin oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların aldığı ücretten memnun olma durumu dağılımına bakıldığında; %20.2'si aldığı ücretten memnun iken, %44.6'sının memnun olmadığı, %35.2'sinin ise aldığı ücretten kısmen memnun olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin %29.4'ü yönetici pozisyonundayken, %70.6'sı ise yöneticilik yapmayan işgörenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların herhangi bir turizm eğitimi alıp almadığı dağılımı incelendiğinde; %48.1'i turizm eğitimi almış, %51.9'u turizm eğitimi almamış bireylerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin bu mesleği isteyerek seçip seçmedikleri dağılımı incelendiğinde; %55.6'sı isteyerek seçtiğini beyan etmiş, %22.2'si bu mesleği isteyerek seçmediklerini ve aynı orandaki %22.2'si bu mesleği kısmen isteyerek seçtiklerini belirtmişlerdir.

Hipotez Testleri

Tablo 2: İşgören Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki Korelasyon

		İşgören Motivasyonu	İş Performansı
İşgören Motivasyonu	r	1	,722**
	p		,000
İş Performansı	r	,722**	1
	p	,000	

*. Korelasyon 0,01 düzeyinde (2 yönlü) anlamlıdır.

H₁: Araştırmaya katılan işgörenlerin iş motivasyonu düzeyleri ile iş performansları düzeyleri arasında ilişki vardır.

Katılımcıların motivasyon düzeyleri ile işgören performansları düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson Korelasyon analizi yapılmış olup, yapılan korelasyon analizi sonucuna göre (Tablo 2.), pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğu ($p=0.000$; $r=,722$) olduğu tespit edilerek H_1 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir. Başka bir deyişle, işgören motivasyonu düzeyi arttığında iş performansı da artacaktır.

Tablo 3: İşgören Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon

		İşgören Motivasyonu	Örgütsel Bağlılık
İşgören Motivasyonu	r	1	,661**
	p		,000
Örgütsel Bağlılık	r	,661**	1
	p	,000	

*. Korelasyon 0,01 düzeyinde (2 yönlü) anlamlıdır.

H₂: Araştırmaya katılan işgörenlerin iş motivasyonu düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun işgören motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi için yapılan korelasyon analizi sonucuna göre (Tablo 3.), pozitif yönlü kuvvetli derecede bir ilişkinin olduğu ($p=0,000$; $r=,661$) tespit edilmiş olup H_2 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir. Diğer bir deyiş ile işgören motivasyonu arttığında örgütsel bağlılık düzeyi de artacaktır.

Tablo 4: Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Arasındaki Korelasyon

		Örgütsel Bağlılık	İş Performansı
Örgütsel Bağlılık	r	1	,526**
	p		,000
İş Performansı	r	,526**	1
	p	,000	

*. Korelasyon 0,01 düzeyinde (2 yönlü) anlamlıdır.

H₃: Araştırmaya katılan işgörenlerin iş performansı düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun iş performansı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi için yapılan korelasyon analizi sonucuna göre (Tablo 4.), pozitif yönlü kuvvetli derecede bir ilişkinin olduğu ($p=0,000$; $r=,526$) tespit edilmiş olup H_3 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir. Diğer bir deyiş ile örgütsel bağlılık arttığında iş performansı düzeyi de artacaktır.

Tablo 5: Örgütsel Bağlılığın İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisine Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R Kare	Ayarlı R Kare	Standart Hata
1	,661 ^a	,431	,435	,58966

a: Belirleyici: (sabit), Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık değişkenin, işgören motivasyonu üzerindeki etkisine ilişkin basit regresyon analizleri sonuçları Tablo 5'te verilmiştir. Bu sonuçlara göre, R değerinin .661 olması iki değişken arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir. R Kare değerine bakıldığında ise, örgütsel bağlılığın işgören motivasyonu üzerinde %43'lük bir etkisi olduğu söylenebilir.

Tablo 6: Örgütsel Bağlılığın İş Performansı Üzerindeki Etkisine Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R Kare	Ayarlı R Kare	Standart Hata
1	,526 ^a	,277	,275	,81751

a: Belirleyici: (sabit), Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık değişkenin, iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin basit regresyon analizleri sonuçları Tablo 6'da verilmiştir. Bu sonuçlara göre, iki değişken arasındaki ilişkinin güçlü olduğu ve örgütsel bağlılığın

iş performansı üzerinde %27'lik bir etkisi olduğu söylenebilir.

Tablo 7: İşgören motivasyonun iş performansı üzerindeki etkisine ait basit doğrusal regresyon analizi sonuçları

Model	R	R Kare	Ayarlı R Kare	Standart Hata
1	,722 ^a	,521	,520	,66536
a: Belirleyici: (sabit), Motivasyon				

İşgören motivasyonu değişkenin, iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin basit regresyon analizleri sonuçları Tablo 7'de verilmiştir. Bu sonuçlara göre, iki değişken arasındaki ilişkinin güçlü olduğu ve işgören motivasyonun iş performansı üzerinde %52'lik bir etkisi olduğu söylenebilir.

Tablo 8: Yaş Değişkenine Göre İşgören Motivasyonu, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansındaki Farklılaşmanın Belirlenmesine Ait Anova Testi Sonuçları

		n	\bar{x}	s.s	F	p
İşgören Motivasyonu	18-24	103	3.6863	.80345	.382	.822
	25-31	125	3.7470	.74285		
	32-38	90	3.7877	.71811		
	39-45	54	3.7292	.99005		
	46 ve üstü	29	3.8644	.68570		
	Toplam	401	3.7467	.78458		
Örgütsel Bağlılık	18-24	103	3.0764	.57632	.394	.813
	25-31	125	2.9963	.52591		
	32-38	90	3.0652	.47991		
	39-45	54	3.0457	.62537		
	46 ve üstü	29	3.0184	.32945		
	Toplam	401	3.0406	.53124		
İş Performansı	18-24	103	3.9539	.97628	.328	.859
	25-31	125	4.0280	.93661		
	32-38	90	3.9444	.89221		
	39-45	54	4.0694	1.09180		
	46 ve üstü	29	4.1121	.99010		
	Toplam	401	4.0019	.96006		

H₄: Araştırmaya katılanların yaşlarına göre işgörenlerin (a) iş motivasyonu, (b) örgütsel bağlılık ve (c) iş performansı düzeylerinde farklılık vardır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin yaş değişkeni açısından işgören motivasyonu, örgütsel bağlılık ve iş performansı ortalamaları karşılaştırılmış olup (Tablo 8.), bu analize göre 0,05 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir farklılaşmaya rastlanamamıştır ($p>0,05$). Araştırmaya katılan tüm yaş grubundaki işgörenlerin iş motivasyonu, örgütsel bağlılık düzeyleri ve iş performansları birbirine yakındır. Bu sonuçlara göre H₄ hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Tablo 9: Eğitim Durumu Değişkenine Göre İşgören Motivasyonu, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansındaki Farklılaşmanın Belirlenmesine Ait Anova Testi Sonuçları

		n	\bar{x}	s.s	F	p
İşgören Motivasyonu	İlköğretim	16	3.9138	.98357	1.752	.138
	Lise	114	3.6322	.86196		
	Önlisans	71	3.6683	.85753		
	Lisans	184	3.8098	.70262		
	Yük.Lisans/Doktora	16	4.0172	.33266		
	Toplam	401	3.7467	.78458		
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	16	2.9958	.48103		
	Lise	114	2.9310	.56051		

	Önlisans	71	3.0638	.58700	2.311	.057
	Lisans	184	3.0841	.50295		
	Yük.Lisans/Doktora	16	3.2625	.24881		
	Toplam	401	3.0406	.53124		
İş Performansı	İlköğretim	16	3.8750	1.31972	1.308	.267
	Lise	114	3.8925	1.02024		
	Önlisans	71	3.9366	1.02532		
	Lisans	184	4.0761	.87679		
	Yük.Lisans/Doktora	16	4.3438	.62500		
	Toplam	401	4.0019	.96006		

H₅: Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre işgörenlerin (a) iş motivasyonu, (b) örgütsel bağlılık ve (c) iş performansı düzeylerinde farklılık vardır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim durumu değişkeni açısından işgören motivasyonu, örgütsel bağlılık ve iş performansı ortalamaları karşılaştırılmış olup (Tablo 9.), 0,05 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$). Eğitim seviyeleri farklı olan katılımcıların işgören motivasyonu düzeylerinin, örgütsel bağlılık düzeyinin ve iş performanslarının birbirinden çok farklı olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre H₅ hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Tablo 10: Cinsiyet Değişkenine Göre İşgören Motivasyonu, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansındaki Farklılaşmanın Belirlenmesine Ait T-Testi Sonuçları

		n	\bar{x}	s.s	t	p
İşgören Motivasyonu	Kadın	161	3.7633	.74225	.348	.728
	Erkek	240	3.7355	.81308		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	161	3.0874	.53037	1.447	.149
	Erkek	240	3.0092	.53061		
İş Performansı	Kadın	161	3.9425	.94093	-1.014	.311
	Erkek	240	4.0417	.97260		

H₆: Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre işgörenlerin (a) iş motivasyonu (b) örgütsel bağlılık ve (c) iş performansı düzeylerinde farklılık vardır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyet değişkeni açısından iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve iş performansı ortalamaları karşılaştırılmış olup (Tablo 10.), 0,05 anlamlılık seviyesinde bir farklılaşmaya rastlanmamıştır ($p>0,05$). Kadın ve erkek işgörenlerin işgören motivasyonu ortalamalarında (kadın $\bar{x}=3.7633$; erkek $\bar{x}=3.7355$), örgütsel bağlılık ortalamalarında (kadın $\bar{x}=3.0874$; erkek $\bar{x}=3.0092$) ve iş performanslarının ortalamalarında (kadın $\bar{x}=3.9425$; erkek $\bar{x}=4.0417$) anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu sonuçlara göre H₆ hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Tablo 11: Ücretten Memnuniyet Değişkenine Göre İşgören Motivasyonu, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansındaki Farklılaşmanın Belirlenmesine Ait Anova Testi Sonuçları

		n	\bar{x}	s.s	F	p
İşgören Motivasyonu	Evet	81	3.9421	.76837	5.858	.003
	Hayır	179	3.6089	.77496		
	Kısmen	141	3.8092	.77944		
	Toplam	401	3.7467	.78458		
Örgütsel Bağlılık	Evet	81	3.2288	.54098	10.745	.000
	Hayır	179	2.9196	.54416		
	Kısmen	141	3.0861	.47043		
	Toplam	401	3.0406	.53124		
İş Performansı	Evet	81	4.1204	1.00864	.855	.426
	Hayır	179	3.9525	.99746		
	Kısmen	141	3.9965	.88084		
	Toplam	401	4.0019	.96006		

H₇: Araştırmaya katılanların ücretten memnuniyet algısına göre işgörenlerin (a) iş motivasyonu (b) örgütsel bağlılık ve (c) iş performansı düzeylerinde farklılık vardır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin aldıkları ücretten memnuniyetleri değişkeni açısından; işgören motivasyonu, örgütsel bağlılık ve iş performansı ortalamalarına karşılaştırılmış olup (Tablo 11), ücretten memnuniyet değişkeni ile iş motivasyonu düzeyi arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir ($p=.003$; $p<0,05$). Aldıkları ücretten memnun olanların en yüksek işgören motivasyonu ve örgütsel bağlılık ortalamasına sahip oldukları aldığı ücretten memnun olmayanların ise en düşük iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık ortalamasına sahip oldukları görülmüştür. Bir başka deyişle, aldığı ücretten memnuniyet düzeyi arttıkça işgören motivasyonu ve örgütsel bağlılık düzeyi de artmaktadır. Aldığı ücretten memnuniyet değişkeni ile iş performansı düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında 0.05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşmaya rastlanamamıştır ($p=.426$; ($p>0,05$). Alınan ücretten farklı memnuniyet düzeylerine sahip katılımcıların iş performans düzeylerinin birbirinden farklı olmadığı görülmektedir. H_7 hipotezi aldığı ücretten memnuniyet değişkenine göre işgören motivasyonu ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu yeterli kanıtlarla desteklenirken, iş performansında anlamlı bir farklılığın olduğu yeterli kanıtlarla desteklenememiştir.

Tablo 12: Yöneticilik Görevi Değişkenine Göre İşgören Motivasyonu, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansındaki Farklılaşma T-Testi Sonuçları

		n	\bar{x}	s.s	t	p
İşgören Motivasyonu	Evet	118	4.0649	.66266	5.428	.000
	Hayır	283	3.6140	.79430		
Örgütsel Bağlılık	Evet	118	3.1475	.50531	2.621	.009
	Hayır	283	2.9960	.53628		
İş Performansı	Evet	118	4.2818	.82596	3.834	.000
	Hayır	283	3.8852	.98889		

H₈: Araştırmaya katılanların yöneticilik yapma durumu değişkenine göre işgörenlerin (a) iş motivasyonu, (b) örgütsel bağlılık ve (c) iş performansı düzeylerinde farklılık vardır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticilik yapma durumu değişkeni açısından işgören motivasyonu, örgütsel bağlılık ve iş performansı ortalamaları karşılaştırılmış olup (Tablo 12.), yöneticilik yapma durumu değişkeni ile iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve iş performansı düzeyleri arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yöneticilik yapan işgörenlerin iş motivasyonu ortalamasının ($\bar{x}=4.0649$), yöneticilik yapmayan işgörelere göre daha yüksek olduğu ($\bar{x}=3.6140$) olduğu görülmüştür. Yöneticilik görevi bulunan işgörenlerin örgütsel bağlılık ortalamasının ($\bar{x}=3.1475$) yöneticilik görevi bulunmayan işgörenlerin örgütsel bağlılık ortalamasından ($\bar{x}=2.9960$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, yöneticilik görevi bulunan işgörenlerin iş performansları ortalamasının ($\bar{x}=4.2818$) yine yöneticilik görevi bulunmayan işgörenlerin iş performansları ortalamasından ($\bar{x}=3.8852$) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre H_8 hipotezi yeterli kanıtlarla desteklenmiştir.

Tablo 13: Turizm Eğitimi Değişkenine Göre İşgören Motivasyon Düzeyi Örgütsel Bağlılık ve İş Performansındaki Farklılaşmanın Belirlenmesine Ait T-Testi Sonuçları

		n	\bar{x}	s.s	t	p
İşgören Motivasyonu	Evet	193	3.8589	.73245	2.781	.006
	Hayır	208	3.6426	.81809		
Örgütsel Bağlılık	Evet	193	3.0553	.50734	.533	.594
	Hayır	208	3.0269	.55337		
İş Performansı	Evet	193	4.0984	.89160	1.947	.052
	Hayır	208	3.9123	1.01340		

H₉: Araştırmaya katılanların turizm eğitimi almış olma değişkenine göre işgörenlerin (a) iş motivasyonu, (b) örgütsel bağlılık ve (c) iş performansı düzeylerinde farklılık vardır.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun herhangi bir turizm eğitimi aldınız mı ifadesine verdikleri cevaba

göre iş motivasyonu ortalamalarında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığına bakılmış olup (Tablo 13.), 0,05 önem düzeyinde bir farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Turizm eğitimi alan işgörenlerin iş motivasyonu ortalamaları ($\bar{x}=3.8589$) iken, turizm eğitimi almayanların iş motivasyonu ortalamaları ($\bar{x}=3.6426$) olarak tespit edilmiştir. Bir başka deyiş ile turizm eğitimi alanların iş motivasyonlarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Turizm eğitimi alma değişkenine göre örgütsel bağlılık ve iş performansı ortalamalarına bakıldığında ise, 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür ($p > 0,05$). Diğer bir ifade ile işgörenlerin almış oldukları turizm eğitimine göre örgütsel bağlılık düzeyleri ve iş performansı farklılaşmamaktadır. Bu sonuçlara göre H_0 hipotezinde turizm eğitimi değişkenine göre işgören motivasyonu düzeyinde anlamlı bir farklılığın var olduğu yeterli kanıtla desteklenirken, örgütsel bağlılık ve iş performansı düzeylerinde ise anlamlı bir farklılığın var olduğu yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Tablo 14: Mesleği İsteyerek Seçme Değişkenine Göre İşgören Motivasyonu, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansındaki Farklılaşmanın Belirlenmesine Ait Anova Testi Sonuçları

		n	\bar{x}	s.s	F	p
İşgören Motivasyonu	Evet	223	3.9261	.76011	15.271	.000
	Hayır	89	3.4339	.74236		
	Kısmen	89	3.6098	.76808		
	Toplam	401	3.7467	.78458		
Örgütsel Bağlılık	Evet	223	3.1327	.53968	8.953	.000
	Hayır	89	2.8674	.51772		
	Kısmen	89	2.9828	.47413		
	Toplam	401	3.0406	.53124		
İş Performansı	Evet	223	4.0987	.92593	3.080	.047
	Hayır	89	3.8090	1.02249		
	Kısmen	89	3.9522	.95783		
	Toplam	401	4.0019	.96006		

H_{10} : Araştırmaya katılanların mesleği isteyerek seçme değişkenine göre işgörenlerin (a) iş motivasyonu, (b) örgütsel bağlılık ve (c) iş performansı düzeylerinde farklılık vardır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin mesleği isteyerek seçme değişkeni açısından örgütsel bağlılık, iş motivasyonu düzeyi ve iş performansı ortalamaları karşılaştırılmış olup (Tablo 14.), mesleği isteyerek seçme değişkeni ile örgütsel bağlılık, işgören motivasyonu ve iş performansı düzeyleri arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Mesleği isteyerek seçen katılımcıların işgören motivasyonu ortalamaları ($\bar{x}=3.9261$), örgütsel bağlılık ortalamaları ($\bar{x}=3.1327$), iş performansı ortalamaları ($\bar{x}=4.0987$) en yüksek ortalama iken, mesleği istemeyerek seçen işgörenlerin iş motivasyonu ortalaması ($\bar{x}=3.4339$), örgütsel bağlılık ortalamaları ($\bar{x}=2.8674$) ve iş performansı ortalamalarının ($\bar{x}=3.8090$) daha düşük olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre H_{10} hipotezi yeterli kanıtla desteklenerek kabul edilmiştir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmaya katılım sağlayan işgörenlerin iş motivasyonu ve işgören performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi neticesinde, işgörenlerin motivasyonu ile iş performansları arasında pozitif yönlü ve kuvvetli derecede bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç alan yazında daha önce yapılan çalışmalar ile benzerlik göstermektedir. Ölçer (2005:19)'in, yapmış olduğu çalışmanın sonucuna göre iş motivasyonu ve işgören performansı arasında pozitif yönlü ve kuvvetli derecede anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Sökmen vd., (2013:59)'nin yaptıkları çalışmanın sonucuna göre iş motivasyonu ile işgören performansı arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Katılımcıların iş motivasyonu ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi neticesinde, aralarında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Alan yazında yapılan benzer araştırmalar incelendiğinde bulunan sonuçlar ile daha önceki çalışmalar arasında paralellik olduğu saptanmıştır. Topaloğlu ve Sökmen (2001:41) tarafından yapılan çalışmaya göre, iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli derecede anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Bilge vd., (2015:96)'nin yaptıkları araştırma sonucuna göre, işgörenlerin iş motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Katılımcıların örgütsel bağlılıkları ile işgören performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi neticesinde,

aralarında pozitif ve kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Alan yazında benzer çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmaların sonuçları ile aralarında uyumluluk bulunduğu gözlemlenmiştir. Uludağ (2018:188) tarafından yapılan çalışmaya göre, örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Uygur (2007:81)'un yaptığı çalışmanın sonucuna göre örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık, işgören motivasyonu ve iş performansı düzeyindeki farklılıkları incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, örgütsel bağlılık düzeyinin ücretten memnuniyet, yöneticilik görevi ve mesleği isteyerek seçme değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; yaş, eğitim durumu, cinsiyet, turizm eğitimi alma değişkenlerine göre ise anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. İşgören motivasyonu düzeyinin; ücretten memnuniyet, yöneticilik görevi, turizm eğitimi ve mesleği isteyerek seçme değişkenlerine göre farklılaştığı; yaş, eğitim durumu, cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı saptanmıştır. İş performansı düzeyinin; yöneticilik görevi ve mesleği isteyerek seçme değişkenine göre farklılaştığı; yaş, eğitim durumu, cinsiyet, ücretten memnuniyet ve turizm eğitimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmada elde edilen verilerin sonuçlarına göre, iş motivasyonu düzeyinin örgütsel bağlılık ve iş performansı düzeyi ile ilişkili olduğu, konaklama işletmelerindeki işgörenlerin iş motivasyonları arttıkça örgütsel bağlılığı ve işgören performansının da artacağı saptanmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılığı artan işgörenlerin iş performansının da artacağı dolayısıyla örgütsel bağlılık ve iş performansının da etkileşim içinde olduğu görülmüştür.

İşletmeler ve Yöneticilere Öneriler: Bu araştırma sonuçlarına göre; bireylerin motive olma düzeyleri ve süreçleri kişiye göre farklılık gösterebileceğinden, işletmeler öncelikle işgörenlerinin bireysel özelliklerini (yaş, cinsiyet, eğitim vb.) belirleyebilir ve bu bireysel özelliklere göre onları motive edebilecek doğru araçlar ve politikalar geliştirilebilir. Bunun yanında işgörenlerin iş motivasyonunu etkileyen faktörler ücret, mesleki eğitim ve yöneticilik görevi olarak tespit edilmiştir. Bundan dolayı işletme imkânlarına bağlı olarak ücret politikası ve ekonomik araçlar geliştirilebilir ya da mevcut olan ücret politikalarında ve ekonomik araçlarda düzeltmeler yapılabilir, ayrıca işletme içindeki terfi ve yükselme olanakları da işletme ve sektördeki diğer işletmelerin uygulamaları dikkate alınarak gözden geçirilebilir.

Turizm eğitimi alan çalışanların iş motivasyonu düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, işgören istidam edilirken mesleki eğitim alan işgörenleri tercih edebilir ya da mevcut işgörenlerin mesleki eğitim almalarına imkân verilebilir. Ayrıca işletmelerin, bu çalışmada yer alan değişkenlere bağlı kalmadan, işgören motivasyonunu etkileyebileceklerini düşündükleri diğer değişkenleri de dikkate alarak işgörenlerini ayrı şekilde değerlendirebilirler. Çalışmanın sonuçlarına göre sunulan bu öneriler dikkate alınarak yapılacak olan düzenlemeler ve iyileştirmelerin, konaklama işletmeleri için özellikle ekonomik anlamda önemli yararlar sağlayabileceği düşünülmektedir.

Araştırmacılara Öneriler: Araştırma sonuçlarıyla ilişkili olarak, motivasyonun örgütsel bağlılık ve işgören performansı üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi kapsamında gelecekte yapılması planlanan çalışmalara yönelik olarak; araştırmada ele alınan kavramlar öznel yapıda oldukları için kişiye ve zamana göre değişiklik gösterebilir. Bunun yanında örgütsel ve çevresel birçok faktörden de etkilenebilir. Bunları ele alan daha ayrıntılı bir inceleme yapılabilir.

Araştırma konusu ile ilgili olarak daha geniş bir inceleme yapılabilmesi için, veri toplama sürecinde oluşabilecek zaman ve maddi kaynaklar gibi sınırlılıkların aşılması durumunda yapılması düşünülen benzer çalışmalarda daha büyük örneklemelerle araştırma yapılabilir. Ayrıca işgörenlerin iş motivasyonu hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak için ileride yapılacak çalışmaların motivasyonun farklı boyutları ile diğer kişisel ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkinin araştırılması hususunda yarar sağlanabilir. Çalışmanın anket toplama tarihi (2020-2021) Koronavirüs (Covid-19) pandemi dönemine rastladığı için, verilerin elde edildiği anket formları rastgele seçilen otellere uygulanmıştır. Otellerde herhangi bir yıldız ayrımı gözetilmemiştir. Bu sebepten dolayı bu çalışmanın bulgu ve sonuçlarından yararlanma aşamasında bu durumun göz önünde bulundurulması daha faydalı olabilir.

KAYNAKLAR

- Altaş, S.S. ve Çekmecelioğlu, H.C. (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Öneri Dergisi* (28), 47-57.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 1(19), 105-135.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık* (İkinci Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Bilge, H., Bal, V. ve Gönlügür, A. (2015). İçsel-Dışsal Motivasyon ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Maliye Finans Yazıları Dergisi*, 1(104), 83-104.
- Cannon, J. C. (1994), *Issues in Sampling and Sample Design-A Managerial Perspective*, Travel, Tourism and Hospitality Research: A Handbook for Manager and Researcher, Ritchie, J. Ve Goeldner, C. (Ed.), pp. 131-143, John Wiley, New York.
- Çakmak, N. ve Ocaklı, E. (2008). *Performans Değerlendirmesi Gereklidir? Neden?* Gazi Üniversitesi ÜNAK'06 Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu, Ankara, 212-230.
- Çöl, G., ve Gül, H. (2005, Nisan). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(19), 291-306.
- Engin, E. ve Çam, M. O. (2009). Validity and Reliability Study Of The Turkish Psychiatric Nurses Of Job Motivation Scale. *Journal Of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 16(5), 462-472.
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(11), 35-54.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Esmer, Y. ve Yüksel, M. (2017). İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve. *Akademik Bakış Dergisi*, (62), 258-272.
- Gerşil, G. S. ve Aracı, M. (2011). Sosyal Sermayenin Güven Unsurunun İşgörenlerin Performansı Üzerine Etkileri. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, (28), 39-74.
- Gül, H. ve Oktay, E. (2009). Ücret, Kariyer, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler: Karaman Valiliğinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 223-238.
- Güler, E. G., Demiralay, T. ve Selvi, F. (2017). Konaklama İşletmelerinde Motivasyon Araçlarının İş Doyumu Üzerine Etkisi: Edirne Otellerinde Bir Araştırma. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 7(2), 31-38.
- İnternet: Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2019). *İstatistikler: Kültür ve Turizm Bakanlığı*. Kültür ve Turizm Bakanlığı Web Sitesi: <https://ankara.ktb.gov.tr/TR-201880/istatistikler.html> adresinden 15 Aralık 2020'de alınmıştır.
- İnternet: Türkiye İş Kurumu. (2019). *Raporlar: Türkiye İş Kurumu*. Türkiye İş Kurumu Web Sitesi: <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/raporlar/> adresinden 21 Aralık 2020'de alınmıştır.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 410-427.
- Kartal, S. K. ve Dirlik, E. M. (2016). Geçerlik Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Güvenirlikte En Çok Tercih Edilen Yöntem: Cronbach Alfa Katsayısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1865-1879.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 1(42), 58-74.
- Koç, H., ve Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeler İçin Yönetim Bilimi*, (İkinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kök, S. B. ve Özcan, B. (2012). Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2), 113-131.
- Marangoz, M. ve Biber, L. (2007). İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 202-217.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, (14), 224-247.
- Öğüt, A., Akgemci, T., Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (25), 1-26.
- Öztürk, Z. ve DüNDAR, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Pelit, E., Boylu, Y. ve Güçer, E. (2007). Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1). 86-114.
- Sığırı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-268.
- Sonnentag, S. ve Frese, M. (2005). *Performance Concepts and Performance Theory* içinde Psychological Management of Individual Performance, (s. 4-25). John Wiley and Sons.
- Sökmen, A., Bilsel, M. A. ve Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 43-62.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 523-547.
- Şimşek, A. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tayfun, A. ve Tekbalkan, M. (2014). Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu: Ankara'da Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, (1), 63-78.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 196-218.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 171-193.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 71-85.
- Ünsar, A. S., İnan, A. ve Yürük, P. (2010). Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 248-262.
- Yılmaz, A. (2010). Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(2), 236-250.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 241-251.