

## İşgörenlerin Çalıştıkları Pozisyon ve Eğitim Düzeylerinin Zaman Perspektifleri ve Motivasyon Kaynakları Üzerindeki Rolü: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama (The Role of The Employee's Working Position and Education Levels on Time Perspectives and Motivation Sources: an Implementation in Hotel Businesses)

Ahmet TAYFUN<sup>a</sup>, Saif DURGUN<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu, Kırkızistan. [ahmet.tayfun@manas.edu.kg](mailto:ahmet.tayfun@manas.edu.kg)

<sup>b</sup>Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara, Türkiye. [c.saitdurgun@gmail.com](mailto:c.saitdurgun@gmail.com)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Zaman Perspektifleri Motivasyon Kaynakları Eğitim düzeyi Çalışılan Pozisyon  Gönderilme Tarihi 5 Temmuz 2019 Revizyon Tarihi 20 Eylül 2019 Kabul Tarihi 25 Eylül 2019	<b>Amaç</b> – Bu çalışma, işgörenlerin eğitim düzeyleri ve çalıştıkları pozisyona göre zaman perspektifleri ve motivasyon kaynaklarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. <b>Yöntem</b> – Araştırmanın amacı doğrultusunda “zaman perspektifi envanteri”, “temel motivasyon kaynakları ölçeği” ve kişisel bilgi formu olmak üzere üç bölümden oluşan bir anket formu uygulanmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak toplanan 381 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Verilerin analizinde, betimsel analizler, güvenilirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve değişkenler arasındaki anlamlı farklılığı tespit edebilmek için ANOVA ve söz konusu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için de post-hoc testlerinden Hochberg’s GT2 testi uygulanmıştır. <b>Bulgular</b> – Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların eğitim düzeyleri ve çalıştıkları pozisyona göre, zaman perspektifleri ile temel motivasyon kaynakları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. <b>Tartışma</b> – Araştırma sonuçları; yönetici kademesinde çalışan yüksek tahsilli işgörenlerin, dengeli zaman yönelimine (Boniwell ve Zimbardo, 2004: 171) sahip, gelecek odaklı ve motivasyonu yüksek bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Zaman perspektiflerinin esnek yapısı gereği sonradan gerekli müdahalelerle değiştirilebildiği (Schuitema vd., 2014: 467) göz önünde bulundurulursa, işletmeciler için yönetici kademesine işgören seçiminde, “doğru işe doğru personeli seçmek” yerine, eldeki personele uygun eğitim ve yönlendirme programlarıyla tüm potansiyelini fark edebileceği dengeli bir zaman yönelimi kazandırılabilir.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> Time Perspectives Motivation Sources Education Levels The position of employees  Received 5 July 2019 Revised 20 September 2019 Accepted 25 September 2019	<b>Purpose</b> – This study was carried out to determine whether there is a significant difference in the time perspectives and motivation resources according to the education levels of the employees and the position they work. <b>Design/methodology/approach</b> – For the purpose of the study, two quantitative questionnaires were applied as “time perspective inventory” and “basic motivation sources scale”. In the study, 381 questionnaire forms which were collected by using sampling method were taken into consideration. In the analysis of the data, descriptive analysis, Cronbach alpha coefficient, confirmatory factor analysis were applied and finally ANOVA and Hochberg’s GT2 test were performed to determine the significant difference between the variables. <b>Findings</b> – According to the findings, it was determined that there was a significant difference between the time perspectives and the main motivation sources according to the educational level and the working position of the participants. <b>Discussion</b> – Research results showed that; those who work at the executive level and have high education, have a balanced time perspective (Boniwell and Zimbardo, 2004: 171) and are futureoriented and motivated. Given the flexible nature of the time perspectives can be changed by the necessary interventions (Schuitema vd., 2014: 467) in this case instead of “choosing the right personnel for the right job” in the selection of employees for the managers, a balanced time orientation can be provided to the personnel in which they can realize their full potential through appropriate training and orientation programs.

### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Tayfun, A., Durgun, S. (2019). İşgörenlerin Çalıştıkları Pozisyon ve Eğitim Düzeylerinin Zaman Perspektifleri ve Motivasyon Kaynakları Üzerindeki Rolü: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3), 2338-2353.

## 1. Giriş

İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek için zamanlarının büyük bir bölümünü çalışarak geçirmektedir. Çalışma hayatında başarılı olmak da bireylerin motive olmasına bağlıdır. İnsan, hayvanlardan farklı olarak ona nasıl davranması gerektiğini söyleyen içgüdülere sahip değildir. Onun kendi aklı, bilinci ve hayal edebilme gücü vardır. Ancak söz konusu bu özellikler insanın çalışma hayatında başarılı olabilmesi için davranışlarını yönlendirme konusunda yeterli değildir. Bu nedenle, insanları harekete geçirecek ve davranışlarına yön verecek olan amaç ve hedefleri olması gerekir. Bir insanın amaç ve hedeflerini belirleyebilmesi için de gelecek odaklı düşünmesi şarttır. Böylece, gelecekte olmak istediği konumu düşünen bireyin, iş yerinde başarılı olabilmek için motivasyonu da yükselmektedir.

Bu çalışma, işgörenlerin eğitim düzeyleri ve çalıştıkları pozisyona göre zaman perspektifleri ve motivasyon kaynaklarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemeye yöneliktir. Bu doğrultuda kavramsal çerçeve bölümünde zaman perspektifi ve motivasyon kavramına ilişkin literatür bilgileri özetlenmektedir. Yöntem kısmında, araştırmanın amacı, araştırmanın hipotezleri, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizine yer verilmiştir. Bulgular kısmında, alan araştırması sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel analizlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Son bölümde ise araştırmanın sonuçları ve öneriler bulunmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Tarihsel süreçte, düşüncenin gelişimi üzerinde güçlü bir etkiye sahip olan “zaman kavramı,” yüzyıllardır filozofların, psikologların ve bilim adamlarının üzerinde çalıştığı önemli konulardan biridir (Ricci ve Rossi, 1988; Alacatlı, 2013: 1). Örneğin, Kant (1781/1965), insanların zamanı kavramsallaştırma yeteneğinin “doğuştan gelen bir yetenek” olduğuna inanmaktaydı (Shores, 2005: 1). Schopenhauer (1788/1860) ise zamanı, “anların birbirini takip edişleriyle eşyanın ve kendimizin mutlak manada boş varlığına gerçek görüntüsü kazandıran beynimizdeki bir aygıt” olarak tanımlamıştır (Schopenhauer, 2010: 73). Zaman kavramının temelinde maddenin hareketi yer almaktadır ve olay paternlerinin sıralanışını ifade etmek için kullanılır (Audi, 1995: 920). Başka bir ifade ile zaman, “evrendeki tüm cisimlerin hareketleri esnasında, birbirlerine göre konum değişikliğinin olması için geçen süre” şeklinde açıklanabilir (Gürbüz ve Aydın, 2012: 16).

Zaman kavramının analizi, nesnel ve öznel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Fen bilimleri “nesnel zaman” üzerinde çalışırken, sosyal bilimler, bu araştırmanın da odak noktası olan “öznel zaman” yani “algılanan zaman” üzerinde yoğunlaşmaktadır. Psikologların zaman kavramı üzerinde çalışmaya başlamaları, zamanın insan deneyimleriyle beraber yorumlanması sonucunda olmuştur. Psikologlar tarafından zaman kavramı psikolojik bir olgu olarak açıklanmaya çalışılmış, bu doğrultuda kişilerin yaşam deneyimlerinin anlamlandırılabilmesi ve davranışlarının organize edilebilmesi amacıyla, zaman algıları incelenmeye başlanmıştır (Drake vd., 2008: 47).

Zaman perspektifi konusu, psikoloji literatüründe; ağırlıklı olarak sosyal psikoloji alanında yer almaktadır. İlgili literatürde ‘Zaman oryantasyonu (time orientation)’, ‘Zaman tercihi (time preference)’, ‘Yaşam hızı (pace of life)’, ‘Zaman algısı (time perception)’ gibi bir çok kavramın, “zaman perspektifi” kavramıyla benzer anlamlarda kullanıldığı görülmüştür ve bu kavramlarla insanoğlu ve zaman etkileşimi açıklanmaya çalışılmıştır.(Shipp vd., 2009: 3).

Zaman perspektifi kavramının literatürde yer almaya başlaması, Kurt Lewin’in “Time Perspective and Morale” (1942) adlı eseriyle mümkün olmuştur. Lewin (1942), geçmişin ve özellikle geleceğin mevcut davranış üzerindeki etkisini tartışmış ve gelecekteki zaman perspektifini gelecekteki hedeflerin mevcut beklentisi olarak tanımlamıştır (Alacatlı, 2013: 10). Ancak zaman perspektifinin psikoloji alanında popüler araştırma konularından birisi haline gelmesi Zimbardo ve Boyd (1999) tarafından ortaya atılan Zaman Perspektifi Kuramı’yla (time perspective theory) mümkün olmuştur. “Kişinin, geçmişe, şimdiye veya geleceğe odaklanma eğilimi” şeklinde tanımlanan zaman perspektifinin, kişinin mevcut düşünce, davranış ve duyguları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir (Zimbardo ve Boyd, 1999: 1271). Dahası, zaman perspektifinin “küçük yaşlardan itibaren belirli bilişsel süreçlerle gelişip, sosyokültürel faktörlerle şekillenerek kişiliğe büyük bir etkide bulunduğu” ifade edilmiştir (İmamoğlu ve Güler, 2007: 119). Zaman Perspektifi Kuramı’nın alt boyutları şu şekildedir (Zimbardo ve Boyd, 1999: 1277-78):

- *Geçmiş Olumlu*: Bu kategorideki kişiler, geçmişteki keyifli ve duygusal anılara odaklanmakta ve nostaljik bir tutuma sahip olma eğilimi göstermektedir. Geçmişini olumlu değerlendiren biri, geçmişe yönelik pişmanlık duymamakta, aksine geçmişini tebessümle hatırlamaktadır.
- *Geçmiş Olumsuz*: Yaşadığı tatsız anılara odaklanan ve geçmişe yönelik olumsuz düşünme eğilimi gösteren bireylerin sahip olduğu zaman perspektifidir.
- *Şimdide Yazgıcı (Şimdide Kadercisi)*: Bu kategorideki bireyler hayata yönelik umutsuz ve çaresiz bir tutum sergilemekte ve hayatlarının dış faktörler tarafından yönetildiğine dolayısıyla kendi kontrolünde olmadığına inanmaktadır. Bu yüzden şimdide kadercisi zaman perspektifi kendisine zarar verme eğiliminde olan karamsar kişilerde daha baskındır.
- *Şimdide Hazcı*: Bu zaman perspektifi, verilen kararların doğurabileceği sonuçları düşünmeden, şimdiki zamandaki çıkarlarına odaklanan, yüksek risk alan ve fazla dürtüsel davranan bir tutumu yansıtır. Heyecan ve yenilik arama “şimdide hazcı” zaman perspektifi yüksek olan bireylerin sahip olduğu özelliklerdir.
- *Gelecek Yönelimli*: Bu kategorideki bireyler, geleceğe dair planlar yapmakta, hedefler belirlemekte ve alacakları kararların gelecekteki olası etkileri üzerine odaklanma eğilimi göstermektedir.

Motivasyon kuramları, süreç kuramları ve ihtiyaç kuramları olmak üzere iki temel kategoride incelenmektedir. Süreç kuramları (Vroom, 1964; Latham ve Locke, 1979) kişinin motivasyonu için başkalarının neler yapabileceğine odaklanırken, ihtiyaç kuramları (McClelland, 1961; Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959; Maslow, 1954; Alderfer, 1972) kişinin motivasyonunu sağlamak için giderilmesi gereken ihtiyaçlarına odaklanmaktadır (Antalyalı ve Bolat, 2017: 85).

Bu bağlamda kişilik ve sosyal psikoloji alanlarında incelenen ihtiyaçlar içerisinde en yaygın sınıflandırma, bu araştırmanın da odak noktalarından birisi olan McClelland’a (1961, 1975, 1985) aittir. McClelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi, bireyin ihtiyaçlarını üç grup altında toplamaktadır. “İlişki kurma ihtiyacı”, “güç kazanma ihtiyacı” ve “başarma ihtiyacı” olarak gruplandırılan üç tür insan ihtiyacı kişinin organizasyondaki davranışlarında belirleyici olmaktadır.

McClelland’ın (1961) “Başarma İhtiyacı Teorisi”nin bu araştırmanın odak noktasında olmasının nedeni ise diğer ihtiyaç (kapsam) teorilerinde, kişilerin gidermesi gereken ihtiyaçlarının her insanda benzer özellikler taşıdığı savunulmaktayken, McClelland kişiler arasındaki farklara odaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, McClelland’ın “Başarma İhtiyacı Teorisi”nde, bireyin örgüt içerisindeki davranışlarının belirlenmesinde etkili olan ihtiyaçlarının üç gruba ayrıldığı ve bu ihtiyaçlardan birisinin diğerlerine göre daha baskın olduğu savunulmaktadır. Aynı şekilde Zimbardo ve Boyd (1999: 1282)’a göre de bireylerin alacağı kararlar, değer yargıları ve davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olan zaman perspektifleri tüm insanlarda bulunmaktadır. Ancak insanlar geçmiş, şimdi veya gelecek zaman yönelimlerine farklı derecede eğilim göstermektedir.

Bu bağlamda, bu çalışmada McClelland’ın “Başarma İhtiyacı Teorisi” temel alınarak geliştirilmiş olan “Temel Motivasyon Kaynakları Ölçeği” kullanılmıştır. Antalyalı ve Bolat, (2017) tarafından McClelland’ın ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarma ihtiyacından oluşan üçlü yapısına Cacioppo ve Petty’nin (1982) çalıştığı düşünme ihtiyacı da eklenerek “Temel Motivasyon Kaynakları” dört boyutta incelenmiştir.

- “Başarma ihtiyacı”, uğraşlarında ve ilgi alanlarında en iyiyi ortaya koymaya çalışan, mükemmeliyetçi kişilerin duydukları bu isteklerinden kaynaklanır. Bu ihtiyaç türü çoğu insanda potansiyel olarak bulunmaktadır. Ancak baskın hale gelmesi bireyin içinde bulunduğu uygun ortam ve fırsatlara bağlıdır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 208).
- “Güç kazanma ihtiyacı”, içinde bulunulan örgütte ya da sosyal çevrede egemen kişi olmak isteğinin bir sonucudur. Bu ihtiyacı baskın olan bireylerin, başkalarını idare etme, onları yönetme, onların üstünde olma, arzuları baskındır. Bu bireyler her şeyden önce kişilerin değil kurumların ve otorite sisteminin önemli olduğuna inanmaktadır (McClelland, 1975; Tevrüz, 1999: 76).
- “İlişki kurma ihtiyacı”, kişinin diğerleriyle ilişki kurmasını, sosyal becerilerini geliştirmesini ve bir gruba dâhil olmasını ifade eden ihtiyaç türüdür. Bu ihtiyacı baskın olan birey, hem iş hem de sosyal hayatında insan ilişkilerine önem vermektedir (Camgöz ve Elperden, 2006; Koç ve Topaloğlu, 2012: 207).

- “Düşünme ihtiyacı”, düşünmeyle ilgili zorlayıcı zihinsel süreçlerin içinde bulunmaktan zevk duymakla alakalıdır. Diğer bir ifadeyle düşünme ihtiyacı, doğrudan düşünme uğraşının kendisinden keyif almaktır (Cacioppo ve Petty, 1982: 116).

Literatür incelemesi sonucunda söz konusu iki kavramın ilk olarak Nuttin (1964)'in motivasyon ve gelecek zaman perspektifi çalışmasında bir araya geldiği görülmektedir. Bu ve daha sonraki çalışmalarında Nuttin (1964, 1980; Nuttin ve Lens, 1985) gelecekteki zaman perspektifini motivasyonel hedef belirleme sonucu edinilmiş bir kişilik özelliği olarak kavramlaştırmıştır. Aynı şekilde Lersch (1938) de çalışmasında, zamanın her anının; geçmişin ve geleceğin bireyin psikolojik durumunun bir parçası olduğunu ve gelecek zaman perspektifinin motivasyon arzusunun kaynaklandığını vurgulamıştır (Nuttin, 1964: 63). Daha sonraki yıllarda zaman yönelimi ve motivasyon üzerine araştırmalar yapıldıysa da (De Volder ve Lens (1982), Van Calster, Lens ve Nuttin (1987), Moreas ve Lens (1991)) söz konusu araştırmaların hepsinde zaman perspektifi olarak yalnızca gelecek zaman yönelimi ölçülmüş, “motivasyon” da yalnızca davranışlara yön veren bir kavram olarak ele alınmıştır. Bununla birlikte ne yabancı literatürde ne de Türkçe literatürde işgörenlerin çalıştıkları pozisyon ve eğitim düzeylerinin “tüm zaman perspektifleri” ve “motivasyon kaynakları” üzerindeki rolünü inceleyen bir çalışmaya rastlanmıştır.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu çalışma, işgörenlerin eğitim düzeyleri ve çalıştıkları pozisyona göre zaman perspektifleri ve motivasyon kaynaklarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Belirlenen amaç doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

Zimbardo ve Boyd (1999: 1285), zaman yöneliminin yarı esnek bir yapısı olduğunu vurgulamakta ve her insanın doğumunda şimdiki zaman hazcı olarak dünyaya geldiğini, istekleri karşılanmadığında ağlamaya başladığını ve acıdan uzak durduğunu, eğitimin ise çocuklara gelecek zaman odaklı olmayı öğrettiğini belirtmektedir. Bu bilgiden hareketle H<sub>1</sub> hipotezi geliştirilmiştir:

H<sub>1</sub>: İşgörenlerin zaman perspektifleri eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Gelecek zaman perspektifi baskın olan bireyler, geleceğe dair planlar yapmakta, hedefler belirlemekte ve alacakları kararların gelecekteki olası etkileri üzerine odaklanma eğilimi göstermektedir (Zimbardo ve Boyd, 1999: 1278). Dolayısıyla yönetici kademesinde çalışan işgörenlerin, gelecek zaman perspektiflerinin, yönetici olmayan personelinkine göre daha baskın olacağı varsayımından yola çıkarak H<sub>2</sub> hipotezi geliştirilmiştir:

H<sub>2</sub>: İşgörenlerin zaman perspektifleri çalıştıkları pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Başarma ihtiyacı, uğraşlarında en iyiyi ortaya koymaya çalışan, mükemmeliyetçi kişilerin duydukları bu isteklerinden kaynaklanır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 208). Eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin başarma ihtiyaçlarının da diğer ihtiyaçlara göre daha baskın olacağı varsayımından hareketle H<sub>3</sub> hipotezi geliştirilmiştir:

H<sub>3</sub>: İşgörenlerin motivasyon kaynakları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Güç kazanma ihtiyacı, içinde bulunulan örgütte ya da sosyal çevrede egemen kişi olmak isteğinin bir sonucudur. Bu ihtiyacı baskın olan bireylerin, başkalarını idare etme, onları yönetme, onların üstünde olma, arzuları baskındır (McClelland, 1975; Tevrüz, 1999:76). Dolayısıyla yönetici kademesinde çalışan işgörenlerin, güç kazanma ihtiyaçlarının da baskın olacağı varsayımından hareketle H<sub>4</sub> hipotezi geliştirilmiştir:

H<sub>4</sub>: İşgörenlerin motivasyon kaynakları çalıştıkları pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterir.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otellerin işgörenleri oluşturmaktadır. Çalışma için izin alınabilen otellerde çalışanlar içerisinde araştırmaya katılmayı kabul eden ve veri toplama araçlarını tam cevaplayan 381 işgören araştırmanın örneklemi oluşturmuştur.

Örneklem büyüklüğü için literatürde farklı hesaplama yöntemleri ve uygulamalar bulunmaktadır. Bu çalışmada, “her bir ölçülen değişken veya gösterge değişken en az 15 birime sahip olmalıdır” (Stevens, 1996:

117) önerisi dikkate alınmıştır. Yani, "Zaman Perspektifi Envanteri"nin 5 alt boyutu ve Antalyalı ve Bolat (2017) tarafından geliştirilen "Temel Motivasyon Kaynakları Ölçeği"nin 4 alt boyutu olduğu dikkate alırsa önerilen örneklem büyüklüğüne ulaşılması için 135 (9\*15) katılımcı yeterli olacaktır. Araştırmada, yukarıda belirtilen yöntem dikkate alındığında 381 katılımcı sayısı önerilen örneklem büyüklüğü için yeterli olmaktadır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada, üç bölümden oluşan bir anket formu uygulanmıştır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için hazırlanmış olan kişisel bilgi formu, ikinci bölümde, zaman perspektiflerini belirlemek için "Zaman Perspektifi Envanteri" ve son bölümde, motivasyon kaynaklarını belirlemek için "Temel Motivasyon Kaynakları Ölçeği" bulunmaktadır.

Bu çalışmadaki veri toplama araçlarından biri Antalyalı ve Bolat, (2017) tarafından McClelland'ın "Başarma İhtiyacı Teorisi" temel alınarak geliştirilmiş olan "Temel Motivasyon Kaynakları Ölçeği"dir. Antalyalı ve Bolat, (2017) McClelland'ın ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarıma ihtiyacından oluşan üçlü yapısına Cacioppo ve Petty'nin (1982) araştırdığı düşünme ihtiyacını da ekleyerek "Temel Motivasyon Kaynakları"ni dört boyutta incelemişlerdir. Ölçeğin geliştirilmesi aşamasında Türkiye genelinden seçilen lisans öğrencilerinden ve bir holdingde çalışan beyaz yakalı işgörenlerden veri toplanmıştır. Boyutların her biri için elde edilen Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları öğrenciler ve işgörende sırasıyla; "başarı ihtiyacı için 0,78, 0,74, bağlanma ihtiyacı için 0,73, 0,74, düşünme ihtiyacı için 0,79, 0,80, güç ihtiyacı için 0,82, 0,82" olarak bulunmuştur. Ortaya konulan bulgular neticesinde "Temel Motivasyon Kaynakları Ölçeği"nin güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olduğu sonucuna varılmıştır. Toplamda 24 adet 7'li Likert tipi (1 = Beni hiç tanımlamıyor, 4 = Beni orta düzeyde tanımlıyor, 7 = Beni tam olarak tanımlıyor) ifadeden oluşan ölçek işgörenden motivasyon kaynaklarını güç kazanma, başarıma, ilişki kurma ve düşünme ihtiyacı olmak üzere 4 alt boyutta belirlemektedir.

Bu çalışmada kullanılan bir diğer veri toplama aracı Zimbardo ve Boyd (1999) tarafından 5'li Likert tipi (1 = Hiç uygun değil, 2 = Uygun değil, 3 = Kararsızım, 4 = Uygun, 5 = Tamamen uygun) 56 madde olarak geliştirilen ve 2015 yılında Akın ve arkadaşları tarafından 5'li Likert tipi 15 madde olarak Türkçe'ye uyarlanan "Zaman Perspektifi Envanteri"dir. Yapı geçerliği için uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda beş alt boyutlu ( geçmiş olumsuz, geçmiş olumlu, şimdide kaderci, şimdide hazcı, gelecek) modelin iyi uyum verdiği bulunmuştur ( $\chi^2 = 140.21$ ,  $sd = 80$ ,  $RMSEA = .067$ ,  $CFI = .90$ ,  $IFI = .90$ ,  $GFI = .90$ ,  $SRMR = .072$ ). Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirlik katsayıları alt boyutlar için sırasıyla .82, .69, .57, .76, .42 olarak bulunmuştur. Ölçeğin düzeltilmiş madde toplam korelasyonları .21 ile .82 arasında sıralanmaktadır (Akın vd., 2015).

### 3.4. Verilerin Analizi

Veri toplama işlemi, araştırma için izin alınabilen otellerde araştırmacının kendisi ve otel yönetimi tarafından belirlenen ve anket içeriği hakkında bilgilendirilen/egitilen insan kaynakları personeli tarafından gerçekleştirilmiştir. Veri toplama işlemi, 2019 Şubat ve Mart aylarında gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin, işgörenden molaları esnasında toplanmasıyla mesai saatleri içerisinde oluşabilecek telaş ve stresin önlenmesi amaçlanmıştır.

Birkaç aşamadan oluşan veri analizinde, ilk olarak geri dönüşü sağlanan 448 anket formu tasnif edilerek kayıp veya hatalı veri içerdiği için kullanılmayacak durumda olan 67 anket formu çıkarılmıştır. Ardından kullanılabilir 381 anket formu istatistik paket programına girilmiş ve katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin betimsel analiz (frekans ve yüzde analizi) yapılmıştır. Daha sonra ölçme araçlarının iç tutarlılığa yönelik güvenilirliğini test etmek için Cronbach alfa içsel tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Sonraki aşamada AMOS programı kullanılarak, "Temel Motivasyon Kaynakları Ölçeği"ndeki 24 ifade ile "Zaman Perspektifi Envanteri"nde yer alan 15 ifadenin ilgili faktör yapılarını destekleyip desteklemediğini (geçerliğini) test etmek amacıyla birincil düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir. Ardından katılımcıların eğitim düzeyleri ve çalıştıkları pozisyona göre zaman perspektifleri ile temel motivasyon kaynaklarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit edebilmek için ANOVA (tek faktörlü varyans analizi) gerçekleştirilmiştir. Söz konusu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için de post-hoc testlerinden Hochberg's GT2 testi uygulanmıştır.

#### 4. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde alan araştırması sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel analizlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. İlk olarak katılımcıların demografik özelliklerine yönelik tanımlayıcı istatistikler yorumlanmış, ardından araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Daha sonra ANOVA ve Hochberg's GT2 testleri ile araştırmanın hipotezleri sınanmıştır.

##### 4.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya toplamda 381 otel çalışanı katılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin betimsel (frekans ve yüzde) analizler Tablo 1'de sıralanmıştır. Betimsel analizler incelendiğinde katılımcıların %57,2'sinin erkek, %42,8'inin kadın olduğu görülmektedir. Medeni hal grubuna bakıldığında %48,8'i evli, %51,2'sinin ise bekâr olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda, örneklemin cinsiyet ve medeni hal özelinde normal dağılıma yakın olduğu söylenebilir. Yaş gruplarına bakıldığında katılımcıların neredeyse tamamının (%82,1) 24-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, örnekleme yer alan otel çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun genç ve orta yaş aralığında olduğu söylenebilir. Örnekleme içerisindeki en küçük yaş grubu 8 katılımcıdan oluşan 51 yaş ve üzeridir. Örnekleme oluşturan eğitim grupları incelendiğinde en büyük grubu %33,3 ile lise, en küçük grubu ise %5,8 ile lisansüstü mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Bu durum katılımcıların çalıştıkları pozisyonlar ile karşılaştırıldığında örneklemin yalnızca % 5,8'inin lisansüstü eğitim almış olması normal gözükmemektedir. Zira orta ve üst kademe yöneticilerin örnekleme içerisindeki payı da yalnızca %9,9'dur. Tabloda dikkat çeken bir diğer kısım katılımcıların turizm sektöründe çalışma süreleri ile buldukları işletmede çalışma süreleri arasındaki farktır: Sektörde çalışma süresini oluşturan en büyük grup %38,1 ile 7 yıl ve üzeri iken, bulunulan işletmedeki çalışma süresini %62,5 ile 0-3 yıl aralığında olan iki grubun oluşturduğu görülmektedir. Turizm sektöründe işgören devir hızının yüksek olduğu yapılan birçok araştırmayla ortaya konulmuştur (Cheng ve Brown 1998; Sims, 2007; Kim, 2014; Robinson vd., 2014). Bu araştırmada da örnekleme dâhil edilen otellerin işgören devir hızının yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellik	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	163	42,8
	Erkek	218	57,2
Yaş	18-24	60	15,7
	25-34	157	41,2
	35-50+	164	43
Medeni Durum	Evli	186	48,8
	Bekâr	195	51,2
Eğitim	İlköğretim	52	13,6
	Lise	127	33,3
	Önlisans	65	17,1
	Lisans	115	30,2
	Lisansüstü	22	5,8
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	0-1	51	13,4
	2-3	81	21,3
	4-5	54	14,2
	6-7	50	13,1
	7+	145	38,1
Bu İşletmedeki Çalışma Süresi	0-1	118	31,0
	2-3	120	31,5
	4-5	47	12,3
	6-7	31	8,1
	7+	65	17,1

Departman	Önbüro	89	23,4
	Kat Hizmetleri	90	23,6
	Yiyecek-İçecek	115	30,2
	İnsan Kaynakları	15	3,9
	Muhasebe	11	2,9
	Satış-Pazarlama	13	3,4
	Halkla İlişkiler	2	0,5
	Teknik Servis	22	5,8
	Güvenlik	24	6,3
Pozisyon	Orta ve Üst Kademe Yönetici	38	9,9
	Alt Kademe Yönetici	79	20,7
	Yönetici Olmayan Personel	264	69,3

#### 4.2. Güvenirlilik Analizi

Bir ölçeğin iç tutarlılığa yönelik güvenirliliğini test etmek için Kuder-Richardson 20 katsayısı, Omega güvenirlilik katsayısı, Theta güvenirlilik katsayısı, yarıya bölme yöntemi (split-half method), Cronbach alfa katsayısı gibi çeşitli yöntemler kullanılmaktadır (Şencan, 2005). Bu çalışmada kullanılan güvenirlilik analizi de Cronbach alfa katsayısıdır. Cronbach (1951) tarafından geliştirilen yöntem, “ölçekte bulunan k maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır” (Özdamar, 2002). Ölçeğin güvenilir olması için 0 ile 1 arasında değer alan alfa katsayısının 0.7’den büyük olması önerilmekte ve katsayı arttıkça, güvenirlilik düzeyi de artmaktadır. (Altunışık vd., 2007).

Zaman perspektifi ölçeğindeki, üçer ifadenin ölçtüğü alt boyutların Cronbach's Alpha Katsayıları; geçmiş olumsuz 0,908, geçmiş olumlu 0,909, şimdide kaderci 0,945, şimdide hazcı 0,868 ve gelecek zaman 0,901 olarak bulunmuştur. Buna göre, on beş ifadeden oluşan zaman perspektifi ölçeğinin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir.

Temel motivasyon kaynakları ölçeğine ilişkin güvenirlilik analizi sonuçlarına göre, altışar ifadenin ölçtüğü alt boyutların Cronbach's Alpha Katsayıları; güç kazanma ihtiyacı 0,935, başarıma ihtiyacı 0,945, ilişki kurma ihtiyacı 0,924 ve düşünme ihtiyacı 0,939 olarak bulunmuştur. Buna göre, yirmi dört ifadeden oluşan temel motivasyon kaynakları ölçeğinin de yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir.

#### 4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın bu bölümünde alan araştırmasından elde edilen verilerin, ilgili boyutları ölçüp ölçmediği incelenmiştir. Zaman perspektifi ve temel motivasyon kaynakları ölçeğinde teorik olarak öne sürülen toplam dokuz faktörlü yapı, elde edilen verilerle desteklenmekte midir? Sorusuna cevap aramak ve ölçeklerin geçerliğini analiz etmek için AMOS programı yardımıyla, ölçekler üzerinde ayrı ayrı birinci düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir.

Analizde, Maximum Likelihood (En Çok Olabilirlik) yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonuçları faktör yüklerine göre değerlendirilir. Faktör yüklerinin alması gereken minimum değer 0.50 olmakla birlikte kabul gören değer 0.70 ve üzeridir (Hair vd., 2005). Bu doğrultuda, daha iyi bir yapı geçerliği ve model uyumu için 0.70'in altında faktör yükü alan ifadelerin analiz dışında bırakılması gerekmektedir (Hair vd., 2005). Bu nedenle bu çalışmada ölçeklerde yer alan her bir ifadenin ait olduğu boyutu ölçtüğünü söyleyebilmek için “en az 0.70'lik faktör yüküne sahip olması” şartı esas alınmıştır.

Diğer birçok yapısal eşitlik modeli uygulamalarında olduğu gibi doğrulayıcı faktör analizinde de analiz verisi ile modelin uyumu için başvurulan yegâne ölçüt  $\chi^2$  (ki-kare) istatistiğidir. Bu değer ne kadar düşükse model de o düzeyde iyi uyum sağlamış demektir (Hair vd., 2005; Kline, 2011). Ancak  $\chi^2$  değerinin örneklem büyüklüğüne duyarlılığı yüksek olduğundan daha çok elemanı olan örnekleme daha yüksek ki-kare değerlerine ulaşılmaktadır. Dolayısıyla, doğrulayıcı faktör analizinde modelin uygunluğunu test etmek için ki-kare istatistiğinin yanı sıra çeşitli uyum indeksleri de bulunmaktadır. Çeşitli kaynaklardan derlenen söz konusu uyum indekslerine Tablo 2’de yer verilmiştir (Marsh ve Hocevar, 1985; Bentler ve Hu, 1999; Fidell ve Tabachnick, 2001; Schermelleh-Engel vd., 2003; Hair vd., 2005; Meydan ve Şeşen; 2005; Şimşek, 2007).

## 4.3.1. Zaman Perspektifi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

AMOS programında zaman perspektifi ölçeğine yönelik gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucu beş alt boyuta ait üçer ifadenin t değerleri ve faktör yükleri 0,809 (ZP10) ve 0,941 (ZP8) arasında değer almaktadır. Ayrıca hesaplanan tüm t değerleri, istatistiksel olarak  $p \leq 0,001$  seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Bu durumda her bir boyuta ait ifadenin o boyutun ölçülmesine anlamlı bir şekilde katkı sağladığı söylenebilir.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeksleri ise Tablo 2’de yer almaktadır. Görüldüğü üzere, ölçeğin genel olarak “İyi Uyum” gösterdiği anlaşılmaktadır. Yani zaman perspektifi ölçeğinde teorik olarak öne sürülen ve on beş ifadeden oluşan beş boyutlu yapı, alan araştırması sonucu elde edilen veriler tarafından da desteklenmiştir.

**Tablo 2.** Zaman Perspektifi Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları

Uyum İndeksi	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Tespit Edilen Uyum Değeri	Sonuç
$\chi^2 / df$	$0 \leq \chi^2 / df \leq 3$	$0, 3 < \chi^2 / df \leq 5$	2,24	İyi Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,057	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,10$	0,033	İyi Uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,96	İyi Uyum
NNFI	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,96	İyi Uyum
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	0,98	İyi Uyum
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	$0,85 \leq GFI < 0,90$	0,94	İyi Uyum

## 4.3.2. Temel Motivasyon Kaynakları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek olan temel motivasyon kaynakları ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucu dört alt boyuta ait altışar ifadenin t değerleri ve faktör yükleri 0,722 (TMK7) ve 0,912 (TMK19) arasında değer almaktadır. Ayrıca hesaplanan tüm t değerleri, istatistiksel olarak  $p \leq 0,001$  seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Bu durumda her bir boyuta ait ifadenin o boyutun ölçülmesine anlamlı bir şekilde katkı sağladığı söylenebilir.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeksleri de Tablo 3’de yer almaktadır. Görüldüğü üzere, ölçeğin genel olarak “Kabul Edilebilir Uyum” gösterdiği anlaşılmaktadır. Yani temel motivasyon kaynakları ölçeğinde teorik olarak öne sürülen yirmi dört ifadeden oluşan dört boyutlu yapı, alan araştırması sonucu elde edilen veriler tarafından da desteklenmiştir.

**Tablo 3.** Temel Motivasyon Kaynakları Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları

Uyum İndeksi	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Tespit Edilen Uyum Değeri	Sonuç
$\chi^2 / df$	$0 \leq \chi^2 / df \leq 3$	$0, 3 < \chi^2 / df \leq 5$	2,34	İyi Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,059	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,10$	0,037	İyi Uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,93	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,94	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	0,96	İyi Uyum
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	$0,85 \leq GFI < 0,90$	0,89	Kabul Edilebilir Uyum



#### 4.4. Eğitim ve Görev Pozisyonlarına Göre Ayrılan Katılımcıların Zaman Perspektiflerine İlişkin Anova ve Hochberg's GT2 Testi

İşgörenlerin eğitim düzeyleri ve çalıştıkları pozisyona göre zaman perspektifleri ve motivasyon kaynaklarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını görebilmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Söz konusu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için de post-hoc testlerinden Hochberg's GT2 testi uygulanmıştır. Katılımcıların eğitim düzeyleri ile zaman perspektifleri arasındaki farklılığa ilişkin ANOVA ve Hochberg's GT2 testi sonuçları Tablo 4'de verilmiştir.

**Tablo 4.** Katılımcıların Eğitim Düzeyleri İle Zaman Perspektifleri Arasındaki Farklılığa İlişkin ANOVA ve Hochberg's GT2 testi Sonuçları

Zaman Perspektifleri	Eğitim Düzeyleri	Ortalama	s.s.	F	p	Hochberg GT2
Gelecek Zaman	İlköğretim <sup>a</sup>	3,42	1,31	7,934	p ≤ 0,01	a-c
	Lise <sup>b</sup>	3,65	1,28			a-d
	Önlisans <sup>c</sup>	3,87	1,17			b-c
	Lisans ve lisansüstü <sup>d</sup>	4,27	0,99			b-d
Geçmiş Olumlu	İlköğretim <sup>a</sup>	3,15	1,36	19,279	p ≤ 0,01	a-c
	Lise <sup>b</sup>	3,59	1,32			a-d
	Önlisans <sup>c</sup>	4,20	0,85			b-c
	Lisans ve lisansüstü <sup>d</sup>	4,52	0,75			b-d
Geçmiş Olumsuz	İlköğretim <sup>a</sup>	3,63	1,34	8,057	p ≤ 0,05	a-c
	Lise <sup>b</sup>	3,05	1,38			a-d
	Önlisans <sup>c</sup>	2,87	1,37			b-d
	Lisans ve lisansüstü <sup>d</sup>	2,68	1,25			
Şimdide Kaderci	İlköğretim <sup>a</sup>	2,96	1,67	5,988	p ≤ 0,01	
	Lise <sup>b</sup>	2,55	1,41			a-d
	Önlisans <sup>c</sup>	2,38	1,28			b-d
	Lisans ve lisansüstü <sup>d</sup>	2,05	1,04			
Şimdide Hazcı	İlköğretim <sup>a</sup>	3,26	1,23	2,786	p ≤ 0,01	
	Lise <sup>b</sup>	3,14	1,08			
	Önlisans <sup>c</sup>	3,18	1,25			
	Lisans ve lisansüstü <sup>d</sup>	2,97	0,74			a-d

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların eğitim düzeylerine göre gelecek zaman, geçmiş olumlu, şimdide kaderci ve şimdide hazcı zaman perspektiflerinde  $p \leq 0,01$  düzeyinde geçmiş olumsuz zaman perspektifinde ise  $p \leq 0,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Hochberg's GT2 testi sonuçlarına göre ise; gelecek zaman ve geçmiş olumlu zaman perspektiflerinin, önlisans, lisans ve lisansüstü mezunlarında, ilköğretim ve lise mezunlarına göre daha baskın hale geldikleri söylenebilir. Geçmiş olumsuz zaman perspektifinin, ilköğretim mezunlarında, önlisans, lisans ve lisansüstü mezunlarına göre; lise mezunlarında ise lisans ve lisansüstü mezunlarına göre daha baskın hale geldiği görülmektedir. Şimdide kaderci zaman perspektifinin, ilköğretim ve lise mezunlarında, lisans ve lisansüstü mezunlarına göre daha baskın hale geldiği görülmektedir. Şimdide hazcı zaman perspektifinde ise, yalnızca ilköğretim mezunlarıyla lisans ve lisansüstü mezunları arasında  $p \leq 0,01$  düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, ilköğretim mezunları, lisans ve lisansüstü mezunlarına göre daha fazla şimdide hazcı zaman perspektifine sahip oldukları söylenebilir. Başka bir ifadeyle, işgörenlerin eğitim düzeyi arttıkça, gelecek ve geçmiş olumlu zaman yönelimleri baskın hale gelmekte, geçmiş olumsuz, şimdide kaderci ve şimdide hazcı zaman yönelimleri ise azalmaktadır.

Bu bulgulardan hareketle araştırmanın birinci hipotezinin ( $H_1$ : İşgörenlerin zaman perspektifleri eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.) desteklendiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları pozisyon ile zaman perspektifleri arasındaki farklılığa ilişkin gerçekleştirilen ANOVA ve Hochberg's GT2 testi sonuçları Tablo 5'de verilmiştir.

**Tablo 5.** Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyon İle Zaman Perspektifleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Gerçekleştirilen ANOVA ve Hochberg's GT2 testi Sonuçları

Zaman Perspektifleri	Çalışılan Pozisyon	Ortalama	s.s.	F	p	Hochberg GT2
Gelecek Zaman	Orta ve üst kademe yönetici <sup>a</sup>	4,63	0,63	9,196	p ≤ 0,01	<b>a-c</b> <b>b-c</b>
	Alt kademe yönetici <sup>b</sup>	4,20	0,93			
	Yönetici olmayan personel <sup>c</sup>	3,63	1,35			
Geçmiş Olumlu	Orta ve üst kademe yönetici <sup>a</sup>	4,53	0,65	7,160	p ≤ 0,05	<b>a-c</b> <b>b-c</b>
	Alt kademe yönetici <sup>b</sup>	4,20	0,91			
	Yönetici olmayan personel <sup>c</sup>	3,78	1,30			
Geçmiş Olumsuz	Orta ve üst kademe yönetici <sup>a</sup>	2,75	1,37	5,038	p ≤ 0,01	<b>a-c</b> <b>b-c</b>
	Alt kademe yönetici <sup>b</sup>	2,73	1,27			
	Yönetici olmayan personel <sup>c</sup>	3,21	1,34			
Şimdide Kaderci	Orta ve üst kademe yönetici <sup>a</sup>	2,04	1,19	5,227	p ≤ 0,01	<b>b-c</b>
	Alt kademe yönetici <sup>b</sup>	2,12	1,09			
	Yönetici olmayan personel <sup>c</sup>	2,55	1,42			
Şimdide Hazcı	Orta ve üst kademe yönetici <sup>a</sup>	2,60	1,04	2,468	0,078	-
	Alt kademe yönetici <sup>b</sup>	2,83	1,15			
	Yönetici olmayan personel <sup>c</sup>	3,17	1,24			

Tablo 5 incelendiğinde, çalışılan pozisyona göre gelecek zaman, geçmiş olumsuz ve şimdide kaderci zaman perspektiflerinde  $p \leq 0,01$  düzeyinde, geçmiş olumlu zaman perspektifinde ise  $p \leq 0,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Şimdide hazcı zaman perspektifinde ise anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Çalışılan pozisyon yükseldikçe, gelecek ve geçmiş olumlu zaman perspektifleri, alt, orta ve üst kademe yöneticilerde yönetici olmayan personellere göre daha baskın hale gelmiştir. Geçmiş olumsuz zaman perspektifinde ise aksi durum söz konusudur. Şimdide kaderci zaman perspektifinde ise yalnızca alt kademe yöneticiler ve yönetici olmayan personeller arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, yönetici olmayan personellerin şimdide kaderci zaman yönelimleri, alt kademe yöneticilere göre daha yüksektir.

Bu bulgulardan hareketle araştırmanın ikinci hipotezi olan  $H_2$  (İşgörenlerin zaman perspektifleri çalıştıkları pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterir.) hipotezi desteklenmiştir.

#### 4.5. Eğitim ve Görev Pozisyonlarına Göre Ayrılan Katılımcıların Temel Motivasyon Kaynaklarına İlişkin Anova ve Hochberg's GT2 Testi

Tablo 6'da araştırmanın bir diğer hipotezine yönelik ANOVA ve Hochberg's GT2 testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 6.** Katılımcıların eğitim düzeyleri ile temel motivasyon kaynakları arasındaki farklılığa ilişkin ANOVA ve Hochberg's GT2 testi sonuçları

Motivasyon Kaynakları	Eğitim Düzeyleri	Ortalama	s.s.	F	p	Hochberg GT2	
Güç Kazanma İhtiyacı	İlköğretim <sup>a</sup>	4,32	2,07	8,224	p ≤ 0,01	a-c	
	Lise <sup>b</sup>	4,38	1,71			a-d	
	Önlisans <sup>c</sup>	5,35	1,46			b-c	
	Lisans ve lisansüstü <sup>d</sup>	5,26	1,74			b-d	
Başarma İhtiyacı	İlköğretim <sup>a</sup>	4,71	1,98	5,929	p ≤ 0,01		
	Lise <sup>b</sup>	4,96	1,75				a-c
	Önlisans <sup>c</sup>	5,23	1,59				a-d
	Lisans ve lisansüstü <sup>d</sup>	5,79	1,30				b-d
İlişki Kurma İhtiyacı	İlköğretim <sup>a</sup>	4,17	1,85	5,218	p ≤ 0,05		
	Lise <sup>b</sup>	5,03	1,52				a-b
	Önlisans <sup>c</sup>	5,64	1,37				a-c
	Lisans ve lisansüstü <sup>d</sup>	5,58	1,45				a-d
Düşünme İhtiyacı	İlköğretim <sup>a</sup>	4,36	1,79	14,173	p ≤ 0,01		
	Lise <sup>b</sup>	4,75	1,67				a-c
	Önlisans <sup>c</sup>	5,75	1,33				a-d
	Lisans ve lisansüstü <sup>d</sup>	6,11	1,30				

Tablo 6'daki analiz sonuçları incelendiğinde, işgörenlerin eğitim düzeylerine göre güç kazanma, başarıma ve düşünme ihtiyacında  $p \leq 0,01$  düzeyinde, ilişki kurma ihtiyacında ise  $p \leq 0,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Hochberg's GT2 testi sonuçlarına göre ise; önlisans, lisans ve lisansüstü mezunlarının güç kazanma ihtiyacı ilköğretim ve lise mezunlarına göre daha yüksektir. İlköğretim mezunlarının başarıma ihtiyacı önlisans, lisans ve lisansüstü mezunlarına göre, lise mezunlarının başarıma ihtiyacı ise lisans ve lisansüstü mezunlarına göre daha düşüktür. İlköğretim mezunlarının ilişki kurma ihtiyacının diğer tüm eğitim düzeylerine göre, düşünme ihtiyacının ise önlisans, lisans ve lisansüstü mezunlarına göre anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Genel itibari ile eğitim düzeyi arttıkça, motivasyon kaynaklarının oranlarında da belirgin derecede yükseliş olduğu söylenebilir. Bu bağlamda araştırmanın üçüncü hipotezinin ( $H_3$ : İşgörenlerin motivasyon kaynakları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.) de desteklediği söylenebilir.

Katılımcıların çalıştıkları pozisyon ile temel motivasyon kaynakları arasındaki farklılığa ilişkin gerçekleştirilen ANOVA ve Hochberg's GT2 testi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7.** Katılımcıların çalıştıkları pozisyon ile temel motivasyon kaynakları arasındaki farklılığa ilişkin ANOVA ve Hochberg's GT2 testi sonuçları

Motivasyon		Çalışılan Pozisyon	Ortalama		F	p	Hochberg
Kaynakları			s.s.				GT2
Güç	Kazanma İhtiyacı	Orta ve üst kademe yönetici <sup>a</sup>	5,59	1,28	7,653	p ≤ 0,01	a-c
		Alt kademe yönetici <sup>b</sup>	5,20	1,57			b-c
		Yönetici olmayan personel <sup>c</sup>	4,37	1,84			
Başarma	İhtiyacı	Orta ve üst kademe yönetici <sup>a</sup>	6,43	1,34	8,986	p ≤ 0,01	a-c
		Alt kademe yönetici <sup>b</sup>	6,07	1,26			b-c
		Yönetici olmayan personel <sup>c</sup>	5,08	1,77			
İlişki	Kurma İhtiyacı	Orta ve üst kademe yönetici <sup>a</sup>	5,78	1,56	4,638	p ≤ 0,05	a-c
		Alt kademe yönetici <sup>b</sup>	5,29	1,52			
		Yönetici olmayan personel <sup>c</sup>	5,18	1,65			
Düşünme	İhtiyacı	Orta ve üst kademe yönetici <sup>a</sup>	6,66	0,84	9,747	p ≤ 0,01	a-c
		Alt kademe yönetici <sup>b</sup>	5,63	1,38			b-c
		Yönetici olmayan personel <sup>c</sup>	5,13	1,71			

Tablo 7'de, önceki analiz sonuçlarıyla benzer şekilde, çalışılan pozisyona göre güç kazanma, başarma ve düşünme ihtiyaçlarında  $p \leq 0,01$  düzeyinde, ilişki kurma ihtiyacında ise  $p \leq 0,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Söz konusu farklılıkların; güç kazanma, başarma ve düşünme ihtiyacında, yönetici olmayan personeller ile alt, orta ve üst kademe yöneticiler arasında, ilişki kurma ihtiyacında ise yalnızca yönetici olmayan personeller ile orta ve üst kademe yöneticiler arasında olduğu görülmektedir. Çalışılan pozisyon yükseldikçe motivasyon kaynaklarına ait oranların da yükseldiği söylenebilir. Bu bağlamda araştırmanın dördüncü hipotezi ( $H_4$ : İşgörenlerin motivasyon kaynakları çalıştıkları pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterir.) de desteklenmektedir.

## 5. Sonuç

Bu çalışmada, işgörenlerin zaman perspektifleri ve motivasyon kaynaklarının eğitim düzeyleri ve çalıştıkları pozisyona göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Elde edilen bulgular sonucunda, eğitim düzeyleri ve çalıştıkları pozisyon yüksek olan işgörenlerin, düşük olanlara göre, güç kazanma, başarma, ilişki kurma ve düşünme ihtiyaçları ile gelecek zaman ve geçmiş olumlu zaman perspektiflerinin anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu, geçmiş olumsuz, şimdide hazcı ve şimdide kaderci zaman perspektiflerinin ise anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, yönetici kademesinde çalışan, yüksek tahsilli işgörenler, dengeli zaman yönelimine sahip, gelecek odaklı ve motivasyonu yüksek bireylerden oluşmaktadır.

Giriş bölümünde de bahsedildiği gibi, bireyin çalışma hayatında başarılı olabilmesi için onu harekete geçirecek ve davranışlarına yön verecek olan amaç ve hedefleri olması gerekir. Bir insanın amaç ve hedeflerini belirleyebilmesi için de gelecek odaklı düşünmesi şarttır. Böylece, gelecekte olmak istediği konumu düşünen bireyin, iş yerinde başarılı olabilmek için motivasyonu da yükselmektedir.

Kara (2010), çalışanların ihtiyaçlarının net olarak belirlendiğinde doğru işe doğru personelin istihdam edilebileceğini bu doğrultuda personel seçim ve yerleştirme programlarının geliştirilebileceğini söyleyerek McClelland'ın "Başarma İhtiyacı Teorisi"nin yöneticiler açısından önemini vurgulamıştır. Buna göre, söz gelimi "ilişki kurma ihtiyacı" baskın olan kişi uygun işe (örneğin, ön büro) yerleştirildiğinde bireyin motivasyonu yükselmekte; bilgi ve yeteneğini tam anlamıyla işine verebileceği ortam sağlanmaktadır.

Zimbardo ve Boyd (1999: 1285), zaman yöneliminin yarı esnek bir yapısı olduğunu vurgulamış ve her insanın doğumunda şimdiki zaman hazcı olarak dünyaya geldiğini, istekleri karşılanmadığında ağlamaya başladığını ve acıdan uzak durduğunu, eğitimin ise çocuklara gelecek zaman odaklı olmayı öğrettiğini belirtmektedir.

Bu bilgiden hareketle zaman perspektifinin, insanın doğduğu anda oluşmaya başladığı ve esnek yapısı sayesinde gerekli müdahalelerle değiştirilebildiği (Schuitema ve diğerleri (2014: 467), *ortaöğretimin ilk yıllarında öğrenci motivasyonunu artırmak için geliştirilen bir müdahalenin etkilerini araştırılmış, gelecekteki zaman perspektifi yaklaşımına dayanan müdahalenin meslek öncesi ortaöğretimde etkili olduğu bulunmuştur. Gelecekteki kariyer hedefi için okulun önemini vurgulamanın genel başarı motivasyonunu artıracak varsayılmıştır.*) göz önünde bulundurulursa, işletmeciler için yönetici kademesine işgören seçiminde, “doğru işe doğru personeli seçmek” yerine, eldeki personele uygun eğitim ve yönlendirme programlarıyla tüm potansiyelini fark edebileceği dengeli bir zaman yönelimi (yüksek düzeyde gelecek zaman ve geçmiş olumlu zaman, orta düzeyde şimdiki zaman perspektifi) kazandırılabilir. Böylece işgörenlerin motivasyon kaynakları da örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirilebilir hale gelmiş olur.

Gelecek çalışmalarda, işgörenlerde yönetici pozisyonlarına terfi etmelerini sağlayacak motivasyonu gerçekleştirmek için dengeli zaman perspektifi kazanmalarına yönelik eğitim ve yönlendirme programlarından oluşan araştırmalar yapılması, bu çalışmanın sonuçlarını da desteklemesi açısından önem arz etmektedir. Ayrıca doğrudan zaman perspektifi ve motivasyon kaynakları arasındaki ilişkiyi araştırarak çalışmalar konuya farklı bir bakış açısı ve zenginlik kazandırabilecektir.

#### Kaynakça

- Akın, A., Ertürk, K., Yalnız, A., Akın, Ü. ve Demirci, İ. (2015), Zimbardo Zaman Perspektifi Ölçeğinin Türkçe Formu'nun geçerlik ve güvenilirliği VII. Uluslararası Sosyal bilimler eğitim kongresi. Nevşehir, Türkiye.
- Alacatlı, E. (2013). Üniversite öğrencilerinin zaman perspektifleri ile beş faktörlü kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Master's thesis, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Alderfer, C.P. (1972). Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings.
- Altunışık R, Coşkun R, Yıldırım E, Bayraktaroğlu S., (2007) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Geliştirilmiş 5. Baskı. Sakarya Kitabevi. Adapazarı.
- Antalyalı, Ö. L. ve Bolat, Ö. (2017). Öğrenilmiş İhtiyaçlar Bağlamında Temel Motivasyon Kaynakları (TMK) Ölçeğinin Geliştirilmesi, Güvenilirlik ve Geçerlik Analizi. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1), 83-114.
- Audi, R. (1995). The Cambridge Dictionary of Philosophy. Cambridge University Press, Cambridge.
- Boniwell, I. ve Zimbardo, P. G. (2004) 'Balancing One's Time Perspective in Pursuit of Optimal Functioning', in P. A. Linley and S. Joseph (eds) Positive Psychology in Practice, pp. 165–178. Hoboken, NJ: Wiley.
- Boniwell, I., Osin, E., ve Sircova, A. (2014). Introducing time perspective coaching: A new approach to improve time management and enhance well-being. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 12(2), 24-40.
- Cacioppo, J. T., ve Petty, R. E. (1982). The need for cognition. Journal of Personality and Social Psychology, 42(1), 116-131.
- Camgöz, S. M., ve Alperden, İ. N. (2006). 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim: bir üniversite mediko-sosyal merkezi birim amirlerinin yönetsel yetkinliklerinin değerlendirilmesi üzerine pilot uygulama örneği. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 191-210.
- Carstensen, L.L., ve Lang, F. R. (1996). Future time perspective scale. Unpublished manuscript, Stanford University.

- Cheng, A. ve Brown, A., (1998) HRM Strategies And Labour Turnover In The Hotel Industry: a Comparative Study of Australia And Singapore, *The International Journal of Human Resources Management*, 9(1), 136-154.
- De Volder, M. L., ve Lens, W. (1982). Academic achievement and future time perspective as a cognitive-motivational concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(3), 566-571.
- Drake, L., Duncan, E., Sutherland, F., Abernethy, C., ve Henry, C. (2008). Time perspective and correlates of wellbeing. *Time & Society*, 17(1), 47-61.
- Gürbüz, M. ve AYDIN, A. H., (2012). Zaman kavramı ve yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 1-20.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., ve Tatham, R. L. (2005). *Multivariate Data Analysis* (6th Edition). Pearson Prentice Hall.
- Hall, P., Fong, G., ve Sansone, G. (2015). Time perspective as a predictor of healthy behaviours and disease-mediating states.
- Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman, B.B., (1959). *The motivation to work* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Hu, L., ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- İmamoğlu, E.O., Güler, A. (2007) Geleceğe İlişkin Yönelimlerde Benlik Tipine Bağlı Farklılıklar. *Türk Psikoloji Dergisi* 2007, 22 (60), 115-132
- Kara, D. (2010). "Performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece geribildirim sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisi: 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama" *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1), 87-97, s.93.
- Kim, N., (2014) Employee Turnover İntention Amaong Newcomers İn Travel İndustry, *International Journal of Tourism Research*, 16, 56-64.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: The Guilford.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Latham, G. P. ve Locke, E. A. (1979). Goal setting – a motivational technique that works. *Organizational dynamics*, 8(2), 68-80.
- Lersch, Ph. (1938). *Aufbau der Person* [Construction of the person]. München: Johann Ambrosius Barth.
- Lewin, K. (1942). Time perspective and morale. In G. Watson (Ed.), *Civilian morale*. Boston: Houghton Mifflin.
- Marsh, H. W., ve Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First- and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97(3), 562-582.
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of Personality*.
- McClelland, D. C. (1961). Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Organizational Behavior*, 1(4), 389-392.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.

- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Mello, Z. R., ve Worrell, F. C. (2006). The relationship of time perspective, age, gender, and academic achievement in academically talented adolescents. *Journal for the Education of the Gifted*, 29, 271-289.
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2005). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara : Detay Yayıncılık.
- Moreas, A.-M., ve Lens, W. (1991). The motivational meaning of the individual future time perspective. *Internal Research Report, KULeuven, Center for Motivation and Time Perspective*.
- Nurmi, J.E. (1987). Age, sex, social class, and quality of family interaction as determinants of adolescents' future orientation: a developmental task interpretation. *Adolescence*. 22. 977-991.
- Nuttin, J. (1964). The future time perspective in human motivation and learning. In *Proceedings of the 17th International Congress of Psychology* (pp. 60-82). Amsterdam: North-Holland
- Nuttin, J. (1980). *Motivation et perspectives d'avenir [Motivation and future time perspective]*. Leuven: Presses Universitaires de Louvain.
- Nuttin, J., ve Lens, W. (1985). *Future time perspective and motivation: Theory and research method*. Leuven & Hillsdale, NJ: Leuven University Press & Erlbaum.
- Özdamar K., (2002) "Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi-1" 4. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Rabinovich, A., Morton, T. ve Postmes, T. (2010). Time perspective and attitude- behaviour consistency in future-oriented behaviours. *British Journal of Social Psychology*, 49(1), 69-89.
- Ricci Bitti P.E. ve Rossi, V. (1988) *Vivere e progettare il tempo*. Milano: Franco Angeli.
- Robinson, R. N., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E. Ve Callan, V. (2014), *Thinking Jop Embeddedness not Turnover: Towards a Better Understanding of Frontline Hotel Worker Retention*, *International Journal of Hospitality Management*, 36, 101-109.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schopenhauer, A. (2010). *Hayatın Anlamı*,(Çev. Ahmet Aydoğan). Say Yayınları.
- Schuitema, J., Peetsma, T., ve van der Veen, I. (2014). Enhancing student motivation: A longitudinal intervention study based on future time perspective theory. *The Journal of Educational Research*, 107(6), 467-481.
- Şencan, H. (2005). "Sosyal Ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik Ve Geçerlilik". Ankara: Seçkin.
- Shipp, A.J., Edwards, J. R. ve Lambert, L. S. (2009). Conceptualization and measurement of temporal focus: The subjective experience of the past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110, 1-22.
- Shores KA. (2005). *The relationship of time perspective to time allocation, recreation experience preferences, and wellness*. Texas A&M University.
- Sims, W. J., (2007), *Antecedents of Labor Turnover İn Australian Alpine Resorts*, *Journal Of Human Resources İn Hospitality & Tourism*, 6(2), 1-26.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş (Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları)*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Stevens J., (1996) *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*. 3rd Edition. Lawrence Erlbaum Associates p. 117-120.

- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Tevrüz, S. (1999), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara.
- Van Calster, K., Lens, W., ve Nuttin, J. R. (1987). Affective attitude toward the personal future: Impact on motivation in high school boys. *The American journal of psychology*, 1-13.
- Vroom, V.H. (1964), *Work and motivation* (Cilt 54). New York: Wiley.
- Zimbardo, P.G. ve Boyd, J.N. (1999) 'Putting Time in Perspective: A Valid, Reliable Individual-Differences Metric', *Journal of Personality and Social Psychology* 77: 1271-88.
- Zimbardo, P.G., ve Boyd, J.N. (2008). *The Time Paradox: The new psychology of time*