

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ



**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
GÜVENLİK İKLİMİ ALGISI, ZORUNLU
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İÇSEL
MOTİVASYON İLİŞKİSİ: İSTANBUL İLİ
ÖRNEĞİ**

SEBAHAT KAÇAR

DANIŞMAN

DOÇ. DR. GÜLSEVİM YUMUK GÜNAY

EDİRNE 2022

Tezin Adı: Konaklama İşletmelerinde Güvenlik İklimi Algısı, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyon İlişkisi: İstanbul İli Örneği

Hazırlayan: Sebahat KAÇAR

ÖZET

Ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerde gerekli güvenlik önlemlerinin alınmaması, çalışanların güvenlik ile ilgili konularda bilgilendirilmemesi ve gerekli eğitimlere dahil edilmemesi, güvenlik kültürünün ve ikliminin sağlanamaması, her yıl binlerce çalışanın iş kazası ve meslek hastalığı gibi sebeplerden dolayı çalışamaz hale gelmesine veya hayatını kaybetmesine sebep olmaktadır. Emek-yoğun bir sektör olan konaklama işletmelerinde çalışan (insan) en önemli kaynaktır. Çalışanların kendini güvende hissedeceği bir ortamda çalışması, konaklama işletmelerinin en önemli hedeflerinden biri olan müşteri memnuniyetini sağlama açısından önemlidir. İnsan unsurunun en değerli kaynak kabul edildiği konaklama işletmelerinde çalışanların örgütte kendilerini baskı altında hissetmemeleri ve zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye maruz bırakılmamaları da bir diğer önemli etkidir. Çalışanların, görev tanımları dışında olan işleri yapmak için baskıya maruz kalmaları örgütlerin uzun vadede verimlilik kaybı ve çalışanlarını kaybetmeleri ile sonuçlanabilmektedir. Müşteriyi doğrudan etkileyen çalışanların sahip oldukları içsel motivasyon düzeyi de konaklama işletmeleri açısından önemlidir. İçsel motivasyonu tam bir çalışan örgütte yüksek performans göstererek, konaklama işletmelerinin en önemli hedeflerinden biri olan müşteri memnuniyetini sağlama konusunda örgüte katkı sağlamaktadır.

Konaklama işletmelerinde çalışan personelin kendini güvende hissetmesi, baskı altında hissetmemesi ve yüksek içsel motivasyona sahip olması örgütün başarıya ulaşması için dikkate alınması gereken en önemli hususlardandır. Yapılan akademik çalışmalar incelendiğinde konaklama işletmeleri için önemli olan bu üç kavramın birbirleriyle ilişkilerini inceleyen çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışma ile konaklama işletmelerinde çalışanlarının zorunlu vatandaşlık davranışı, içsel

motivasyon ve güvenlik iklimi algılarının belirlenmesi ve değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, demografik bilgiler, güvenlik iklimi algısı, zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon değişkenlerini içeren 38 ifade içermektedir. İstanbul'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışanların katılımıyla elde edilen 486 anketten 392 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Toplanan verilere SPSS programında faktör analizi, güvenilirlik ve geçerlilik testi, frekans analizi, korelasyon analizi, Kolmogorov-Smirnov normallik testi uygulanmıştır. Analizler sonucunda güvenlik iklimi algısı ile içsel motivasyon, zorunlu vatandaşlık davranışı ve güvenlik iklimi algısı ve zorunlu vatandaşlık ve içsel motivasyon arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

Çalışmada, çalışanların güvenlik iklimi algıları, zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon seviyelerinin demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmayacağını tespit edebilmek için farklı analizler uygulanmış ve güvenlik iklimi algılarının, zorunlu vatandaşlık davranışlarının ve içsel motivasyon seviyelerinin yaşa, medeni duruma, pozisyona ve çalışma sürelerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Konaklama İşletmeciliği, Güvenlik İklimi Algısı, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı, İçsel Motivasyon

Name of Thesis: The Relationship Between Safety Climate Perception, Compulsory Citizenship Behaviour and Intrinsic Motivation in Accommodation Businesses: The Case of Istanbul Province

Prepared by: Sebahat KAÇAR

ABSTRACT

In businesses operating in our country failure to take the necessary safety precautions, not informing the employees on safety-related issues and not including them in the necessary training, failing to provide the safety culture and climate causes thousands of employees to become inoperative or die every year due to reasons such as work accidents and occupational diseases. Employee (human) is the most important resource in accommodation businesses, which is a labor-intensive sector. Working in an environment where employees feel safe is essential in terms of ensuring customer satisfaction, which is one of the most important goals of accommodation businesses. Another important thing is that the employees in the accommodation enterprises, where the human factor is considered the most valuable resource, do not feel under pressure in the organization and are not exposed to compulsory organizational citizenship behavior. Employees being pressured to do jobs outside their job descriptions may result in organizations losing employees. The level of intrinsic motivation of employees who directly affect the customer is also important for accommodation businesses.

The fact that the employees working in the accommodation establishments feel safe, not under pressure and have a high intrinsic motivation are the most important issues to be considered for the success of the organization. When the academic studies are examined, no study has been found that examines the relationships between these three concepts, which are important for accommodation businesses. With this study, it is aimed to specify the compulsory citizenship

behavior, intrinsic motivation and security climate perceptions of the employees in the accommodation businesses and to determine the relations between the variables.

Survey method was used as data collection technique in the study. The survey contains 38 statements including demographic information, safety climate perception, compulsory citizenship behavior and intrinsic motivation variables. 486 out of 392 surveys obtained with the participation of employees in accommodation businesses operating in Istanbul were evaluated. Correlation analysis, factor analysis, frequency analysis, Kolmogorov-Smirnov normality test were applied to the collected data in SPSS program. As a result of the analysis, significant relationships were found between the safety climate perception, compulsory citizenship behavior and intrinsic motivation.

In the study, different analyses were used to determine whether the safety climate perceptions, compulsory citizenship behavior and intrinsic motivation levels of the employees would differ according to demographic characteristics. It has been determined that the safety climate perceptions, compulsory citizenship behavior and intrinsic motivation levels differ according to age and working hours.

Keywords: Hospitality Management, Safety Climate Perception, Compulsory Citizenship Behaviour, Intrinsic Motivation

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca yardımını, desteğini, bilgisini esirgemeyen, daima yol gösteren sayın tez danışmanım Doç. Dr. Gülsevim YUMUK GÜNAY'a en içten samimiyetimle teşekkür ederim.

Tüm yaşamım boyunca benden desteklerini ve sevgilerini eksik etmeyen ve beni her zaman destekleyen annem Nazmiye KANAR, babam Serdar KANAR ve abim Savaş KANAR'a tüm kalbimle teşekkür ederim.

Bu zorlu süreçte benim her zaman yanımda olan, beni cesaretlendiren, manevi desteğini her zaman yanımda hissettiğim sevgili eşim Hasan KAÇAR'a tüm kalbimle teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	IV
ÖNSÖZ.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
TABLolar LİSTESİ.....	XV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIX
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ, GÜVENLİK KÜLTÜRÜ VE

GÜVENLİK İKLİMİ

1.1.İş Sağlığı ve Güvenliği Tanımı.....	3
1.2.İş Sağlığı ve Güvenliğinin Tarihsel Gelişimi.....	5
1.3.İş Kazası ve Meslek Hastalıkları.....	6
1.4.Güvenlik Kültürü.....	7
1.4.1. Güvenlik Kültürü Tanımı.....	7
1.4.2. Güvenlik Kültürünün Özellikleri.....	7

1.4.3. Güvenlik Kültürü ve Güvenlik İklimi Arasındaki İlişki.....	8
1.5. Güvenlik İklimi.....	9
1.5.1. Güvenlik İklimi Tanımı.....	9
1.5.2. Güvenlik İkliminin Özellikleri.....	11
1.5.3. Güvenlik İkliminin Boyutları.....	11
1.5.4. İş yerinde Güvenlik İkliminin Sağlanması ve Geliştirilmesi.....	13
1.6. Covid-19 Salgının Konaklama İşletmelerine Etkisi.....	13

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ZORUNLU

VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	17
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Boyutları.....	18
2.2.1 Özgecilik (Altruism).....	19
2.2.2. Vicdanlılık (Conscientiousness).....	20
2.2.3.Centilmenlik (Sportsmanship).....	21
2.2.4. Nezaket (Courtesy).....	21
2.2.5. Sivil Erdem (Civic Virtue).....	22

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Teorileri.....	22
2.3.1. Sosyal Değişim Teorisi.....	23
2.3.2. Eşitlik Teorisi.....	24
2.3.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi.....	24
2.3.4. Karşılıklılık Norm Teorisi.....	25
2.3.5. Bekleyiş Teorisi.....	25
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Temel Hazırlayıcıları.....	26
2.4.1. Kişilik.....	26
2.4.2. Çalışanların Duygusal Durumları.....	27
2.4.3. Örgütsel Adalet.....	27
2.4.4. Liderlik.....	28
2.4.5. Örgütsel Bağlılık.....	28
2.4.6. Örgütsel Güven.....	28
2.4.7. İş Tatmini.....	29
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Yaşam Üzerindeki Etkileri..	29
2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	30

2.7. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı.....	31
2.7.1. Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Benzer Kavramlarla İlişkileri.....	32
2.7.1.1 Vatandaşlık Baskısı.....	32
2.7.1.2. Örgütsel Kötü Davranış.....	33
2.7.1.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları.....	34
2.7.1.4. Ekstra Rol Davranışı.....	34
2.7.2 Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Teorik Temelleri.....	35
2.7.2.1. Sosyal Değişim Teorisi.....	35
2.7.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorisi.....	36
2.7.3. Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	36
2.8. Turizm İşletmelerinde Zorunlu Vatandaşlık Davranışı.....	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI VE İÇSEL MOTİVASYON

3.1. Motivasyon (Güdülenme) Kavramı.....	40
3.2. Motivasyonun Süreci ve Oluşumu.....	41
3.3. Motivasyon Kuramları.....	43
3.3.1. Kapsam (Geleneksel) Kuramları.....	45

3.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	46
3.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör (Hijyen-Motivasyon) Kuramı.....	52
3.3.1.3. McClelland'ın İhtiyaç Kuramı.....	56
3.3.1.4. Alderfer'in Var Olma-İlişki-Gelişme (ERG) Kuramı.....	58
3.3.2. Süreç (Modern) Kuramları.....	59
3.3.2.1. Skinner'in Pekiştirme Kuramı.....	60
3.3.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	62
3.3.2.3. Lawyer ve Porter'in Geliştirilmiş Bekleyiş Kuramı.....	64
3.3.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	66
3.3.2.5. Locke'un Amaç Kuramı.....	67
3.4. Motivasyonda Özendirici Araçlar.....	68
3.4.1. Ekonomik Araçlar.....	68
3.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	69
3.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	71
3.5. Çalışan Motivasyonunun Örgüt Açısından Önemi.....	74
3.6. Motivasyon Kaynakları (İçsel ve Dışsal Motivasyon).....	74

3.6.1. İçsel Motivasyon Kavramı ve Tanımı.....	75
3.6.2. İçsel Motivasyonun Önemi.....	76
3.6.3. İçsel Motivasyon Boyutları.....	77
3.6.3.1. İlgi/Hoşlanma.....	77
3.6.3.2. Yeterli Görme.....	78
3.6.3.3. Tercih Etme.....	78
3.6.3.4. Baskı/Gerilim.....	78
3.7. İçsel Motivasyon ile İlgili Kuramlar.....	78
3.7.1. Öz Belirleme Kuramı.....	79
3.7.2. Akış Kuramı.....	79
3.8. İçsel Motivasyonun Sonuçları.....	79
3.9. Güvenlik İklimi Algısı, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyon ile İlgili Gerçekleştirilen Ampirik Çalışmalar.....	80

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE GÜVENLİK İKLİMİ ALGISI, ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İÇSEL MOTİVASYON İLİŞKİSİ: İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Konusu.....	86
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	86
4.3. Araştırmanın Varsayımları.....	87
4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	88
4.5. Araştırmanın Yöntemi.....	89
4.5.1. Verilerin Toplanması.....	89
4.5.2 Evren ve Örneklem.....	92
4.5.3. Verilerin Analizleri.....	92
4.5.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizleri.....	93
4.5.3.2. Güvenlik İklimi Algısı Açıklayıcı Faktör Analizi.....	94
4.5.3.3. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı Açıklayıcı Faktör Analizi.....	95
4.5.3.4. İçsel Motivasyon Açıklayıcı Faktör Analizi.....	96

4.5.3.5. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri.....	97
4.5.3.6. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri.....	99
4.5.3.7. Değişkenler Arası İlişkilerin İncelenmesi.....	105
4.5.3.8. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Güvenlik İklimi Algısı, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi....	108
TARTIŞMA.....	134
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	141
KAYNAKÇA.....	144
EKLER.....	168
Ek 1. Anket Formu.....	168
Ek 2. Katılımcıların İş Yerindeki Pozisyonlarına Göre Güvenlik İklimi Algısı ve Güvenlik İklimi Algısının İş Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimleri Boyutu ve Zorunlu Vatandaşlık Davranışına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	172
Ek 3. Katılımcıların Departmanlarına Göre Güvenlik İklimi Algısı ve Güvenlik İklimi Algısının İş Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimleri Boyutu, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyonuna İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	177

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Kapsam Kuramlarına Genel Bakış.....	45
Tablo 2. Süreç Kuramlarına Genel Bakış.....	60
Tablo 3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Kaynaklar.....	91
Tablo 4. Güvenlik İklimi Algısı Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	94
Tablo 5. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	96
Tablo 6. İşsel Motivasyon Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	96
Tablo 7. Güvenilirlik Katsayısı Sınıflandırılması.....	98
Tablo 8. Ölçeklerin Cronbach Alpha Değerleri.....	99
Tablo 9. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	99
Tablo 10. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları.....	99
Tablo 11. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	100
Tablo 12. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	100
Tablo 13. Katılımcıların Aldığı Eğitime Göre Dağılımları (Turizm Eğitimi Almış Katılımcılar).....	101
Tablo 14. Katılımcıların İş Yerindeki Departmanlarına Göre Dağılımı.....	102
Tablo 15. Çalışanların İş Yerindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımları.....	103
Tablo 16. Katılımcıların Mevcut İş Yerlerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	103

Tablo 17. Katılımcıların Turizm Sektöründe Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	104
Tablo 18. Değişkenler Arası Spearman Sıralama Korelasyon Analizi.....	106
Tablo 19. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Güvenlik İklimi Algısı, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyon Düzeylerine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	108
Tablo 20. Katılımcıların Yaşlarına Göre Güvenlik İklimi Algısı, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyon Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	109
Tablo 21. Katılımcıların Yaşlarına Göre Güvenlik İklimi Algısı ve Güvenlik İklimi Algısının Yönetim Bakış Açısı ve Kurallar Alt Boyutuna İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	110
Tablo 22. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Güvenlik İklimi Algısı, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyon Düzeylerine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	112
Tablo 23. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Güvenlik İklimi Algısı, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyon Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	113
Tablo 24. Katılımcıların İş Yerindeki Pozisyonuna Göre Güvenlik İklimi Algısı, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyon Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	114

Tablo 25. Katılımcıların İş Yerindeki Pozisyonlarına Göre Güvenlik İklimi Algısı ve Güvenlik İklimi Algısının İş Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimleri Boyutu ve Zorunlu Vatandaşlık Davranışına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	117
Tablo 26. Katılımcıların Departmanlarına Göre Güvenlik İklimi Algısı, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyon Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	119
Tablo 27. Katılımcıların Departmanlarına Göre Güvenlik İklimi Algısı ve Güvenlik İklimi Algısının İş Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimleri Boyutu, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyonuna İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	121
Tablo 28. Katılımcıların İş Yerindeki Çalışma Sürelerine Göre Güvenlik İklimi Algısı, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyon Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	123
Tablo 29. Katılımcıların İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Güvenlik İklimi Algısı ve Güvenlik İklimi Algısının İş Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimleri Boyutu, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyonuna İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	125
Tablo 30. Katılımcıların Turizm Sektöründe Toplam Çalışma Sürelerine Göre Güvenlik İklimi Algısı, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyon Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	129
Tablo 31. Katılımcıların Turizm Sektöründeki Çalışma Süresine Göre Zorunlu Vatandaşlık Davranışına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	131

Tablo 32. Katılımcıların Aldıkları Turizm Eğitimi Seviyelerine Göre Güvenlik İklimi Algısı, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyon Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	132
---	-----

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Motivasyon Süreci.....	43
Şekil 2. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Listesi.....	47
Şekil 3. İhtiyaçların Ortaya Çıktığı Noktalar, Şiddetlerini Devam Ettirdikleri Düzeyler ve Tatmin Edildikçe Gösterdikleri Değişimler.....	48
Şekil 4. Herzberg'in Araştırmasına Göre Hijyenik ve Motivasyonel Teşvik Araçları Dağılımı.....	54
Şekil 5. McClelland İhtiyaçlar İlişkisi ve Etkileşimleri.....	57
Şekil 6. Vroom'un Beklenti Modeli.....	63
Şekil 7. Lawler – Porter'ın Ümit Kuramının Şematik Açıklaması.....	65
Şekil 8. Adams'ın Ödül Adaleti.....	66
Şekil 9. Araştırma Modeli.....	88

GİRİŞ

Turizm faaliyetleri konaklama işletmelerinin de bünyesinde bulunduğu ve kişilerin hizmet satın aldığı kapsamlı faaliyetlerdir. Konaklama işletmelerinin hizmet odaklı çalışması, bu işletmelerde çalışan personelleri oldukça önemli bir hale getirmiştir. Kendini güvende hisseden, beklentileri karşılanmış, yüksek motivasyona sahip ve görev tanımı dışındaki herhangi bir işi yapmak için baskı altında hissetmeyen çalışanın vereceği hizmet kuşkusuz kaliteli olacaktır. Verilen hizmetin kalitesinin doğrudan çalışana bağlı olduğu konaklama işletmelerinde, çalışanların beklentilerini karşılamak ve kendilerini güvende hissettirmek konaklama işletmelerinin mutlaka üzerinde durması gereken konulardır.

Ülkemizde her yıl binlerce çalışan iş kazaları ve meslek hastalıkları nedeniyle çalışamaz hale gelmekte veya hayatını kaybetmektedir. Konaklama işletmelerinde hayatını kaybeden ya da meslek hastalığına yakalanan sayısı düşük oranda olsa da çalışanların kendini fizyolojik ve psikolojik güvende hissedeceği bir ortam kuşkusuz sundukları hizmetin kalitesine yansiyacaktır. Bu bağlamda, konaklama işletmelerinde çalışanların algıladıkları güvenlik iklimi önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşini severek yapan ve kendini güvende hisseden çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye eğilimlidirler. Gönüllü olarak sergiledikleri bu ekstra rol davranışları örgüt açısından büyük bir öneme sahiptir. Fakat daha fazla performans için bazen yönetimler çalışanlara baskı yapabilmekte ve çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye zorlamaktadırlar. Bu durumda gönülsüz gerçekleştirilen bu davranış, çalışanlarda presenteeism, iş stresi, stres ayrılma niyeti ve tükenmişlik gibi olumsuz davranışlara sebep olabilmektedir.

Yönetim psikolojisinin en önemli konularından biri olan motivasyon kavramı değişen yaşam koşullarıyla yeniden şekillenmektedir. Kişileri içsel olarak motive edecek, onların güdülenmesini sağlayacak pek çok unsur bulunmaktadır. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin, çalışanlarının isteklerini ve beklentilerini iyi anlaması ve bu yönde hareket ederek onları motive etmesi örgüt açısından yararlı olacaktır. İçsel

motivasyonu tam bir çalışan, örgüt için daha fazla performans sergileyecek ve örgüt yararına elinden geleni yapmaya eğilimli olacaktır.

Bu bağlamda, gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı konaklama işletmelerindeki çalışanların güvenlik iklimi algısı, zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyonun arasındaki ilişkinin incelenmesi ve demografik özelliklerin bu değişkenlerde farklılık yaratıp yaratmadığını ortaya koymaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ, GÜVENLİK KÜLTÜRÜ VE

GÜVENLİK İKLİMİ

1.1 İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ TANIMI

Sağlık, bireyin sadece sakatlık ve hastalık durumunun olmamasından ziyade, bir insanın beden, ruhen ve sosyal yönden tam iyilik hali olarak tanımlanmaktadır (Saygun, 2012:373). Irk, din, siyasi görüş, ekonomik statü ve sosyal durum ayrımı olmaksızın erişilebilir en yüksek sağlık standartlarından yararlanmak her bireyin en temel hakkıdır (World Health Organization, 2022).

WHO'ya göre sağlığın üç temel ölçütü şunlardır:

Bedensel iyilik: Vücudu oluşturan tüm organ ve dokuların eksiksiz olması, işlev bozukluğu ve mikrop taşıma gibi durumların olmaması halidir.

Ruhsal iyilik: Kişinin kendisiyle barışık olması, yaşına uygun davranması, düşündüklerini ve anlatmak istediklerini anlaşılır şekilde ifade edebilmesi, koşullara uygun hareket edebilmesi ve başarı ile mutlu olup başarısızlık gibi durumları kabullenebilmesi halidir.

Sosyal iyilik: Kişinin nerede nasıl davranacağını bilmesi, insanlarla iyi ilişkiler kurabilmesi, çevresiyle barışık olmasıdır (Sivas İl Sağlık Müdürlüğü, 2022).

Tüm işletmeler ve kuruluşlar için güvenlik, doğrudan ve dolaylı maliyetlerin kaynağıdır. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Meclisi (2022) istatistiklerine göre 2021 yılında Türkiye'de iş sebebiyle en az 2170 işçi çalışırken hayatını kaybetmiştir. Hayatını kaybedenlerin %86'sını ücretli çalışanlar, %14'ünü ise kendi işinde çalışan iş sahipleri oluşturmaktadır. Ölüm nedenlerinin %29'u gibi önemli bir nedeni ise 2019 yılının son aylarında Çin'de ortaya çıkan ve 2020 yılının mart ayında Türkiye'de de görülen Covid-19'dur. Covid-19 haricinde çalışanların ölümüne sebep

olan başlıca nedenler arasında trafik ve servis kazaları, göçük ve yüksekten düşme gibi nedenler yer aldı. 2021 yılı iş kazaları sebebiyle ölümlerin %4'ünü (81 çalışan) konaklama sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Bu kazaların işletmelere doğrudan ve dolaylı maliyetleri de oldukça yüksektir. Sonuç olarak bir işletmede çalışan bireylerin güvenliğini artırmak işletmeler açısından mali kayıpları önlemek için önemli bir husustur. Aynı zamanda, çalışanlar için güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak ve çalışanın kendini güvende hissetmesi performansını artırarak verimliliği artırmasına katkıda bulunacak en önemli faktörlerin başında gelmektedir.

İş, bireylerin temel gereksinimlerini karşılamak için gelir elde etmek amacıyla yaptıkları faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan hareketle, bir işten bahsedebilmek için çaba harcayan bir bireyin, üretim yapan bir işletmenin ve üretilen ürünün ve hizmetin tüketimini sağlayan insanların olduğu tarafların olması gerekmektedir (Tuncer, 2018:12).

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) iş sağlığını “tüm mesleklerde çalışanların en üst düzeyde fiziksel, zihinsel ve sosyal iyilik hallerini teşvik etmek ve sürdürmek, çalışanların sağlığına gelebilecek zararları önlenmek, çalışanları fizyolojik özelliklerine uygun yerlere yerleştirmek ve bireylerin işe uymasını sağlamak” olarak tanımlanmıştır (World Health Organization, Occupational Health, 2022).

İş güvenliği, toplumsal ve finansal sonuçlar doğuran önemli bir konudur (Huang vd., 2014: s.348). Önemli tehlikelerin bulunduğu yüksek güvenliğe sahip endüstrilerde faaliyet gösteren şirketlerin yöneticileri güvenlik konularına büyük önem vermektedirler (Flin vd., 2000:177). İş sağlığı ve güvenliği kavramı, Sanayi Devrimi'nden bu zamana kadar hem işletmeleri hem de çalışanları ilgilendiren en önemli konulardan biri olmuştur. İş kazası ve meslek hastalıklarının ölüm, fiziksel veya ruhsal hasar, travma, gelir kaybı gibi dolaysız maliyetlerinin yanı sıra; tazminat, ürüne gelen zarar, işgücü kaybı, harcanan zaman, yasal maliyetler, para cezaları, moral kaybı ve kötü imaj gibi çok fazla dolaylı maliyeti de bulunmaktadır (Karakılıç ve Barın, 2019: 89).

1.2. İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İş kazaları Türkiye’de ve dünyada can kayıplarının yanı sıra büyük mali kayıplara da yol açan istemeyen durumlardır (Zohar, 2003:123). İşletmelerin en değerli kaynağı olan insan hayatı için risk oluşturan durumlar, yöneticiler için üzerinde durulması gereken en önemli konulardan biri olmuştur. Tarihsel gelişim ışığında ele alınan bu olaylar çerçevesinde birçok durum incelenerek iş sağlığı ve güvenliği kavramı ortaya çıkmıştır. İlk zamanlarda durumu kurtarma amaçlı yapılan uygulamalar zamanla iş sağlığı ve güvenliği kavramını oluşturan ve kanunlarla desteklenen bağımsız bir yapı şeklini almıştır. İş sağlığı ve güvenliği kavramı bugünkü şeklini alana kadar pek çok aşamadan geçmiştir (Tuncer, 2018:17).

İş sağlığı ve güvenliği kavramının tarihsel gelişimine baktığımızda Eski Mısır’da M.Ö. 2600’lerin ortalarında ortaya çıktığı görülmektedir. M.Ö. 460’lı yıllardan itibaren Antik Yunan’da işçilerin güvenliğini sağlamaya yönelik birtakım tedbirler alındığı ifade edilmektedir. Günümüze yaklaşırken özellikle Sanayi Devrimi’yle artan üretim ve çalışan sayısına bağlı olarak, iş sağlığı ve güvenliği konusu da büyük önem kazanmıştır. Makineleşmenin arttığı Sanayi Devrimi döneminde artan meslek hastalığı ve kazalara bağlı olarak iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin yasal düzenleme zorunluluğu oluşmuş ve bu konuda ilk yasal düzenleme 1802 yılında İngiltere’de yürürlüğe konmuştur. Çıkarılan bu yasayla çalışma saatlerinin süresi kısaltılmış, çalışma yaşı belirlenmiş ve 1844 yılında yapılan düzenlemeyle fabrikalarda işyeri hekimi bulundurma zorunluluğu getirilmiştir. 1855 yılında Almanya’da çıkarılan bir yasayla ilk defa iş kazası geçiren çalışana tazminat ödeme yükümlülüğü getirilmiştir. 1948 yılında “Dünya Sağlık Örgütü”nün kurulmasıyla iş sağlığı ve güvenliği kavramı uluslararası bir boyut kazanmıştır (Tuncer, 2018:18).

Türkiye’de iş sağlığı ve güvenliği alanındaki gelişmeler dünya ile paralel bir biçimde gelişmiş ve ilerlemiştir. Sanayileşme ve buna bağlı olarak iş kazaları ve meslek hastalıkları arttıkça, işçi sağlığı ve iş güvenliği konularındaki uygulamalar da geliştirilmiş ve artırılmıştır (Tuncer, 2018:18).

1.3. İŞ KAZASI VE MESLEK HASTALIKLARI

İş kazası, işi yapımı ve yürütümü sırasında meydana gelen, fiziksel ya da zihinsel mesleki yaralanmaya sebebiyet veren istenmeyen olaylardır (Akgün, 2015:68).

OECD'nin web sitesinde yer alan tanıma göre iş kazası, bir veya daha fazla çalışanın yaralanmasına, hastalığına ya da ölümüne neden olan, iş ile bağlantılı olan ya da doğrudan işten kaynaklanan beklenmedik ve planlanmamış bir olaydır (stats.oecd.org, 2022).

İş kazası, çalışanın yaralanmasına ya da hastalanmasına neden olan dış faktörlerden kaynaklanan ani ve öngörülemeyen bir olaydır (tvk.fi, 2022).

5510 sayılı Kanuna göre, iş kazası, sigortalı çalışanın işyerin bulunduğu sırada, iş yaptığı sırada, görev için başka bir yere gönderildiği sırada, emziren kadının çocuğuna süt vermek için yasal çalışma saatleri sırasında ayrılan zamanda, çalışanın işveren tarafında sağlanan bir araçla işyerine gidiş-gelişi sırasında, kendi adına çalıştığı sırada meydana gelen ve çalışanı fiziksel ya da ruhsal olarak engelli hale getiren durumdur (İş kazası, SGK.gov.tr, 2022).

Meslek hastalığı, iş veya mesleki faaliyetler sonucu ortaya çıkan, çalışanın ruhsal ve fiziksel bütünlüğünde belirli bir süre veya hayatı boyunca bu hastalıkla yaşamasına neden olabilecek etki olarak tanımlanabilmektedir (Karacan, 2018:793). Çalışma ortamı veya yapılan iş ile ilgili faaliyetlerden kaynaklanan kanser, kas-iskelet sistemi rahatsızlığı, travma sonrası stres gibi bir sağlık bozukluğu durumları meslek hastalığı olarak tanımlanmaktadır (Occupational Hygiene, ccohs.ca, 2022).

Meslek hastalığı, sigortalı bir çalışanın yaptığı işin niteliği sebebiyle tekrarlanan veya işin şartları sebebiyle uğradığı geçici veya sürekli hastalık, bedensel ve ruhsal engellilik halleridir (Meslek hastalığı, SGK.gov.tr, 2022).

1.4. GÜVENLİK KÜLTÜRÜ

1.4.1 Güvenlik Kültürü Tanımı

Güvenlik kültürü, işletmenin her seviyesinde ve örgütteki her çalışan tarafından işçi güvenliğine ve kamu güvenliğine verilen yüksek değeri ifade etmektedir (Carroll, 1998:276).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını etkileyen ortak kurumsal değerleri tanımlayan bir kavramdır. Güvenlik kültürü ise örgüt kültürünün bir alt boyutu olup bir örgütün süregelen sağlık ve güvenlik performansı ile ilgili örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını etkilediği düşünülen değerlerdir (Cooper, 2000:111).

Güvenlik kültürü, çalışanların güvenlikle ilgili paylaştıkları tutumları, algıları, değerleri ve inançları yansıtmaktadır (Cox ve Cox, 1991:93).

Bir örgütün güvenlik kültürü, o örgütün sağlık ve güvenlik yönetimine olan bağlılığı yanında, çalışanların bireysel ve grup olarak değerlerinin, algılarının, yetkinliklerinin, tutumlarının ve davranış kalıplarının bir ürünüdür (Cox ve Flin, 1998: 191).

Flin, Gordon ve Fleming'e (1998:1) göre güvenlik kültürü, bir grup çalışanın güvenlik ilgili paylaştığı tutum ve görüşleri ifade etmektedir. Güvenlik kültürü güvenlik iklimine göre daha istikrarlıdır ve değişime karşı dirençlidir.

1.4.2. Güvenlik Kültürünün Özellikleri

Wiegmann ve arkadaşları (2004:123), güvenlik kültürün özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır:

- Güvenlik kültürü, grup ve örgüt üyeleri arasında paylaşılan değerlere atıfta bulunan bir kavramdır.

- Güvenlik kültürü, bir örgütteki resmi güvenlik konularıyla ilgilidir, yönetim ve denetim sistemleriyle yakından ilişkilidir.

- Güvenlik kültürü, bir örgütün her seviyesindeki çalışanın katkısını vurgular.
- Bir örgütte güvenlik kültürünün, tüm çalışanların işyerindeki davranışları üzerinde etkisi vardır.
- Güvenlik kültürü genel olarak ödül sistemleri ve güvenlik performansı arasındaki beklenmedik duruma yansır.
- Güvenlik kültürü, bir örgütün hatalarından ve kazalardan ders alma ve gelişme istekliliğine yansır.
- Güvenlik kültürü, kalıcı, istikrarlı ve değişime dirençlidir.

Güvenlik kültürü, güvenlik iklimine göre daha istikrarlı, değişime dirençli ve karmaşık bir yapıdır. Tutumlar, davranışlar ve inançları yansıtan kültür, aynı zamanda toplum kültürüyle de ilişkilidir (Meral ve İmre, 2019: 192).

1.4.3. Güvenlik Kültürü ve Güvenlik İklimi Arasındaki İlişki

Güvenlik kültürü ve güvenlik ikliminin bazı tanımlamaları hemen hemen aynı olsa bile farklı kavramlardır. Güvenlik kültürü ve güvenlik iklimi tanımlarının ortak noktaları şunları içerir:

- Güvenlik kültürü, işletme bünyesinde bulunan tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenen ve üyeler arasında paylaşılan bir değeri ifade eder. Güvenlik iklimi, örgüt içinde benimsenen bu güvenlik durumunun algılanması olarak ifade edilebilir. Yani psikolojik bir olgudur.
- Güvenlik kültürü, işletmenin güvenlik politikasıyla ilgilidir ve yönetim/denetim sistemiyle yakından ilişkilidir. Güvenlik iklimi, durumuna dayalı bir olgudur. Belirli zamanlarda, belirli yerlerde algılanan güvenlik durumunu ifade eder.
- Güvenlik kültürü, işletme bünyesinde bulunan tüm örgüt üyelerinin yani çalışanların katkısını vurgular. Güvenlik iklimi, kişilerin kendi algıladıkları güvenlik algısıdır, kişisel bir olgudur.

- Güvenlik kültürü, istikrarlıdır. Şirketin benimsediği kurallar çerçevesinde şekilde şekillenir, kalıcıdır ve değişime dirençlidir. Güvenlik iklimi, güvenlik kültürünün anlık bir görüntüsüdür, geçicidir ve değişime açıktır (Zhang vd., 2002:1406).

Güvenlik kültürü, kritik güvenlik sorunlarıyla tutarlı bir şekilde başa çıkma şeklinde yansıtılan bir kalıcı organizasyon özelliği olarak görülmekteyken; güvenlik iklimi, belirli ekonomik ve operasyonel koşulların özelliklerine bağlı olarak değişime açık olan organizasyonun geçici bir durumu olarak görülmektedir (Wiegmann vd., 2004:124). Yani iklim kültürden daha somuttur ve ölçülmesi daha kolay bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Zohar, 2008:378).

Güvenlik kültürü değerleri, inançları, yargıları içinde barındıran bir kavramdır. Güvenlik iklimi ise yaşanan olaylar karşısında değişime uğrayabilir. Güvenlik iklimi, güvenlik kültürünün bir alt göstergesi olarak kabul edilmektedir (Gül, 2015:34).

Özetle, güvenlik kültürü daha durağan, soyut, öğrenilen, aktarılan ve çok yönlü bir kavram olarak ele alınırken, güvenlik iklimi kültüre bağlı değişkenlik gösteren, değişme açık bir kavram olarak ele alınmaktadır (Özkan ve Lajunen, 2004:33).

1.5. GÜVENLİK İKLİMİ

1.5.1. Güvenlik İklimi Tanımı

Güvenlik iklimi, çalışanların mesleki davranışlarında güvenli davranışın görece önemine ilişkin algılarını yansıtan özel bir örgütsel iklim türüdür. Oldukça olumludan tarafsız bir düzeye kadar değişebilir ve ortalama düzeyi, belirli bir şirketteki güvenlik ortamını yansıtır (Zohar, 1980:96).

Neal ve Griffin (2002:69) güvenlik iklimini, organizasyonda güvenlikle ilgili politika, prosedür ve uygulamaların çalışanlar tarafından algılanması durumu olarak ifade eder. Mearns, Whitaker, Flin, Gordon ve O'Connor (2000:10) ise güvenlik

iklimini, çalışanların mevcut çevreye veya mevcut koşullara ilişkin güvenliği etkileyen algılarının bir “anlık görüntüsü (snapshot)” olarak tanımlamaktadırlar.

Flin ve arkadaşlarına (1998:1) göre güvenlik iklimi, belirli bir zamanda belirli bir yerin algılanan güvenlik durumunu ifade eder; nispeten kararsızdır ve çalışma ortamının özelliklerine bağlı olarak değişebilir. Güvenlik iklimi endüstriyel organizasyonların bir özelliği olarak kabul edilebilir ve bu organizasyonlardaki genel güvenlik düzeyi ile ilgilidir.

Güvenlik iklimi, belirli bir zaman noktasında organizasyonun paylaşılan algılarına yansıyan, kültürün geçici bir durum ölçüsü olarak görülmekte (Cheyne, Cox, Oliver & Tomás 1998: 256) ve çalışanların organizasyon içindeki güvenliğin önemi ve değeri ile ilgili olarak, organizasyon politikaları, prosedürleri ve uygulamalarına ilişkin ortak algıları olarak tanımlanmaktadır (Huang, Roberston, Lee, Rineer, Murphy, Garabet & Dainoff 2014: 349).

Williamson, Feyer, Cairns & Biancotti (1997:16) güvenlik iklimini, bir örgüt veya işyerindeki güvenlik etiğini tanımlayan, çalışanların güvenlik ilgili inançlarına yansıyan ve o iş yerinde güvenlikle ilgili davranış biçimlerini öngördüğü düşünülen bir kavram olarak tanımlarken, Dedobbeleer ve Beland (1991:102) yaptıkları çalışmadan elde ettikleri verilere göre, güvenlik iklimini, yönetimin güvenliğe bağlılığı ve çalışanların güvenliğe katılımı olarak iki faktörden oluşan bireysel bir nitelik olarak tanımlamışlardır.

Örgüt iklimi, bir organizasyonun politikaları, prosedürleri ve uygulamaları gibi temel özellikleri ile ilgili olarak örgüt üyeleri arasında paylaşılan algıları ifade etmektedir. Birden fazla amaca sahip olan ve hedeflere ulaşmak için araçları olan organizasyonların, temel kurumsal yönleri için müşteri hizmetleri, ürün kalitesi ve çalışan güvenliği gibi politikaları ve prosedürleri üst düzey yöneticiler tarafından geliştirilmelidir. Dolayısıyla güvenlik iklimi, güvenlik politikaları, prosedürleri ve uygulamalarına ilişkin paylaşılan algılarla ilgilidir (Zohar, 2008:376).

1.5.2. Güvenlik İkliminin Özellikleri

Güvenlik iklimine ait birçok anlatım ve açıklama bulunmaktadır, fakat en yaygın kabul edilen nokta çalışanların çalışma ortamlarında güvenliğe ait hissettikleri algılarıdır. Güvenlik iklimini güvenlik kültüründen farklılaştıran üç özelliğinden bahsedilmektedir (Meral ve İmre, 2019:192):

- Güvenlik iklimi, belli bir zamanda ve mekânda güvenliği yapısıyla ilgili algılardır, yani psikolojik bir kavramdır.
- Güvenlik iklimi, çevre ve durum gibi maddi olmayan konularla ilgilidir.
- Güvenlik iklimi, organizasyonun benimsediği güvenlik kültürünün “anlık bir fotoğrafıdır”, değişkendir ve kalıcı değildir.

Güvenlik iklimi, organizasyondaki çalışanların iş ortamındaki güvenlik ile ilgili algılarını açıklayan bir olgudur. Güvenlik ikliminin önemli bileşenleri olarak bir dizi faktör tanımlanmıştır. Bu faktörler, yönetim ve örgüt uygulamaları, yönetim değerleri, çalışanın işletmede sağlık ve güvenliğe katılımı ve iletişimidir. Yapılan çalışmalar, bu faktörlerin güvenlikle ilgili kaza ve olay gibi önemli olayları önceden tahmin ettiğini ortaya koymuştur. Güvenlik kültürünün bir alt boyutu olarak tanımlanan güvenlik ikliminin daha somut ve ölçülebilir bir kavram olması ve davranış ve tutumlara direkt olarak etki etmesi üzerinde durulacak güvenlik iklimi boyutlarının önemini arttırmaktadır (Erhan, 2014:32).

1.5.3. Güvenlik İkliminin Boyutları

Güvenlik iklimi iki boyuttan oluşan çok seviyeli bir yapıdır. Bu boyutlar; organizasyon seviyesindeki güvenlik iklimi ve grup seviyesindeki güvenlik iklimidir. Güvenlik iklimi, güvenlik kültürü ile benzerlik gösterse de ayrı bir yapıdır ve güvenlik kültüründen farklı olarak çalışanların algılarına odaklanmaktadır (Huang vd., 2014:349).

Güvenlik ikliminin örgüt ikliminden en önemli farkı ise örgüt iklimi tek bir analiz düzeyinde ele alınırken, güvenlik ikliminin çok düzeyli bir yapı olarak tanımlanmasıdır. Çok düzeyli yapı, tanımlamada açıklanan fikirler, politikalar ve

uygulamalar arasındaki ayrımı kullanmaktadır. Çok düzeyli yapı içinde yer alan politikalar, stratejik hedefleri ve bu hedeflere ulaşmanın yollarını tanımlarken, uygulamalar ise örgütsel hiyerarşi boyunca denetleyici liderler tarafından politikaların yürütülmesiyle ilgilidir (Zohar, 2008:379).

Üst yönetimin sahip olduğu değerler ve yargılar, bu doğrultuda yapılan uygulamalar, çalışanların iletişimi, işyeri sağlığı ve güvenliği uygulamalarına çalışanların katılımı güvenlik ikliminin bileşenlerini oluşturmaktadır. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda ortaya çıkan sonuca göre güvenlik iklimi şu boyutlarla incelenmiştir (Gül, 2010:33):

(a) Tutumsal yaklaşım: Bu yaklaşımda çalışmalar, çalışanların güvenliğine dair tutumların ölçülmesine odaklanmaktadır. Çalışanların davranış ve tutumlarının anlamlandırılabilmesi için çalışma çevresi ve koşullarının, çalışanların memnuniyeti ve prosedürlerin etkisinin incelenmesi gerekmektedir.

(b) Algısal yaklaşım: Bu yaklaşımda, çalışanların güvenlik iklimi algıları ve güvenlik uygulamalarının sonuçları arasındaki ilişki incelenmektedir. Bir başka deyişle, çalışanın yürütülen örgütsel politika ve bu politika uygulamalarını kapsayan çalışma çevresine yönelik algıların ölçülmesine odaklanılmaktadır.

(c) Karışık yaklaşımlar: Bu yaklaşımda çalışanların kişisel algıları ve tutumlarının karışımı yapılarak, işte sergilenen tutumlar ve davranışlar, inançlar ve eğilimler de bu yapıya dahil edilir.

Bu araştırmada Choudhry, Fang ve Lingard (2009) tarafından geliştirilen Türen ve arkadaşları (2014:184) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan güvenlik iklimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte güvenlik iklimi konusunun iki boyutu kullanılmıştır. Ele alınan boyutlardan birincisi “yönetimin bakış açısı ve kurallar” konu ile ilgili yönetimin bakış açısı ve kurallara yönelik çalışanların algısını ele alırken, ikincisi “iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri” boyutu ise çalışanların iş arkadaşlarının güvenlik konusuna bakış açısı ve güvenlik eğitimi algıları ile ilgili hususları içermektedir.

1.5.4. İş Yerinde Güvenlik İkliminin Sağlanması ve Geliştirilmesi

Bir işletmede güvenlik sorunları göz ardı edildiğinde ya da çalışanlar üretim baskılarına maruz kaldığında düşük güvenlik algısına sahip olacaklardır. Bu şekilde uygulanan bir güvenlik politikası olumsuz bir iklime sebep olacak, işletmedeki verimliliği ve çalışan motivasyonunu düşürecektir. İşletmelerin güvenlik algısını geliştirmesi ve olumlu, pozitif bir iklim yaratması için çalışanlara karşı açık olması ve istikrarlı güvenlik politikaları izlemesi gerekmektedir (Zohar, 2008:377).

Zohar (2003:138), güvenlik iklimi ve motivasyon arasındaki ilişkiyi araştırılmaya değer bir konu olarak belirtmiştir. Bu bağlamda, güvenlik uygulamalarında yapılan değişiklikler çalışan motivasyonunda değişiklik yaratacağı vurgulanmaktadır.

Zohar'a (1980:101) göre kurumsal güvenlik iklimi hem teorik hem de uygulamalı bir öneme sahiptir. Bir işletmede yönetimin güvenliğe olan bağlılığı, endüstride güvenlik programlarının başarısını doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. İşletmede güvenlik ikliminin sağlanması ve geliştirilmesi için iş eğitim programlarının oluşturulması, yürütme yetkisinin güvenlik görevlilerine devredilmesi, üst düzey yöneticilerin güvenlik komitelerine katılması ve iş tasarımında güvenliğin dikkate alınması gerekmektedir. Güvenlik konusunda bu sorumlulukları göz ardı etmeyen ve devlet düzenlemelerine bağlı kalan yönetimin işletmede pozitif yönlü bir güvenlik iklimi yaratmada başarılı olması kaçınılmazdır.

1.6. COVID-19 SALGINININ KONAKLAMA İŞLETMELERİNE ETKİSİ

Günümüzde ülkelerin kalkınmasında önemli bir rol oynayan ve bacasız sanayi olarak adlandırılan turizm sektörü korona virüs salgın süreci boyunca en ağır darbeyi alan sektörlerden biridir. Bu bağlamda 2019 yılının aralık ayında ortaya çıkan ve tüm dünyayı bir anda etkisi altına alan korana virüs salgınının ilk zamanlarında ne kadar süreceği ve ne yönde ilerleyeceği bilinmediğinden turizm sektöründe de bir endişeye neden olmuştur. Sokağa çıkma kısıtlamalarının, seyahat

yasaklarının ve iş yeri kapanmalarının yaşandığı bu günlerde birçok otel de faaliyetlerine ara vermiştir. Aşının bulunması ve salgının kontrol altına alınmasıyla otellerde “Güvenli Turizm Sertifikası” uygulaması başlatılmış ve bu şekilde hizmetlerine devam etmeleri sağlanmıştır.

Literatür incelendiğinde, salgının başlangıcından bu yana yaklaşık iki yıl gibi kısa bir dönem geçmesine rağmen hem mali krizlerin hem de salgın hastalıkların turizme olan etkilerine yönelik çalışmalar bulmak mümkündür. Örneğin, Bahar, O., Çelik İlal, N. (2020), Acuner, E. & Ergin, E. (2022) ve Akkaşoğlu S. ve Akyol C. (2022) bu çalışmalardan bir kaçıdır.

Turizm sektörü doğrudan ve dolaylı olarak iki yüzü aşkın sektörü etkilemektedir. Özellikle pandemi süresince uygulanan seyahat yasakları bavul, bikini, kamera gibi turizmle dolaylı yönden ilişkisi olan tüketim harcamalarını ciddi oranda düşürmüştür. Bunlara ek olarak otellere yapılan birçok rezervasyon da iptal edilmiştir. Türkiye için bahsedilecek olunursa salgın sürecinin başlarında açıklanan 100 milyarlık ekonomi paketinde turizm çalışanlarına yönelik herhangi bir destek açıklanmamıştır (Bahar ve Çelik İlal, 2020:129). Bu sebeple salgın süresi boyunca birçok turizm çalışanı işsiz kalmış ve herhangi bir destek alamamıştır. Çalışmaya devam eden çalışanlar ise otellerin belirlediği güvenlik kuralları dahilinde çalışmalarını sürdürmüşlerdir.

Akkaşoğlu ve Akyol’un (2022:131) yaptığı çalışma sonuçlarına göre salgının ortaya çıktığı yılın ilk aylarında Türkiye’de kişi başı turizm gelirleri bir önceki yıla oranla artış göstermiştir. Ancak salgın kapsamında oluşan endişe, seyahat yasakları ve sokağa çıkma kısıtlamaları gibi etkenlerle birlikte yine 2020 yılında son on yedi yıllık süre içinde turizm gelirlerinde çok büyük kayıp yaşanmıştır. Bu durum turizmde istihdam edilen çalışanları da olumsuz etkilemiştir. 2021 yılı ocak ayı itibari ile turizm sektörü çalışan sayısında %10,2 oranında bir düşüş yaşanmıştır.

Acuner ve Ergin’in (2022:414) turizm işletmeleri kapsamında yaptığı çalışmaya göre krizi doğru yönetmeyi başaran turizm işletmeleri krizin olumsuz etkilerini en aza indirmeyi başarmıştır. Krizlere karşı oluşturulan bir yönetim planı ve kriz yönetim uygulamaları ile işletme performansının olumlu etkileneceğini analiz sonuçları ile ortaya koymuşlardır. Özellikle personel yönetimi ve işgücü maliyetine

ilişkin süreci yöneten insan kaynaklarını yönetiminin kriz sürecini doğru yönetmesi son derece önemlidir.

Covid-19 salgınının olumsuz etkilerinin en fazla hissedildiği sektörlerden biri turizm sektörü olmuştur. Salgın sürecinin yarattığı belirsizliğin tüketici davranışlarına yansması, salgın kapsamında uygulanan kısıtlamalar ve seyahat yasakları konaklama işletmelerinin faaliyetlerinin durmasına ve çalışanların uzun süre işsiz kalmalarına neden olmuştur. Covid-19 salgını sürecinde konaklama işletmelerinde çalışanlar açısından güvenli bir ortam oluşturulabilmesi için çok sayıda araştırma yapılmış ve çalışanların güvenlik iklimi algılarını olumlu yönde etkilemek için bir dizi önerilerde bulunulmuştur.

Gümüş ve Belber (2021:2190) salgının butik otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmada çalışanların daha güvenli ortamda çalışabilmelerini sağlamak amacıyla birtakım önerilerde bulunmuşlardır. Hastalığı yakalanmaları durumunda her türlü desteğin verilmesi hususunda çalışanlara güvence verilmesi (ücret kesintisi olmaması, ihtiyaçlarının karşılanması vb.), çalışanların virüse yakalanma kaygılarının azaltılması hususunda koruyucu önlemler alınması (yeterli miktarda maske, dezenfektan, eldiven temin edilmesi ve doğru şekilde kullanıldığı kontrol edilmesi), çalışanlara vardiya sistemi uygulayarak birbirleriyle temasının azaltılması gibi öneriler sunmuşlardır. Dünder, Silik ve Ilgaz (2020:3789-3790) ise salgın kapsamında departmanlar özelinde yöneticilerin bakış açısıyla alınabilecek tedbirleri sıralamışlardır. Ön büro çalışanlarına yönelik alınabilecek tedbirler; maske, eldiven, dezenfektan dağıtımının yapılarak doğru kullanımlarının kontrolünün sağlanması, fiziksel mesafenin korunması açısından ön büro personeli çalışanlarının birbirleri ve müşteriler ile aralarına paravan konması, bavulların taşınırken dezenfekte edilmesi ve müşteri odalarının kapılarına bırakılması olarak belirtilmiştir. Yiyecek içecek çalışanlarına yönelik alınabilecek tedbirler dezenfektan ve koruyucu malzemelerin kullanımının sağlanması, ambalajlı ürün servisi yapılması, kullan at ürünlerin kullanımı ve personele gerekli güvenlik eğitimlerinin verilmesi olarak belirtilmiştir. Kat hizmetleri çalışanlarına yönelik tedbirler, fotoselli malzeme kullanımının sağlanması, ortak alanların dezenfekte edilmesi ve havalandırılması, temizlik teknikleri konusunda eğitim verilmesi, koruyucu malzeme ve tek kullanımlık maske kullanımının sağlanması olarak belirtilmiştir. Son olarak diğer departman

çalışanlarına yönelik tedbirler, çalışanlara güvenliğe yönelik eğitim verilmesi ve çalışanların bilgilendirilmesi, fiziksel mesafeyi korumalarının sağlanması, ortak alanların dezenfekte edilmesi olarak belirlenmiştir.

Güzel (2021:1025-1030) Covid-19 salgın sürecinde otellerin aldığı güvenlik tedbirlerinin çalışanlar açısından nasıl değerlendirildiğini anlamaya yönelik bir çalışma yapmıştır. Çalışanlardan elde edilen verilere göre, otellerin çalışanlarını mağdur etmeyecek şekilde süreç yönetimi planladığı ve çeşitli hijyen önlemleri aldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Minimum personel ile tam zamanlı çalışma yöntemi ve diğer çalışanların kısmi çalışma ödeneği olarak aradaki farkın otel tarafından karşılanması, ofis departmanı çalışanlarının evden çalışmalarının desteklenmesi, yüksek risk grubunda olan çalışanların evden çalışmalarına izin verilmesi, otelin çeşitli yerlerine uyarı levhalarının asılması ve maske takma zorunluluğunun getirilmesi, otel servislerinin düzenli olarak dezenfekte edilmesi, otellerin girişine termal kamera sisteminin yerleştirilmesi gibi önlemlerin alındığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak Covid-19 salgını, turizm sektörünü olumsuz yönde etkilemiştir. Salgına karşı hem işletmeler hem de devletler çeşitli önlemler alarak hem turizm talebini artırmaya hem de turistlerin ve çalışanların sağlığını güvence altına almaya çalışmışlardır. Bu kapsamda Türkiye’de “Güvenli Turizm Sertifikası” uygulaması başlatılmıştır. Güvenli turizm sertifikası kapsamında personele yönelik alınacak önlemler kapsamında, koruyucu ekipman kullanımı, personelin düzenli olarak güvenlik tedbirleri ve koruyucu ekipman kullanımı hakkında bilgilendirilmesi, sosyal mesafe kuralı bilincinin oluşturulması, dezenfektan kullanımının teşvik edilmesi, personelin düzenli olarak sağlık kontrollerinin gerçekleştirilmesi gibi kriterler göz önünde bulundurulmaktadır (Güvenli Turizm Sertifikasyon Kriterleri, tga.gov.tr, 2022).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını, çalışanın iş tanımında yer alan rol gereklerinin dışına çıkarak örgütün etkin işleyişini ve verimliliğini destekleyen isteğe bağlı sergilediği bazı tutum ve davranışlar olarak tanımlamaktadır (Akt; Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016:119).

Örgütsel vatandaşlık kavramı, işletmelerin resmi ödül sistemi ve çalışanların iş tanımlı gereksinimlerinin ötesine geçen çalışan davranışlarına atıfta bulunmaktadır. Çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemek isteyip istemediklerine ve ne derece sergileyeceklerine kendileri karar vermektedirler (Rurkkhum ve Bartlett, 2012:159).

Katz, 1964 yılında bir organizasyonun etkin işleyişe sahip olması için gereken üç temel çalışan davranış tipini tanımlamıştır. Katz'a göre (Akt; Smith vd., 1983:653);

(a) çalışanların sisteme dahil olması ve sistemde kalmaya teşvik edilmesi gerekmektedir,

(b) çalışanlar belirli rol gereksinimlerini güvenilir bir şekilde yerine getirmelidirler,

(c) çalışanlar rol gereksinimlerinin ötesine geçen yenilikçi ve spontane faaliyetlerde bulunmalıdırlar.

Katz (1964) tarafından önerilen “ekstra rol davranışları”, çalışanların örgütün ilerlemesine katkıda bulunmak için gönüllü olarak üstlendikleri davranışlar olarak tanımlamıştır. Örgütler için, çalışanların sergilemiş olduğu örgütsel vatandaşlık davranışları oldukça önemlidir çünkü örgütün işleyişini ve verimliliğini olumlu

yönde etkilemektedirler (Akt; Smith vd., 1983: 654). Örgüt verimliliğini ve işleyişini etkileyen olumlu ve olumsuz “ekstra rol” davranışını açıklayan faktörlerin varlığı sendika liderleri ve yöneticiler tarafından kabul edilmiştir. Bu “ekstra rol” davranışlarının performans değerlendirmelerine de yansıdığına inanılmaktadır (Turnipseed, 1996:42).

İş arkadaşlarına iş ile ilgili herhangi bir konuda yardımcı olmak, iş ile ilgili geçici baskıları şikayet etmek tolere etmek, iş hakkında zamanında ve yapıcı bildirimlerde bulunmak, çalışma alanını temiz ve düzenli tutmaya yardımcı olmak, iş arkadaşları arasında oluşabilecek herhangi bir çatışmanın yarattığı olumsuz ortamı ve dikkat dağılımını en aza indiren çalışma ortamını teşvik etmek, kurumsal kaynakları korumak ve muhafaza etmek gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek olarak gösterilebilmektedir (Bateman ve Organ, 1983:588).

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK BOYUTLARI

Örgütsel vatandaşlık alanında bugüne kadar çok sayıda araştırma yapılmıştır (Katz, 1964; Bateman ve Organ, 1983; Organ, 1988; Smith vd., 1983) ve yapılan çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının çok sayıda farklı boyutundan bahsedilmiştir. Organ’ın (1988) yılında yaptığı çalışmada ele aldığı beş boyut (özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem), örgütsel vatandaşlık boyutları üzerine yapılan çalışmalarda en önemlisi ve genel kabul göreni olmuştur (Akt: Çavuşoğlu ve Güler, 2017:50).

Literatürde Organ’ın ortaya koyduğu örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları dışında; yardımsever davranışlar, örgütsel sadakat, örgütsel uyum, kişisel inisiyatif, kişisel gelişim, çalışanın sesini duyurması davranışı, ihbar davranışı (whistleblowing) gibi çok sayıda farklı boyut incelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları olarak ele alınan bu konular, örgütün bütünsel olarak yararını hedefleyen davranış şekilleri olarak belirlenmiştir (Çelik, 2007: 135-141).

Organ (1997), örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını boyutlarıyla birlikte tekrar ele aldığında, “iş performansını destekleyen psikoloji ve sosyal bağlamın

sürdürülmesine ve geliştirilmesine katkıda bulunan çabalar olarak” yeniden tanımlamıştır (Akt; Jha ve Jha, 2010:29).

2.2.1. Özgecilik (Altruizm)

Özgecilik (yardımseverlik, diğerlerini düşünme) boyutu, örgütsel vatandaşlık alanında araştırma yapan hemen herkes tarafından önemli bir vatandaşlık davranışı biçimi olarak kabul edilmiştir. Kavramsal olarak yardım etme davranışı, çalışanların iş arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmesini veya işle ilgili çıkabilecek olası sorunları önlemeyi içermektedir (Podsakoff vd., 2000:516).

Özgecilik, çalışanların işle ilgili problemlerde çalışma arkadaşlarına yardımda bulunmaya yönelik gönüllü tutum ve davranışlar sergilemeleri ve çalışma arkadaşlarının karşılaştıkları sorunların üstesinden gelmelerine gönüllü olarak katkıda bulunup yardım etmeleri olarak ifade edilmektedir. Örgüt içinde çalışma arkadaşının performansını artırmaya yönelik sergilenen bu tutum ve davranışlar, iş birliğini güçlendirici etkisi sayesinde örgütsel verimliliğe ve örgütsel hedeflerin gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır (Kahraman ve Aylan, 2012:39).

Özgecilik, örgütte çalışanların diğer iş arkadaşlarına gönüllü bir şekilde performanslarını ve etkinliklerini artırma amacıyla yardım etmeye yönelik gerçekleştirdikleri davranışlarını ifade etmektedir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014:246).

Özgecilik, örgüt içinde çalışanların problemler karşısında diğer çalışma arkadaşlarına doğrudan ve gönüllü olarak yardım etmesini ifade etmektedir. Bu kavram, yeni bir çalışanın oryantasyon eğitimi, yeni bir ekipman kullanımını öğretme, olası hatalara karşı uyarma, ağır yükü olan iş arkadaşının iş yükünü paylaşma, sunum hazırlamasına yardım etme gibi gönüllü yardımları içermektedir (Bolat ve Bolat, 2008:79). Özgecilik (diğerlerine yardım etme davranışı) sadece iş arkadaşlarına yönelik değil, satıcılar ve müşteriler gibi diğer taraflara yönelik de olabilmektedir (Akbaş, 2011:65).

Örgüt içerisinde sürekli birbiri ile etkileşim halinde olan çalışanlar, birbirlerinin sorunlarını fark etmekte ve bu sorunlarla baş edebilmek için birlikte mücadele etmektedirler. Çalışanlar örgüt ile ilgili görev ve sorumlulukları yerine

getirirken karşılaştıkları sorunlarda diğer iş arkadaşları ile yardımlaşma eylemini gerçekleştirmektedirler. Çalışanların bu yardımlaşma davranışını literatürde “özgecilik”, “yardımseverlik”, “özverili olma”, “diğerkâmlık” ya da “diğerini düşünme” şeklinde ifade edilmektedir (Çelik, 2007:127). Diğer çalışanlara yardım etme boyutundaki davranışlar, iş gereksinimleri kapsamında planlanmamış, gönüllü olarak çalışanlar tarafından iş arkadaşlarına yönelik yardım etmeyi içeren isteğe bağlı davranışlardır (Akbaş, 2011:64).

2.2.2. Vicdanlılık (Conscientiousness)

Organ tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı literatürüne kazandırılan yardımseverlik ve kuralları içselleştirme temeline dayalı olan vicdanlılık kavramı, çalışanların kendi ahlak anlayışını sorgulaması sağlayan ve bu şekilde en iyi davranışı bulma çabasını destekleyen içsel bir güç olarak betimlenmiştir (Çelik, 2007:132).

Organ (1988) vicdanlılığı (ileri görev bilinci), çalışanların örgüt içinde kendileri için belirlenen minimum rol davranışlarının ötesinde performans sergilemesi, kendilerinden beklenin ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmaları şeklinde detaylandırarak tanımlanmıştır (Çınar, 2020:20; Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016:119). Bir başka deyişle, çalışanların üstlendikleri görev ve sorumlulukların fazlasını yaparak örgüt işleyişine gönüllü katkıda bulunmalarını ifade etmektedir. Çalışanların işe erken gelmeleri, işten geç çıkmaları, kaynakları korumaları, işleyişe yönelik yapıcı eleştirilerde bulunma ve işe devamlılık davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuna örnek gösterilebilir (Bolat ve Bolat, 2008:79; Çavuşoğlu ve Güler, 2017:50).

Vicdanlılık davranışı gösteren bir çalışan, gözetim altında olmasa ve görevi suiistimal olanağı olsa bile üstlendiği görev ve sorumluluklarını yerine getirecek, biçimsel ve biçimsel olmayan rol davranışlarını aksatmayacaktır (Dalgın ve Taslak, 2016:368). Vicdanlılık boyutunu oluşturan öğelere, geç saate kadar mesai yapmak, iş dışında sohbet ederek vakit kaybetmemek, işe düzenli gelmek, işe erken gelmek örnek gösterilebilir (Akbaş, 2011:65).

2.2.3. Centilmenlik (Sportsmanship)

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından biri olan centilmenlik, işyerinde var olan ideal koşullardan daha azını kabul etme hali olarak ifade edilmektedir (Dimitriades, 2007:473). Bir başka deyişle centilmenlik, örgüt içinde var olan sorunlara ve olumsuzluklara aldırış etmeden pozitif davranmayı sürdürerek, yardım etmeye istekli olmak olarak tanımlanmaktadır (Çınar, 2020:20).

Podsakoff'a (2000:517) göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından biri olan centilmenlik davranışı literatürde az ilgi görmüş bir vatandaşlık davranışı biçimidir. Organ (1990:96) centilmenliği "kaçınılmaz rahatsızlıklara, olumsuzluklara ve dayatmalara şikâyet etmeden tahammül etme istekliliği" olarak tanımlamıştır. Centilmenlik davranışını sergileyen çalışanlar diğer iş arkadaşları tarafından rahatsız edildiğinde şikâyet etmezler, işler yolunda gitmediğinde sorunları büyütme yerine hoşgörülü ve olumlu tavırlar sergilerler, örgütün çıkarı için kişisel çıkarlarını feda etmeye isteklidirler ve sundukları fikirlerin reddedilmesini kişisel algılamazlar (Aktaran; Podsakoff, 2000:517).

2.2.4. Nezaket (Courtesy)

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının diğer bir boyutu olan nezaket davranışı, çalışanın diğer iş arkadaşları için oluşabilecek olası problemleri önlemesine yardımcı olan tüm öngörülü hareketleri kapsamaktadır. Nezaket davranışını sergileyen çalışan, iş arkadaşlarını etkileyecek eylemlerde bulunmadan önce diğer iş arkadaşları ile iletişime geçerek, iş planlamasını bilmesi gereken çalışma arkadaşına önceden bildirimde bulunur (Podsakoff, 2000:518).

Nezaket, örgütte iş sebebiyle sürekli iletişim haline olan, birbirlerinin yaptıkları işten ve aldıkları kararlardan etkilenen çalışanların (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016:119), çalışma arkadaşlarını olası problemlerden korumak için tedbirler alarak bilgilendirmeyi ve yardımcı olmayı içeren davranışlar anlamına gelmektedir (Çavuşoğlu ve Güler, 2017:50).

Örgüt içinde etkili ve verimli bir işleyiş için bilgi alışverişi ve iletişim son derece önemlidir. İşletmedeki iş bölümü ve rol gereksinimleri nedeniyle sürekli iletişim içinde olmaları gereken çalışanlar, birbirlerinin kararlarından ve yaptıklarından olumlu ya da olumsuz etkilenmektedirler. Bu aşamada nezaket davranışı gösteren bir çalışan iş arkadaşlarını etkileyen bir eylemde bulunmadan önce çalışma arkadaşlarını yapacağı görev ile ilgili önceden haberdar eder. Yaptığı eylemlerden ya da alacağı kararlardan etkilenen çalışma arkadaşına danışan, onun fikirlerini alan, onların haklarını koruyarak hareket eden ve meydana gelen problemler karşısında yapıcı bir tutum sergileyen çalışanın davranışları nezaket davranışına örnek verilebilir (Kahraman ve Aylan, 2005:40).

2.2.5. Sivil Erdem (Civic Virtue)

Örgütsel erdem, örgütsel katılım, üyelik erdemi veya sivil erdem, çalışanın organizasyona ileri düzeyde ilgisini ve bağlılığını temsil etmektedir. Sivil erdem davranışında, çalışan örgüt için yalnızca fikirlerini sunmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütü ilgilendiren meseleleri takip etme, toplantılara katılma, örgütün çıkarları için yapıcı katılımlar sağlamaktadır (Podsakoff, 2000:525).

Örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem olarak adlandırılan boyutu, tüm yönleriyle örgüte olan üst seviyede ilgi ve bağlılığı kapsamaktadır. Aynı zamanda çalışanların fikir ve görüşlerini açıkça ortaya koyma ve beyan ettiği fikir ve görüşlerinin arkasında durma cesaretleri, değişimlere öncülük ederek örgüt için fedakârlık göstermeleri de sivil erdem boyutu kapsamında değerlendirilmektedir (Çelik, 2007:134).

2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK TEORİLERİ

Çalışmanın bu bölümünde, literatürde tanımlanmış ilk yıllardan bu yana birçok araştırmacı tarafından ele alınan ve pek çok farklı boyutu incelenen örgütsel vatandaşlık davranışı ile yakın ilişki içinde olan ve çalışanların bu davranışı sergilemelerinin nedenlerine ışık tutan örgütsel vatandaşlık teorileri incelenecektir. Bu teoriler, Sosyal Değişim Teorisi, Eşitlik Teorisi, Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, Karşılıklılık Teorisi ve Bekleyiş Teorisidir.

2.3.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, ekonomik değerlerle ifade edilemeyen faaliyetler olarak tanımlanmıştır ve çalışan ve organizasyon arasındaki ilişki karşılıklı gönüllülüğe dayandırılmıştır. Adaletli ve tatminkâr çalışma koşulları çalışanların sosyal değişim teorisi açısından örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmalarına katkı sağlamaktadır (Güleç, 2015:63).

Sosyal değişim teorisinde çalışanların işletmeye yaptıkları katkıların, ekonomik değişimde olduğu gibi sosyal değişimlerde de kendilerine kazanç getireceğine yönelik beklentileri olduğu öne sürülmektedir. Ekonomik değişimler kısa sürede belirli sözleşmeler dahilinde gerçekleşirken, sosyal değişimler ise çalışanın görev ve sorumluluklarını doğru bir şekilde yerine getirmek için diğer kişilere güvenmesiyle oluşmaktadır ve sosyal değişimin korunması için bu güven gereklidir. Sosyal değişim teorisi aynı zamanda çalışan ile organizasyon arasında sosyal değişimin ve beklentilerin gerçekleşmemesi durumunda nasıl davranacaklarını anlamaya yardımcı olacak bir teori olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2007:92).

Organizasyon ile çalışanlar arasında gönüllülük esaslı bir anlaşma yapılmaktadır. Psikolojik sözleşme olarak ifade edilen bu anlaşma organizasyon ile çalışan arasında açık bir şekilde ilan edilmemekte, zihinlerde var olmaktadır. Sosyal değişim teorisi; organizasyon ile yapılan bu psikolojik sözleşmenin çalışanlar ile davranışları arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları organizasyon ile yapılan psikolojik sözleşmenin gerçekleşip gerçekleşmemesinden etkilenmektedir (Yeke, 2015:42).

Sosyal değişim teorisinde, yöneticilerin adalet, saygı, dikkate alma ve takdir etme gibi tutum ve davranışlarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gerçekleştirme niyetlerini etkilediği ifade edilmektedir (Dede, 2019:297). Örgütsel vatandaşlık davranışında, sosyal değişim teorisi en etkili kavramsal paradigmalardan biri olarak kabul edilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005:874).

2.3.2. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisinde, işletmenin çalışanlarına sağladığı çalışmanın eşit ve iyileştirilmiş çalışma koşullarına, çalışanların performansına ve başarısına dolayısıyla da örgüte olan katkılarına pozitif etkide bulunduğu ifade edilmektedir. Yani çalışanların tatmin duyguları, performans ve başarıları örgüt içinde algıladıkları eşitlik oranıyla ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Dede, 2019:297).

Çalışanlar, organizasyon içinde adaletli ve eşit olamayan bir durum algılarına karşı diğer çalışanlara karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemeye başlarlar. Tam tersi halde, eşit ve adaletli bir çalışma ortamı algısı oluştuğunda ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırma eğilimine girmektedirler. Bu durumda bir organizasyon bünyesinde yöneticilerin eşit ve adaletli davranışları ile yaratılan eşitlik ve adalet algısı sonucunda çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler (Yeke, 2015: 45).

2.3.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Lider-üye etkileşimi kavramı liderler ve çalışanlar (astlar) arasında kurulan ilişkilerin kalitesini ifade etmektedir. Liderlerin rol model olma, astları entelektüel olarak etkileme, yüksek performans beklentilerini iletme gibi dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeleri, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığını artıracaktır. Aynı zamanda liderlerin çalışanlara memnuniyet, takdir etme gibi koşullu ödül davranışlarında bulunmaları da çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine katkıda bulunmaktadır (Jha ve Jha, 2010:31).

Organizasyonlarda çalışanların performansını yükseltip başarılı olabilmelerini sağlamanın en önemli koşullarından biri çalışanların yeteneklerinin, bilgi ve tecrübelerinin kullanılmasına fırsat vermektedir. Bu sebeple üst düzey yöneticilerin liderlik yaklaşımları ve çalışanlara sundukları fırsatlar büyük önem taşımaktadır. Çalışanlara yol gösteren, yeterliliklerini ve yeteneklerini gösterme fırsatı veren bir lider onları motive ederek performanslarının artmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda lider-üye etkileşimi önemli bir kavram olarak örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda karşımıza çıkmaktadır (Tekin, 2018a:344). Lider ile çalışan arasındaki

etkileşimi sağlamak, çalışanların motive olmasını, örgüte daha fazla bağlanmasını ve değer vermesini sağlayarak, örgüt için elinden geleni yapmasına yardımcı olarak çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini sağlayacaktır (Tekin, 2018b:292).

Lider üye etkileşimi teorisinde, liderlerin astları ile ilişkilerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına etki ettiği ve liderlerin çalışanlarla olan ilişki seviyelerinin de örgütsel vatandaşlık davranışı seviyesini belirlediği iddia edilmektedir. Liderlerin çalışanlar ile kurduğu ilişki çalışanlar lider arasında gönül bağı oluşturmakta bu da çalışanların örgüt içindeki performansına yansımaktadır (Çelik, 2007:95).

2.3.4. Karşılıklılık Norm Teorisi

Karşılıklılık teorisi çalışanların kendilerine yardım eden diğer çalışanlara minnet duygusu içinde olması ve elde ettiği faydalara karşılık olumlu davranış göstermesi olarak tanımlanmaktadır. Yöneticilerin astlarına adil ve eşit tutumlarda bulunması durumunda çalışanların karşılık verme isteği ile örgütsel vatandaşlık sergilemelerine katkıda bulunduğu öne sürülmektedir (Dede, 2019:297).

Karşılıklılık norm teorisinin söz konusu olabilmesi için çalışanların kendilerine yardım eden diğer çalışma arkadaşlarına ya da üstlerine yardım ederek karşılık vermeleri ve onlara zarar verecek davranışlardan kaçınmaları gerekmektedir (Güleç, 2015:64).

2.3.5. Bekleyiş Teorisi

Organ ve Konovsky (1989:157), çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını örgüt içinde gösterdikleri çabalarını duygusal davranıştan ziyade, kontrollü, bilişsel ve karşılığında hedefledikleri beklentiler doğrultusunda gerçekleştirdiklerini ifade etmektedirler. Bu bağlamda çalışanların arzu ettikleri ödüle ulaşmak için çaba göstermeleri ve bu yönde motive olmaları bekleyiş teorisinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır (Bulunuz, 2019:12).

Bekleyiş teorisinde çalışanların beklentilerinin karşılanmaması durumunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının olumsuz yönde etkileneceği savunulmaktadır (Dede, 2019:297).

2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TEMEL HAZIRLAYICILARI

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı konusu üzerine yapılan çalışmalar (Organ, 1994; Majeed vd., 2018; Singh ve Srivastava, 2016; Yeşilyurt, 2013) incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler olduğu görülmüştür. Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışa etki eden kişilik, çalışanların duygusal durumları, örgütsel adalet, liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş tatmini gibi akademik çalışmalarda en çok üzerinde durulan konular incelenecektir.

2.4.1. Kişilik

Bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri, zaman içinde değişmesi muhtemel olmayan kalıcı duygu, düşünce ve davranış kalıpları olarak tanımlanmaktadır. Kişilik bireylerin farklı durumlarda sergilediği tutum ve davranışları tanımlamaktadır. Kişilik, çalışan davranışlarının da önemli bir belirleyicisi olduğu için araştırmacılar, işletmelerdeki rol içi ve rol dışı davranışlarla ilişkisini belirlemeye yönelik çalışmalar yapmışlardır ve bu çalışmalar sonucunda kişilik özelliklerinin çalışanların performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Yapılan araştırmalar, kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur (Majeed vd., 2018:306).

Organ (1994:466), kişilik özelliklerinin, çalışanların öngörülen rol gerekliliklerinin ötesine geçme istekliliğinin (örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme durumu) bir belirleyicisi olduğunu savunmaktadır. Dışadönük kişilik özelliğine sahip çalışanlar, dış çevrelerine karşı daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye daha yatkınken, içedönük kişilik özelliğine sahip çalışanlar endişeli duygu halleriyle diğer çalışma arkadaşlarının problemlerini ve

ihtiyaçlarını anlayamadıkları için örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye yatkın değildirler (Kahraman ve Aylan, 2012:42).

2.4.2. Çalışanların Duygusal Durumları

Yapılan araştırmalar sonucunda pozitif ruhsal özelliklere sahip çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye daha meyilli olduğu tespit edilmiştir. Çalışanın morali de örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemli bir belirleyicisidir (Kahraman ve Ayhan, 2012: 41).

Brief ve Motowidlo (1986:713) iyi ruh haline sahip çalışanların, yaşadıkları olumlu deneyimleri hatırladıklarını ve bu olumlu ruh haline bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye daha eğilimleri olduklarını belirtmişlerdir. George (1991:301) ise işyerinde olumlu ruh haini deneyimleyen çalışanların, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini, sonuç olarak olumlu ruh halinin olumlu sosyal örgütsel davranışları desteklediğini vurgulamıştır.

2.4.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel vatandaşlık davranışı için örgütsel adalet algısı önemli bir motivasyon temelidir. Çalışanların olumlu adalet algısının, karar sürecine katılım ve çalışma arkadaşlarına yardım etme gibi örgütsel vatandaşlık davranışına katılıma destek olabileceği ifade edilmiştir (VanYperen vd., 1999:378).

Örgütsel adalet, Greenberg (1996) tarafından çalışanların örgütte kendilerine ne ölçüde adaletli davranıldığına ve bu adalet algılarının memnuniyet ve bağlılık gibi örgütsel sonuçları nasıl etkilediğine ilişkin algılarını yansıtan bir kavram olarak tanımlanmıştır (Akt; Jha ve Jha, 2010: 32). Bir organizasyonda adil kararlar alınıyor ve ödüller adil bir şekilde dağıtılıyorsa, burada örgütsel adalet kavramından bahsetmek mümkün olmaktadır. Çalışanların örgütsel adaleti pozitif yönde algılamaları durumunda örgütsel vatandaşlık davranışlarında artma gözlenecektir, tersi bir durumda, yani negatif örgütsel adalet algılarında ise çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten kaçınacaklardır (Yeşilyurt, 2013:48).

2.4.4. Liderlik

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına etki eden bir diğer faktör yöneticilerin sergiledikleri liderlik biçimidir. Liderin sergiledikleri yönetim biçiminin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde büyük etkisi vardır. Çalışanlarla iyi bir bağ kuran, çalışanları teşvik ve motive eden bir lider, çalışanlarının ekstra rol davranışları sergilemelerine önemli ölçüde destek olacaktır (Yeşilyurt, 2013:50). Lider, çalışanlara (astlarına) yardım ederek, iş birliğinde bulunarak ve işletmeyi iyi bir şekilde temsil ederek örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilir ve çalışanların da örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini destekleyebilir (Kahraman ve Aylan, 2012:43).

2.4.5. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların örgütsel bağlılığının yansıması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar, örgüt için daha yoğun duygular beslerler, görev sorumluluklarını yerine getirirken gönüllü ekstra çabalar gösterirler. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı birbirleriyle yakından ilişkilidir (Bolat ve Bolat, 2008:80).

Çalışanların işletmeye ve örgüte bağlılık düzeyleri ne kadar güçlüyse, sergileyecekleri ekstra rol davranışı da o denli artacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının bir yansıması olarak kabul edilmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça, örgütsel vatandaşlık sergileme tutumu da artacaktır (Yeşilyurt, 2013:47).

2.4.6. Örgütsel Güven

Örgütsel güven; çalışanların, organizasyonun kendileri için anlamlı ve onlara zarar vermeyecek eylemleri gerçekleştireceğine duydukları güvendir. Dürüstlük, güvence, yönetime inanç örgütsel güveni oluşturan bileşenlerden birkaçıdır. Organizasyonda yönetimin güvenilir bir kültür oluşturması, çalışanlara yönetim tarafından verilen sözlerin tutulması gibi güvene dair pozitif olgular çalışanların aklındaki belirsizlikleri büyük ölçüde azaltmaktadır. Yönetim tarafından iletilen

güvene çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileyerek karşılık vermektedirler. Örgütsel güven, örgüte karşı yüksek güven düzeyine sahip çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları da etkilemektedir (Singh ve Srivastava, 2016:595).

2.4.7. İş Tatmini

İş tatmini; iş ortamına karşı çalışanların olumlu ya da olumsuz duygularının tümü şeklinde ifade edilmektedir. Örgüt vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisine dair yapılan araştırmalar, iki kavramın pozitif ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur (Kahraman ve Aylan, 2012:42). İş tatmini yüksek (olumlu) olan çalışanlar işletmeye daha fazla fayda sağlayan örgütsel vatandaşlık sergileme eğilimi göstermektedir (Yeşilyurt, 2013:51).

2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL YAŞAM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Örgütlerde başarıya giden yolun önemli yapı taşlarından biri olan örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanlar arası çatışmayı azaltarak örgüt işleyişine katkıda bulunmaktadır. Bu bağlam örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırırken ve örgütsel performansı da yükseltmektedir (Kahraman ve Aylan, 2012:44).

Örgütsel yaşamda çalışanların iş tatminleri, performansları, moral ve motivasyon düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları örgütsel vatandaşlık davranışı ile yakın ilişki içindedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel yaşamı üç noktada etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2003:119):

- (a) Bir çalışanın sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt içinde diğer çalışanları da etkileyerek örgüt içi yardımlaşma eğilimini artırır. Yardımlaşma örgüt içi tüm çalışanlar açısından önemli bir avantaj olarak görülmektedir.
- (b) Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların sorumluluk duygusunu geliştirmektedir. Çalışanların sorumluluk duygusunun gelişmesi, örgütün

hedeflerine ulaşmasına büyük ölçüde katkı sağlayacaktır çünkü sorumluluk duygusu gelişen çalışan örgüt için çeşitli fedakarlıkları yapmaktan kaçınmayacaktır.

- (c) Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgüte karşı pozitif tutumları ile yakından ilgilidir. Örgüt için pozitif düşüncelere sahip çalışanların, işte başarı düzeyleri artacaktır ve diğer çalışma arkadaşlarıyla iyi geçinmelerini sağlayacaktır.

2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI

Örgütsel davranış konularının bir alt başlığı olan örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütü bir bütün olarak etkileyen bir kavramdır. En üst düzey verimliliğe ulaşmak isteyen örgütler için çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye teşvik etmek, örgütlerin hedefledikleri verimliliğe ulaşmaları açısından önem arz etmektedir. Çalışanların örgüt içinde maksimum yüksek performans göstererek, ekstra çaba harcamaları için örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecekleri ortam oluşturulmalıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı alanında yapılan çalışmaların sonuçları coğrafi konuma, kültürel farklılıklara ve yıllara göre değişiklik gösterebilmektedir. Bölgeler arası kültürel farklılıklar, yıllar içinde değişen anlayış ve algı düzeyleri bu değişikliklerin nedenleri arasındadır (Çınar, 2020:21).

Örgütsel vatandaşlık davranışı sayesinde örgüt içinde oluşan olumlu çalışma ortamı çalışanların örgüte bağlılıklarını (Yeşilyurt, 2013:47) ve iş tatminini (Güleç, 2014:59) artırır. Çalışanlar için ideal ortam haline gelen örgüt en iyi çalışanları kendine çeker ve hedeflediği verimliliğe ulaşarak başarı düzeyini artırır. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt için olumsuz sonuçları da bulunmaktadır (Bolino, Turnley & Niehoff, 2004:230). Aşırı derecede örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bir çalışan yapması gereken esas görev ve sorumluluklarını yerine getirmekte zorlanarak, işlerin aksamasına sebep olabilmektedir. Bu durum örgütte işleri aksayarak hedeflenen verimliliğe ulaşılmasını zorlaştırmaktadır (Kahraman ve Aylan, 2012:46).

2.7. ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların resmi ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açıkça tanınmayan, organizasyonun etkin bir şekilde işleyişine katkı sağlayan çalışanların isteğe bağlı “gönüllü” olarak gösterdiği ekstra rol davranışlarıdır (Organ, 1988; Akt: Koçak, 2019:142). Bu sebeple yöneticiler çalışanları daha fazla ekstra rol davranışı sergilemeye teşvik ederler (Zhao vd., 2013:178). Bu bağlamda, çalışanlar yöneticiler tarafından daha fazla ekstra rol davranışı göstermeye zorlanırlar ve iş tanımlarında yer almayan görevleri yapmak için sosyal ve yönetsel baskıya maruz kalırlar. Vigoda-Gadot (2006:90) bu durumun örgütsel vatandaşlık davranışından kaynaklandığını belirtmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışının karanlık tarafı olarak tanımlamaktadır. Bundan dolayı bu kavram, literatürde Zorunlu Vatandaşlık Davranışı olarak ifade edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı tanımında yer alan yardımseverlik, centilmenlik, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem gibi boyutların çalışanın kendi isteği ile gönüllü yapması gerekmektedir (Koçak, 2019:143). Örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllülük esasına bağlı olduğu fikri vatandaşlığı görev performansından ayıran bir etkidir. Fakat son yıllarda yapılan çalışmalar çalışanların vatandaşlık davranışı gösterirken gerçekten de gönüllü olmadıklarını ortaya koymuştur (Bolino vd., 2013:544).

Çalışanın, örgütte prososyal davranışlar sergilemek zorunda kalması zorunlu vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmaktadır. Zorunlu vatandaşlık davranışının gerçekleşmesi için çalışanların görev tanımlarında yer almayan ekstra rol davranışlarını sergilemeleri gerekmektedir. Çalışanların yöneticilerinden gelen baskı ve tehditler nedeniyle rol dışı davranışlar sergilemeleri veya bu tür davranışları sergilemek zorunda hissetmeleri zorunlu vatandaşlık davranışı olarak adlandırılabilir (Ahmadian, vd., 2017:112).

Örgütler için çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılma niyeti önemli olduğu kadar, gerçekleştirdikleri örgütsel vatandaşlık davranışının kalitesi de büyük öneme sahiptir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye niyetli çalışanlara sahip olmak, her zaman bu davranışın örgütsel işleyişe katkıda bulunmasını garanti

etmemektedir (Bolino, vd., 2004:240). Bazı durumlarda çalışanlar kendilerini örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri için baskı altında hissedebilirler. Baskı altında hisseden çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı zorunluluk haline geldiğinde zorunlu vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminde olmaktadır. Bu durum, çalışanlarda iş stresine, işten ayrılma niyetine ve performans düşüklüğüne neden olurken, örgütte de verimlilik kaybına neden olmaktadır (Lui, vd., 2017:696).

Zorunlu vatandaşlık davranışı, çalışanların kendi isteği ile iyi niyetinin bir sonucu olarak değil, baskı altında gerçekleştirdikleri, zorunlu olmayan rol dışı davranışlara katılımı olarak tanımlanmaktadır (Vigoda-Gadot, 2007:377). Örgütsel vatandaşlık davranışının organizasyonlar üzerindeki olumlu etkileri göz önüne alındığında, yöneticiler çalışanları bu davranışı sergilemeye teşvik etmekte hatta ekstra rol üstlenmeye zorlamaktadırlar. Bu yönetsel baskı kısa vadede bazı olumlu sonuçlar getiriyor gibi görünse de uzun vadede örgütsel performans ve verimlilik üzerinde olumsuz etkilere de neden olabilmektedir (Zhang, vd., 2011:374).

2.7.1. Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Benzer Kavramlarla İlişkileri

2.7.1.1. Vatandaşlık Baskısı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi ödül sisteminde ve iş gereksinimleri kapsamında doğrudan tanımlanmamış fakat örgütlerin verimliliği, rekabet avantajı ve etkin işleyişi için oldukça önemli bir yere sahip çalışanların isteğe bağlı “gönüllü” olarak sergilediği ekstra rol davranışlarıdır. Herhangi bir problemde arkadaşlarına yardım etme, işe yeni başlayan bir çalışana yardımcı olma, işyerinin dayatmaları karşısında şikâyet etmeme, çalışma alanını temiz ve düzenli tutma gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek verilebilir (Bateman ve Organ, 1983: 588). Örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmacılar tarafından isteğe bağlı ve özverili olumlu bir davranış olarak kabul edilmektedir fakat bazı durumlarda çalışanlar vatandaşlık davranışları sergilemeleri için yönetsel ve sosyal baskı ile karşılaşabilmektedirler. Bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışı “gönüllülük” esasını kaybetmektedir (Liu vd., 2017:696). Çalışanların vatandaşlık davranışı için

yöneticiler tarafından gayri resmi olarak ödüllendirilmesi ve örtük olarak teşvik edilmesi, çalışanların kendini vatandaşlık davranışı gerçekleştirmeleri için baskı altında hissetmesi Bolino ve arkadaşları (2010:836) tarafından “vatandaşlık baskısı” olarak kavramsallaştırılmıştır. Vatandaşlık baskısı, çalışanların isteğe bağlı vatandaşlık davranışı eylemlerine katılmak için ne kadar baskı altında olduğuna ilişkin algısını ifade etmektedir. Vatandaşlık baskısı öznel ve kişiye göre değişkenlik göstermektedir. Bu da vatandaşlık baskısının zorunlu vatandaşlık davranışından farkını ortaya koymaktadır (Bolino vd., 2010: 837). Vatandaşlık baskısı çalışanın daha yüksek performans ile çalışıp daha üretkenlik yanlısı davranış göstermesi konusunda baskı hissetmesine neden olan iş talebine vurgu yapmaktadır. Zorunlu vatandaşlık davranışında, çalışanların çeşitli baskılar görekerek örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine vurgu yapılmaktadır. İki davranışta da çalışanların gönülsüz bir şekilde örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri savunulmaktadır (Koçak, 2019:145).

2.7.1.2. Örgütsel Kötü Davranış

İlk defa Vardi ve Wiener (1996:153) tarafından ortaya atılan örgütsel kötü davranış kavramı, paylaşılan kurumsal değerlere, adetlere, normlara ve beklentilere uygun davranış kalıplarını ihlal etmeye yönelik yapılan kasıtlı davranışlar olarak tanımlanmıştır. Vardi ve Wiener’in ortaya koyduğu örgütsel kötü davranış tanımında dikkat edilmesi gereken en önemli unsur kötü davranışların altında yatan niyettir (Koçak, 2019: 145).

Örgütsel kötü davranış Vardi ve Wiener (1996:153) tarafından örgütsel vatandaşlık kavramının tam tersi olarak ifade edilmiş ve örgüte zarar veren spontane gönüllü davranışlar olarak tanımlanmıştır. Zorunlu vatandaşlık davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışının ise birbirine benzer olduğu ortaya konmuştur. İki kavramda da örgüte isteyerek, gönüllü bir şekilde nadir de olsa zarar verme davranışının sergilenmesine neden olabilmektedir. Örgütsel kötü davranışta, kısa vadede herhangi bir teçhizata ya da mala zarar verme gibi davranışlar söz konusuysen, zorunlu vatandaşlık davranışında verimliliğin düşmesi ve işten ayrılma niyeti gibi uzun vadeli zararlara sebep olan davranışlar söz konusudur. Örgütsel kötü davranışta

çalışan kendi isteği ile kötü davranış sergilerken, zorunlu vatandaşlık davranışında baskılar sebebiyle zorla “gönülsüz” sergilenen davranışlar söz konusudur (Koçak, 2019:146).

2.7.1.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları

Üretkenlik karşıtı iş davranışı, çalışanların kurumsal kimliğe, itibarına ve işletmenin karlılığına zarar vermeye yönelik davranışlarını kapsamaktadır. Örgütlerde örgütsel vatandaşlık kavramı örgüt verimliliğini destekleyen iyi bir davranış olarak karşımıza çıkarken, üretkenlik karşıtı iş davranışı örgütlerin ticari çıkarlarına zarar verme amaçlı örgüte veya çalışma arkadaşlarına karşı yapılan kasıtlı çalışan eylemleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Ng vd., 2016:95-96).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretkenlik dışı iş davranışı çalışanlar tarafından isteğe bağlı gerçekleştirilen eylemlerden oluşmaktadır. Her iki davranış biçiminin hedefleri de örgüte ve çalışanlara yönelik olarak gerçekleştirilen eylemler olarak ifade edilmiştir. Üretkenlik dışı davranışlar örgüte ve örgütte çalışanlara zarar veren aykırı eylemlerden oluşmaktadır. Bu eylemlere başkalarının malına zarar verme, çalışma arkadaşlarına kötü davranma, hırsızlık yapma gibi davranışlar örnek verilebilir (Spector ve Fox, 2010:23).

Üretkenlik dışı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmacılar tarafından birbirinin zıttı kabul edilen ekstra rol davranışı biçimleridir (Koçak, 2019: 146). Yapılan araştırmalar sonucu üretkenlik dışı iş davranışı ve zorunlu vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü (Su vd., 2021:549), örgütsel vatandaşlık davranışı ile üretkenlik dışı iş davranışı arasında ise negatif yönlü (Hafidz vd., 2012:36; Hossain ve Somayeh, 2018:3;) ilişki olduğu ortaya konmuştur.

2.7.1.4. Ekstra Rol Davranışı

Çalışanların, örgütlerde görev ve rol tanımlarının dışında gönüllü olarak katkı yapma davranışları, örgütlerin işleyişinin etkin ve verimli olmasına katkı sağlamaktadır. Katz (1964; Akt: Koçak, 2019:147) çalışanların gönüllü olarak sergiledikleri bu davranışı “ekstra rol davranışı” olarak kavramsallaştırmıştır. Resmi

görev ve rol davranışları dışında, ekstra rol davranışları görev tanımlarında yer almayan ve ödül sisteminde tanımlanmamış, çalışanların kendiliğinden gerçekleştirdiği davranışlar olarak ifade edilmektedir. Ancak “ekstra rol davranışı” her zaman çalışanın kendiliğinden gönüllü olarak gerçekleştirdiği bir davranış değildir. Örgütte yöneticilerin baskı sonucunda çalışanlar gönülsüz olarak ekstra rol davranışı gösterebilmektedirler (Vigoda-Gadot, 2006:84).

2.7.2. Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Teorik Temelleri

Vatandaşlık davranışının temelini oluşturan ve bu kavram üzerinde yapılan ilk araştırmalar gönüllülük esasına dayanarak incelenmiştir. Fakat sonrasında yapılan araştırmalar vatandaşlık davranışın her zaman gönüllülük esasına dayanmadığını, yönetim baskıları sonucunda da çalışanların (zorunlu) vatandaşlık davranışı gösterdikleri ortaya atılmıştır. Çalışanların gösterdikleri zorunlu vatandaşlık davranışı kavramını daha iyi anlayabilmek için örgütsel vatandaşlık davranışının kendiliğinden gerçekleşme esasına dayanan teorilerle ilişkisi alınmıştır. Bu teoriler; sosyal değişim teorisi (Homans, 1961; Blau, 1964) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Bateman ve Organ, 1983) teorileridir (Aktaran: Koçak, 2019: 148).

2.7.2.1 Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, faydacılık ve davranışçılıktan kaynaklanan felsefi ve psikolojik yönelimlere dayanmaktadır ve kişilerarası ilişkilerin daha iyi anlaşılabilmesi için geliştirilmiştir. Homans (1961) kişilerarası değişimlere odaklanan ilk sosyolojik teorisyenlerden biridir (Cook vd., 2013:62). Homans, sosyal davranış bir değişim teorisi ilişkisi olarak kabul eden ilk sistemik kuramı geliştirmiştir. Blau (1964) ise bir değişim süreci olarak sosyal ilişki kavramını tanımlamak için “sosyal değişim teorisi” kavramını ilk kez ortaya atan araştırmacıdır (Şenturan, 2014:213).

Sosyal değişim teorisi, çalışanlar tarafından yerine getirilmesi zorunlu olmayan belirlenmiş görev tanımlamalarının dışında gerçekleşen davranışları kapsamaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016:308). Sosyal değişim teorisi,

Homans (1961) tarafından en az iki taraf arasında somut veya soyut ödüllendirici veya maliyetli faaliyet alışverişi olarak tanımlanmıştır (Akt: Cook vd., 2013:62).

Sosyal değişim teorisine göre, örgüte gönüllü olarak yaptıkları katkıların karşılığını alamadığı düşünen çalışanlar, örgütün kendilerinden gönüllü olarak gerçekleştirmelerini beklediği örgütsel vatandaşlık davranışlarını korku, tehdit ve baskı gibi etkilerle yerine getirirler. Zhao'ya (2013) göre, çalışanlar gönüllü olarak yerine getirmeleri gereken örgütsel vatandaşlık davranışlarını baskı ve tehditler ile yerine getirseler de bu davranışlarının karşılığında ödül beklemektedirler (Akt: Koçak, 2019:149).

2.7.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorisi

Bateman ve Organ (1983:588), örgütsel vatandaşlık davranışını “resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanımlanmayan ve toplu olarak örgütün etkin işleyişini teşvik eden, isteğe bağlı (gönüllü) olan bireysel davranış” olarak tanımlamışlardır. Zorunlu vatandaşlık davranışı da örgütsel vatandaşlık davranışının yeniden incelenmesiyle ortaya çıkmış ve kavramsallaştırılmıştır. Araştırmacılar, zorunlu vatandaşlık davranışını örgütsel vatandaşlık davranışının olumsuz bir yansıması olarak ifade etmişlerdir (Zhao vd., 2014:177).

Vigoda-Gadot (2006:86), zorunlu vatandaşlık davranışının aslında örgütsel vatandaşlık davranışının spontane (kendiliğinden gerçekleşen) bir davranış olduğunu ve genelde baskıcı ve istismarcı denetim veya güçlü sosyal ve yönetsel baskıdan kaynaklandığını savunmuştur. Bu baskılar çalışanı herhangi bir resmi ödül almadan istem dışı davranışlarda bulunmaya zorlamaktadır.

Zorunlu vatandaşlık davranışı, iş stresi, örgütsel politika, işten ayrılma niyeti, ihmalkâr davranış ve tükenmişlik gibi kavramlarla pozitif; yenilik, iş tatmini ve resmi performans gibi kavramlarla negatif ilişkilidir (Vigoda-Gadot, 2006:86).

2.7.3. Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Zorunlu vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların örgüt içinde iş ve görev sorumluluklarının ötesinde ekstra rol davranışları

göstermesini ifade etmektedir. Buna rağmen aralarında büyük farklılıklar da bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın örgüt yararına gösterdiği ekstra rol davranışların gönüllü olması gerektiğini vurgularken; zorunlu vatandaşlık davranışı, çalışanların ekstra rol davranışlarını gönüllü olarak değil baskıcı ve sömürücü yönetim nedeniyle gösterdiğini vurgulamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışında çalışanlar ekstra rol davranışlarını gönüllülük ve fedakarlıkla herhangi bir terfi ödül beklemeden gerçekleştirmektedirler. Zorunlu vatandaşlık davranışında ise, çalışanlar davranışları kendiliğinden değil faydacı bir tutum ve beklenti içinde gerçekleştirirler (Surucu vd., 2020:573).

Zorunlu vatandaşlık davranışı üzerine çalışma yapan araştırmacılar zorunlu vatandaşlık davranışının yenilik, iş tatmini, resmi performans (Vigoda-Gadot, 2006), motivasyon (Kasap,2021), duygusal emek (Bilen,2018), örgütsel vatandaşlık davranışı (Zhao vd., 2014) gibi olumlu örgütsel durumlarla negatif yönlü; presenteeism (Telli Danışmaz vd., 2021), iş stresi, işten ayrılma niyeti (Ahmadian, vd., 2017), üretkenlik karşıtı davranış (Hafidz vd., 2012; Hossain ve Somayeh, 2018; Su vd., 2021) gibi olumsuz örgütsel durumlarla pozitif yönlü ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır.

Zorunlu vatandaşlık davranışı ile motivasyon arasında negatif yönlü (Kasap, 2021) bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel psikolojide motivasyon, çalışan davranışlarının nedenlerini anlamayı sağladığı için temel yapı taşı olarak kullanılmaktadır. Yüksek motivasyona sahip çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışları artarken, çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışı göstermeye zorlanması motivasyonlarını düşürmektedir (Seyrek, 2022: 99)

2.8. TURİZM İŞLETMELERİNDE ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Ülkemiz ve tüm dünya ülkeleri için turizm sektörü ciddi bir gelir kaynağı ve önemli bir istihdam alanı olarak görülmektedir. Turizm sektörünün en önemli alt sektörlerinden biri konaklama işletmeleridir. Konaklama işletmeleri çalışanlarının gönüllülük esaslı ekstra rol davranışı gerçekleştirmeleri mikro düzeyde işletmeler,

makro düzeyde ülkeler açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu bağlamda, ülkelerin gelişimine önemli katkılar sağlayan konaklama işletmelerinde çalışan personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri oldukça önemlidir. Bu sebeple konaklama işletmelerinde üst düzey yönetimde yer alan yöneticiler tarafından, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri sağlanmalıdır (Çavuşoğlu, 2016:73).

Emek-yoğun bir hizmet anlayışına sahip konaklama işletmelerinde insan (çalışan) önemli bir kaynak olarak görülmektedir. Misafir memnuniyetinin ön planda olduğu bir hizmet anlayışına sahip konaklama işletmelerinde, çalışanların gösterecekleri ekstra rol davranışlarının önemi işletme açısından büyüktür. Çalışanların gerçekleştireceği örgütsel vatandaşlık davranışı iş doyumunu sağlamakta, iş tatminini, motivasyonu, örgütsel verimliliği ve etkinliği artırmaktadır. Buna bağlı olarak, örgütün ve çalışanın verimliliğinin artması hizmet kalitesini de artıracak ve işletmenin rakipleri arasında hizmet anlamında fark yaratarak rekabet avantajı yakalamasını sağlayacaktır (Çavuşoğlu ve Güler, 2017:51). Bolat ve Bolat (2008:87) yaptığı çalışmada, otel çalışanlarının örgütsel vatandaşlık göstermelerini sağlamak için önce örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması gerektiğini savunmuştur. Bunun için, işletmelerin çalışanların bireysel hedefleri ile örgüt amaçlarını bütünleştirmeleri, adil bir ödüllendirme sistemi geliştirmeleri ve çalışanların örgüt içinde önemli olduklarını hissettirmeleri gerekmektedir.

Köksal (2020) yaptığı çalışmada konaklama işletmeleri çalışanlarının iş-aile çatışması, iş tatmini, tükenmişlik, performans, işten ayrılma niyeti ve yaşam tatmini gibi değişkenlerden olumsuz etkilenecek zorunlu vatandaşlık davranışı sergilediklerini ifade etmiştir. Konaklama işletmeleri yönetiminin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi amacıyla yaptığı uygulamaları titizlikle uygulaması ve çalışanları bu davranışları sergilemeye zorunlu hissettirmemesi gerekmektedir. Aksi halde, çalışanlar tarafından zorunlu algılanan bu uygulamalar zorunlu vatandaşlık davranışına neden olacaktır.

Zorlu ve yıpratıcı çalışma koşullarına sahip konaklama işletmelerinde çalışanlar bir de yöneticilerin psikolojik baskı uygulanmalarına maruz kalarak ekstra

rol davranışı sergilemeye zorlanmaktadırlar. Zorunlu vatandaşlık davranışlarına maruz kalan çalışanların, iş güvenliğine çalışanlar arası iyi ilişkilere, sosyal faaliyetlere, ek gelire, terfi etme olanağına ve adil bir çalışma ortamına sahip olmalarına rağmen motivasyonlarının artmadığı vurgulanmıştır. Bu sebeple, işletmelerin bu olumsuz durumun farkına vararak gerekli önlemleri almaları ve çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışlarından kaçınmalarını sağlayarak motivasyonlarını artırıcı uygulamaları hayata geçirmeleri önerilmiştir (Kasap, 2021: 206).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI VE İÇSEL MOTİVASYON

Motivasyon kelimesi Latince'deki hareket anlamına gelen “movere”dan türemiştir. Fransızca ve İngilizce olan “motive” kelimesinin Türkçe karşılığı, insanların isteklerine ve amaçlarına yönelik hareket geçmesine olanak sağlayan herhangi bir istek ya da amaçtır (Sığı ve Gürbüz, 2017:138).

Çalışan insanların her zaman tam performans sergilemesi mümkün değildir. İnsanlar eğer isterlerse verimli çalışırlar. İnsanları harekete geçiren ve davranışlarının yönünü belirleyen şeyler fikirleri, umutları, inançları - kısaca arzuları, ihtiyaçları ve korkularıdır (Engin ve Cam, 2009:463). İnsanlar hayatları boyunca ihtiyaçlarını giderme peşinde koşarlar. Bu doğrultuda insanların ihtiyaçlarının bir amaca yönelik davranışa dönüşme süreci motivasyon olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:95).

“Bir veya birden çok insanı, belli bir yöne (amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı” motivasyon olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2020:498). Bir iş yerine çalışan personelin performansını yükseltmek için uygun şart ve ortamların yaratılması motivasyonun özünü oluşturmaktadır (Akçakaya, 2010:153).

3.1. MOTİVASYON (GÜDÜLENME) KAVRAMI

Motivasyon, günlük hayatımızda sıkça kullandığımız dilimize Fransızca ve İngilizce “motive” kelimesinden türeyerek yerleşmiş bir kelimedir. Bazı kaynaklarda güdü, saik, harekete geçirici ya da teşvik etme olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmada bu terimden motivasyon olarak bahsedilecektir. Öğrencilerin ders çalışırken ya da sınava hazırlanırken, çalışanların iş hayatında başarılı olmak için sıkça kullandığı, hayatımızın parçası olan bir kelimedir. Bir şeye gereksinim duyduğumuzda ya da başarılı olmak istediğimizde sıkça telaffuz ettiğimiz motivasyon (güdülenme) kelimesinin tam olarak ne anlama geldiğini ve geçmişte motivasyon üzerine yoğun

çalışmalar yapan kişilerin bu kelimeyi nasıl tanımladıklarını inceleyelim.

Motivasyon, herhangi bir amaca ulaşma doğrultusunda gösterilen gayretin yoğunluğu, istikameti ve kararlılığı olarak tanımlanmaktadır. Burada motivasyon tanımlanırken üç temel unsura odaklanılmıştır. Yoğunluk bir kişinin hedefe ulaşma doğrultusunda ne kadar çabaladığı ile ilişkilendirilirken, istikamet hedefin doğruluğu, kararlılık ise çabanın ne kadar süre korunabileceği ile ilişkilendirilmiştir (Mitchell, 1997; Akt: Robbins ve Judge, 2019:204).

Motivasyonda kararlılık, çaba ve süreklilik olmak üzere üç temel unsur bulunmaktadır. Bir güdü ile harekete geçen birey önce hedefe ulaşma doğrultusunda karar verir, karar verdikten sonra o hedefe ulaşmak için çaba harcar. Harcanan çabanın sürekliliği ise geçen sürenin verimli değerlendirilmesi ve çabanın devamlılığı ile ilgilidir (Sığı ve Gürbüz, 2017:138).

Çalışanları işletme hedeflerine inandırıcı, yaklaşıtııcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm uğraşları motivasyon kapsamına girmektedir. Bu tanımlamada ayrı kişilik ve gereksinim sahibi çalışanların işletme hedefleri doğrultusunda nasıl birleştirileceği büyük önem taşımaktadır. Bu yaklaşım içinde bir yandan işletmelerde yapılan işlerin ilginç hale getirilmesi amaçlanırken, diğer yandan çalışan gereksinimleri göz önünde bulundurularak doyumlarının sağlanması yönünde çalışmalar yapılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:96).

Motivasyon, bireyi belli bir amaç doğrultusunda harekete geçiren güç (Şenturan, 2014:219) ya da belirli bir amaca yönelerek sürekli bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabalardır (Eren, 2020:498). Bireyin ihtiyaçları, inançları, düşünceleri ve korkuları bu güce yön vermektedir (Şenturan, 2014:21). Motivasyon, harekete geçirme, hareketi devam ettirme ve hareketi olumlu yönlendirme olan üç temel unsura sahip bir güçtür (Eren, 2020:498).

3.2. MOTİVASYONUN SÜRECİ VE OLUŞUMU

İhtiyaçlar, psikolojik veya fizyolojik dengesizlik veya yetersizlik durumunda ortaya çıkan bir durumdur. Örneğin bir insanın acıktığında vücudun gıdaya ihtiyaç duyması fizyolojik, üzgün ya da mutsuz hissettiğinde bir arkadaşına ihtiyaç duyması

ise psikolojik ihtiyaçtır. İhtiyaçlar eksilik durumunda ortaya çıksa da bazen bu durum farklılık gösterebilmektedir. Çok başarılı bir kişinin daha fazlasını istemesi eksiklikten ziyade daha fazlasını arzulaması ile ilgilidir (Çetin, Boyraz ve Özer, 2019:602)

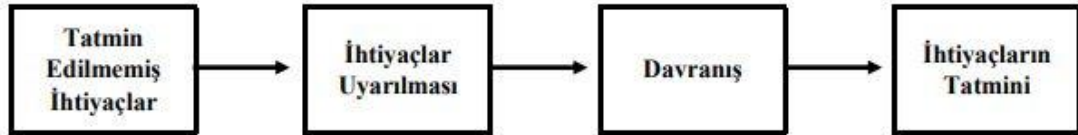
Motivasyon, ortaya çıkan psikolojik veya fizyolojik eksikliği gidermek için gösterilen çaba, bir amaca yönelik davranış ya da dürtüyü harekete geçiren ihtiyaç ile başlayan süreçtir. Bu sebeple, motivasyon sürecini anlamak için ihtiyaç, güdü ve teşvik arasındaki ilişkiyi iyi anlamak gerekmektedir (Luthans, 2010:157).

Güdüler, insanların gönüllü davranışını başlatmak ve gerçekleştirmek için sahip oldukları nedenlerdir. İnsan davranışlarının anlamını belirtebilir ve kişinin değerini ortaya çıkarabilirler. Genellikle, güdüler, bir kişinin algısını, duygularını, bilişini ve davranışlarını etkilemektedirler. Örneğin, sosyal statü sahibi olmak için yüksek motivasyona sahip olan bir birey, kendini beğenmişlik hissinden zevk alabilmekte ve servet ile ilgili konuları düşünebilmektedir (Reiss, 2004:179).

Dürtüler ve güdüler motivasyon sürecinin tam kalbinde yer almaktadırlar. İhtiyaç halinde sonradan (özsaygı, kendini gerçekleştirme) ortaya çıkabileceği gibi doğuştan (acıma, susama, cinsellik) gelen güdüler de vardır. Psikolojik ve fizyolojik dürtüler ve güdüler eyleme ve bir teşvike ulaşmaya yönelik enerji verici itici bir güç sağlamaktadır. Teşvikler, dürtüyü azaltacak ve ihtiyacı hafifletecek motivasyon döngüsünün sonunda yer alan unsurlardır (Çetin, Boyraz ve Özer, 2019:603).

İnsan davranışlarında çok önemli bir yere sahip olan motivasyonun sağlanmasında çalışanların davranışlarını ve bu davranışların nedenlerini iyi bilmek gerekmektedir. İnsanların her davranışının ardında bir istek, önünde ise bir amaç vardır (Sabuncuoğlu, 1984; Akt: Ada, Aka vd., 2013:152). Motivasyon sürecinde ihtiyacın tatmini (hedef), kişinin ihtiyaçlarını doyurarak dürtülerinin giderilmesini sağlayan uyarıcıdır (Dizdar, 2009:4). Motivasyon sürecini şu şekilde özetlemek mümkündür.

Şekil 1. Motivasyon Süreci



Kaynak: Halil Can, Şahin Kavuncubaşı ve Selami Yıldırım. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Siyasal kitabevi, Ankara, s.362.

Motivasyon sürecinde tatmin edilmemiş ihtiyaç güdüyü/dürtüyü oluşturur. Güdü/dürtü motivasyon sürecinin ilk aşamasıdır. İhtiyacın var olmasıyla ortaya çıkar ve tatmin edilene kadar kişiyi etkiler. Üç aşamalı bir süreç olan motivasyon sürecinde önce insan bir ihtiyaç tarafından uyarılır, daha sonra hedefe ulaşmak için davranışlar sergiler ve sonunda hedefe ulaşarak tatmini (doyumunu) yaşar.

3.3. MOTİVASYON KURAMLARI

Hızlı bir şekilde değişen ve globalleşen dünyada şirketler arası rekabet de hızla artmaktadır. Şirketlerin bu rekabette rakiplerinden bir adım önde olabilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için iyi bir yönetime sahip olması şarttır. Şirketlerde iyi bir yönetimden bahsedebilmek için birçok bileşenin bir araya gelmesi gerekmektedir. İyi bir yönetim için öncelikle emek, sermaye ve araçlar gibi kaynakların etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Özellikle turizm sektörü gibi emek-yoğun işletmelerde insan faktörü çok önemli bir yere sahiptir ve çalışanlardan en iyi verimi almak şirketler için son derece önemlidir. Çalışan emeğinin bu derece önemli olduğu durumlarda, “çalışandan daha fazla nasıl verim alınır?” sorusunun yanıtı aranmaya başlamıştır. Bunun sonucu olarak da Motivasyon Kuramları (Teorileri) geliştirilmiştir.

İşletmelerde, yöneticilerin sorumlulukları arasında çalışanların verimliliklerini yüksek düzeyde tutmaları bulunmaktadır. Verimliliğin yüksek tutulması ise çalışanları motive etmekten geçmektedir (Poçan, 2015:5).

Motivasyon kuramlarının gelişimi açısından 1950’li yıllar oldukça zengin bir dönemdir. Bu dönemde geliştirilen kuramlar, yüksek düzeyde geçerliliği tartışılabilir da

ve eleştirilse de günümüzde çalışan motivasyonuna ilişkin en çok bilinen kuramlardır. Bu kuramlar çağdaş teorilerin gelişiminin temellerini oluşturduğundan ve günümüzde yöneticilerin çalışan motivasyonunu açıklarken bu kuramlardan yardım aldığından dolayı önemli bir yere sahiptirler (Robbins ve Judge, 2019:205)

Motivasyon kuramları, çalışanların ruhsal durumları ve bunun yanında işin karakteri, örgüt kültürü ve teşvikleri gibi dışsal etkileri açıklar (Sullivan, 1988:104). Çağdaş işletmecilik anlayışı içinde işletme yöneticileri ve bilim insanları çalışanların iş performansını en iyi düzeye gelmesi için nasıl motive olacağını araştırmaya başlamışlardır. Bu araştırmalar sonucunda motivasyonun psiko-sosyal ve ekonomik öğelerinin ağırlık dereceleri ile doyuma ulaşma biçimleri farklı kuramların doğmasına ve gelişmesine neden olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:105).

Motivasyon faktörleri, çalışanların iş tatminini artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel performansa da olumlu katkı sağlayan çalışan motivasyonunun uzun vadeli faydası ise yüksek verimlilik (Kaur, 2013:1061). Bilim insanları tarafından motivasyonun niteliğini açıklamaya çalışan birçok kurum geliştirilmiştir (Ergül, 2005:69). Bu kuramlar içsel ve dışsal olarak iki grupta incelenmiştir. İçsel teorilere önem veren teorilere Kapsam Kuramları (Teorileri), dışsal teorilere önem veren teorilere Süreç Kuramları (Teorileri) denmektedir (Yapar, 2005:29). Kapsam kuramları bireyleri motive eden ihtiyaç ve faktörlerin ne olduğuna odaklanırken, süreç kuramları bireylerin hangi yollarla motive olduklarına odaklanmaktadır (Şahin, Tabak ve Tabak, 2017:404). Kapsam kuramları kategorisinde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, McClelland'ın İhtiyaç Kuramı ve Alderfer'in Var Olma-İlişki-Gelişme Kuramı yer almaktadır. Süreç kuramları kategorisinde ise Skinner'in Pekiştirme Kuramı, Vroom'un Beklenti Kuramı, Lawryer ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı ve Locke'un Amaç Kuramı yer almaktadır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Vroom'un Beklenti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı ve Skinner'in Pekiştirme Kuramı motivasyon sürecinin anlaşılmasına katkı sağlayan başlıca kuramlardır

(Lindner, 1998:1). Motivasyon kuramlarındaki en etkili ve kalıcı kuramlardan biri Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisidir (Cullen, 1997:355).

3.3.1. Kapsam (Geleneksel) Kuramları

Kapsam (Geleneksel/İçerik) kuramları bireyi yönlendiren ve motive eden faktörleri açıklamaktadır (Turabik ve Baskan, 2015:1056). Kapsam kuramları bireylerin güdülerini ve bu güdülerini tatmin etmek için ulaşmaya çalıştığı hedefleri tanımlamakla ilgilenmektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008:83). Kapsam kuramları bireyin içinde var olan ve bireyi belli bir davranışa yönelten faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bu kuramlar bireyi anlama ve bu yönde motive etmeye yöneliktir (Yapar, 2005:29).

Tablo 1. Kapsam Kuramlarına Genel Bakış

TÜR	KURAM	TEMEL VARSAYIMI	UYGULAMACILARA KATKISI
Kapsam Kuramları: bireylerin ne şekilde motive edildiğine odaklanır.	İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı - Maslow	Bireyin yaptığı her davranış, belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir ve beş kademe ihtiyaç vardır.	Bireyleri örgüt amaçları doğrultusunda motive edilmeleri için neler yapılması gerektiğini göstermektedir.
	X ve Y Kuramı - Mc Gregor	X Kuramı bireyleri olumsuz, Y Kuramı ise olumlu davranışlar sergileyen çalışanlar olarak değerlendirir.	Yöneticiler bireylerin farklılıklarını analiz ederek yönetim şekillerini ona göre düzenlemelidirler.
	Çift Faktör Kuramı (Hijyen Motivasyon Kuramı) - Herzberg	Bireylerin motive olması için bulunması gereken asgari koşullar Hijyen Faktörü altında ele alınmaktadır.	Örgütteki bireylerin sadece hijyen ya da sadece motivasyon faktörlerinin tatmin edilmesi ile başarıya ulaştırılması mümkün değildir. Dolayısıyla yöneticiler her iki faktörü de göz önüne almalılar.
	İhtiyaç Kuramı - McClelland	Başarma, güç kazanma ve ilişki kurma ihtiyaçlarından oluşmaktadır.	Başarma ihtiyacı kuvvetli olan bireyler, kendilerine yüksek hedefler koyarlar. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanları iyi yönlendirmeleri gerekir.
	ERG Kuramı - Alderfer	Var olma, ait olma ve gelişme ihtiyacından oluşur.	Yöneticiler ihtiyaçları tatmin ettikçe bireyler daha çok performans göstermektedirler.

Kaynak: Sığırı, Ü. ve Gürbüz, S. (2009). *Örgütsel Davranış*, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, s.141.

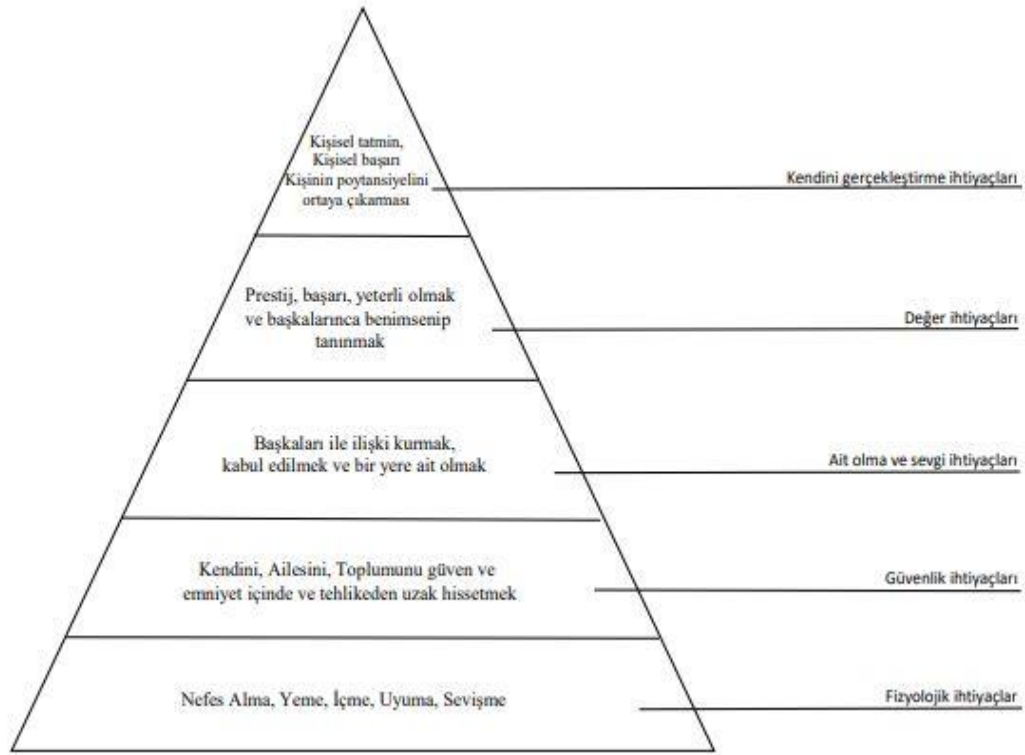
3.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Abraham H. Maslow ilk kez bireyin ihtiyaçlarını bilimsel olarak inceleyen ve motivasyon konusuna ışık tutan bilim insanıdır. Maslow insan davranışlarına yön veren temel ihtiyaçlarının neler olduğunu ilk kez 1943 yılında klinik gözlemlerine dayanarak yazdığı "A Theory of Human Motivation" adlı makalesinde ortaya koymuştur (Özer ve Topaloğlu, 2008:84). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının temel dayanağı, bireyin davranışlarının biyolojik, durumsal ve kültürel koşullar tarafından belirlenmesidir. Bu koşullar, bireyin harekete geçmesini sağlayan ihtiyaçlar (acıma, susama vb.) yaratmaktadır (Lord, 2002:3). İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına göre bireyler önem düzeyine göre bir hiyerarşide sıralanan ihtiyaçlarını tatmin etmek için motive olurlar. Maslow, her davranışın bireyin kendi ihtiyaçlarını karşılama çabasından kaynaklandığını ve bu ihtiyaçların bireyin davranışlarını belirleyen en önemli faktör olduğunu vurgulamaktadır (Turabik ve Baskan, 2015:1056). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında ihtiyaç, bir eksiklik durumu olarak tanımlanmaktadır (Sengupta, 2011:102).

Maslow, teorisinde çeşitli istisnaların da olabileceğini kabul etmiştir. Özellikle bir bireyin belirli bir ihtiyaçtan uzun süre mahrum kalması, bireyde o ihtiyaç için saplantı yaratabileceğine dikkat çekmiştir. Ayrıca, daha üst seviyedeki ihtiyaçların doyumdan sonra değil, uzun süreli yoksunluk ve düşük ihtiyaçların bastırılmasından sonra da ortaya çıkabileceğini belirtmiştir. Bu yaklaşımdan yola çıkarak Maslow, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının çeşitli sonuçlarını da ele alarak birçok inceleme yapmıştır (Wahba ve Bridwell, 1976:515).

Maslow, bireylerin ihtiyaçların her birini tatmin ettikçe bir üst seviyeye çıktıkları iddia etmiştir. Bireyler, ihtiyaçlar motive edilene kadar tatmin olurlar. Maslow, bu ihtiyaçlar hiyerarşisini bir piramit olarak görselleştirmiştir. İhtiyaçlar hiyerarşisi piramidinin en altında fizyolojik ihtiyaçlar, sonrasında sırasıyla güvenlik, ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları yer almaktadır. Bu model, yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için iş yeri koşullarının nasıl olması gerektiğini anlamalarına yardımcı olmuştur (Kroth, 2017:8).

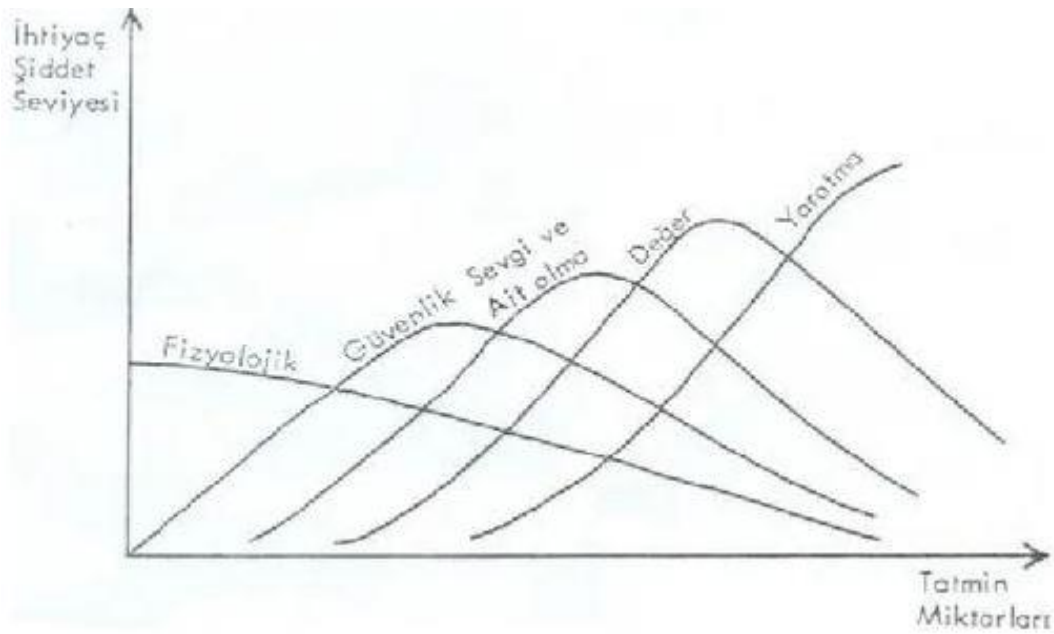
Şekil 2. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi



Kaynak: Şenturan, Ş. (2014), *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*, 1 Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, s.25.

Maslow, insanların beş tür ihtiyacı olduğunu ve ihtiyaçların belirli bir hiyerarşi içinde aktive edildiğini ortaya koymuştur. Buna göre bireylerin en üst basamaktaki ihtiyaçları giderebilmesi için en alt basamaktaki ihtiyaçları gidermiş olması gerekmektedir. Bu düşünceden yola çıkarak Maslow'a göre bir bireyi/çalışanı motive etmek için o bireyin/çalışanın ihtiyaçlar piramidinin hangi seviyesinde olduğunu iyi bilmek gerekmektedir (Kaur, 2013:1062). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde ardışık sıralı bir düzen içinde beş ihtiyaç kategorileştirilmiştir. İlk iki sırada bulunan fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri temel (birincil) gereksinimler, sonrasında gelen üç gereksinim ise sosyo-psikolojik (ikincil) gereksinimler olarak incelenmiştir (Özer ve Topaloğlu, 2008:85).

Şekil 3: İhtiyaçların Ortaya Çıktığı Noktalar; Şiddetlerini Devam Ettirdikleri Düzeyler ve Tatmin Edildikçe Gösterdikleri Değişimler



Kaynak: Eren, E. (2020), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 17. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, A.Ş., İstanbul, s.507.

Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında ihtiyaçları şu şekilde kategorize etmektedir.

1. Fizyolojik İhtiyaçlar

Maslow'a (2019:5) göre fizyolojik dürtüler, motivasyon teorileri için genellikle başlangıç noktası olarak kabul edilir. Fizyolojik ihtiyaçlar ihtiyaç piramidinin en alt sırasındaki en temel ihtiyaçları içermektedir (Kaur, 2013: 1062). Şüphesiz fizyolojik ihtiyaçlar, tüm ihtiyaçların en önde gelenidir. Aynı anda yiyecek, güvenlik, sevgi ve saygı yoksunluğu çeken bir birey, yiyeceğe diğer tüm gereksinimlerden daha güçlü bir şekilde ihtiyaç duyacaktır (Maslow, 2019:6). Temel ihtiyaçların içerisinde açlık, susuzluk, uykusuzluk ve cinsellik gibi belli başlı gereksinimler yer almaktadır. Eğer bu gereksinimler tatmin edilmez ise, birey bu fizyolojik gereksinim tarafından baskı altına alınarak bu gereksinimleri tatmin etmeye yönelmektedir. Bu temel ihtiyaçlar karşılanmadığı sürece piramidin üst

sıralarında yer alan diğer tüm ihtiyaçlar önemi yitirmektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008:85). Fizyolojik ihtiyaçlar karşılandığında ihtiyaç ve motive unsuru olmaktan çıkacaktır (Adalan, 2016:49).

2. Güvenlik İhtiyaçları

Fizyolojik ihtiyaçlarda olduğu gibi güvenlik ihtiyaçları da temel (birincil) ihtiyaç kategorisinde yer almaktadır. Güvenlik gereksinimi ortaya çıktığında bu durumun bireyin davranışlarına yansımakta ve bu ihtiyacın giderilmesi öncelik haline gelmektedir.

Eğer fizyolojik ihtiyaçlar iyi bir şekilde karşılanırsa, kabaca güvenlik ihtiyaçları olarak kategorize edilen yeni bir ihtiyaçlar dizisi ortaya çıkacaktır (Maslow, 2019:11). Bireyin herhangi bir tehdide, tehlikeye veya yoksulluğa karşı korunma güdüsü güvenlik ihtiyacıdır. Birey fizyolojik ihtiyaçlarını karşıladığında güvenlik ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Küçüközkan, 2015:103). Güvenlik ihtiyacı, güvensizlik duygusundan kaynaklanan tehlike ve kaygıdan kurtulma arzusunu ifade etmektedir (Seely, 1992:306).

Sabuncuoğlu ve Tüz'e (2016:108) göre, kişi fizyolojik ihtiyaçları karşıladıktan sonra, çalışma ortamında güvenliğinin sağlanmasını ve geleceğinin güvence altına alınmasını ister. Güvenlik ihtiyacı içinde sağlık, fiziksel güvenlik, iş güvenliği, korku duymama gibi ihtiyaçlar yer almaktadır. Bireyin çalışırken güvenli çalışma koşullarına sahip olması ve iş güvenliğinin sağlanması iş hayatındaki güvenlik ihtiyaçlarına örnek gösterilebilir (Sığır ve Gürbüz, 2017:143).

3. Ait Olma İhtiyacı

Ait olma ihtiyacı, bireyin sosyal bir varlık olduğu gerçeğini dikkate alan ve diğer bireylerle birlikte olma arzusunu vurgulayan güçlü bir uyarıcıdır (Dima, Man ve Kot, 2010:134). Bireyin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarında devamlılık sağlandıktan sonra bir sosyal gruba ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikte ihtiyaçların tatmini önem kazanmaktadır (Eren, 2020:504). Bir yere bağlı olmak ve kendini değerli hissetmek ait olma ihtiyacına örnek olarak gösterilebilmektedir (Şenturan, 2014:26). İlk iki basamaktaki temel ihtiyaçlar giderildikten sonra bireyin, sevmeye,

başkaları tarafından sevilme, arkadaş edinme, kimlik duygusu, ait olma, benimsenme ve kazanma ihtiyaçları gibi duygusal ve toplumsal ihtiyaçları ön plana geçmektedir (Sığrı ve Gürbüz, 2017:143). Toplumlarda bu ihtiyaçların engellenmesi, uyumsuzluk ve şiddetli psikopatoloji vakalara sebep olmaktadır. Tüm psikopatoloji teorisyenleri, uyumsuzluk gösteren bireylerin sevgi ihtiyaçlarının engellendiği konusunda hemfikirdirler (Maslow, 1958:35).

Örgütsel açıdan bakıldığında ise iş yaşamındaki arkadaşlıkları ve iş arkadaşları ile ilişkileri sosyal ihtiyaçlara örnek gösterilebilir (Sığrı ve Gürbüz, 2017:143). Bu tür sosyal ilişkiler bireyin sosyal açıdan doyuma ulaşmasını sağlayarak çalışma motivasyonunu artırır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:108). Örgütler bu ihtiyaçları karşılamak için çalışanlarını piknik, bowling, mangal partisi vb. sosyal etkinliklere katılmaya teşvik etmektedir (Kaur, 2013:1062).

4. Saygınlık İhtiyacı

Bireyin başarı, statü sahibi olma, kendine güven, başkaları tarafından beğenilme, saygı duyulma ve takdir edilme arzusu gibi ihtiyaçlarıdır (Sığrı ve Gürbüz, 2017: 143). Maslow saygınlık ihtiyacını iki kategoriye ayırmıştır: (I) kişinin kendine duyduğu saygı (başarı, ustalık, onur, bağımsızlık) ve (II) başkalarından saygı görme arzusu (prestij, statü) (Saul McLeod, 2021). Eren' göre (2020:506), bu ihtiyaç bireyin sosyal ilişkilerinden doğmaktadır. Birey sevildiğini ve beğenildiğini hissettikten sonra kendisini başkalarının erişmek üzere seçtiği değerli bir kişi olmayı arzu etmektedir.

Toplumdaki tüm bireyler başkalarını saygısını kazanma ve başkaları tarafından beğenilme arzusuna sahiptirler. Bireylerdeki saygınlık ihtiyacının doyurulması, kendine güven, değerli hissetme ve güçlü hissetme gibi duyguları beslerken, bu ihtiyacın doyurulmaması aşağılık, zayıflık ve çaresizlik duygularını üretmektedir. Bu olumsuz duygular cesaret kırılmasına ya da nevrotik eğilimlere yol açmaktadır (Maslow, 1958:37).

Örgütsel açıdan bakıldığında iş hayatında unvan, toplumsal statü elde etme ve yapılan işle alakalı alınan geri bildirim vb. durumlar saygınlık ihtiyacına örnek olarak gösterilebilmektedir (Sığrı ve Gürbüz, 2017:143). Bu ihtiyaçların giderilmesi

bireyin moral düzeyini ve motivasyonunu artırmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:108). Çalıştığı iş yerindeki iş arkadaşları ve yöneticileri tarafından sevilen, saygı duyulan, beğenilen ve takdir edilen bir bireyin motivasyonu yükselmekte, kendine olan güveni, iş yerine bağlılığı ve çalışma isteği artmaktadır (Şenturan, 2014:26).

5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı

Kendini gerçekleştirme, bireyin tüm potansiyelini gerçekleştirme arzusu olarak ifade edilmektedir. Bu arzu büyüme ihtiyacını temsil eder ve asla tamamen tatmin edilemez (Seely, 1992:306). Abraham Maslow'a göre kendini gerçekleştirme ihtiyacına kadar gelen bir birey, yaratma ve başarma gücünü ortaya koyabilmektedir ve gerçek özgürlüğe bu aşamada kavuşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:108). Kendini gerçekleştirme, kendini ifade etme, bireyin kendi temel kişiliği üzerinde çalışması, potansiyellerini gerçekleştirme ve olabileceği en fazla şey olabilme eğilimi olarak tanımlanabilir. Birey, özgürlük, adalet, bilgi ve düzen gibi bu tatmini mümkün kılacak tüm koşulları isteme ve bunun için çaba gösterme eğiliminde olacaktır (Maslow, 1943:91). Maslow'a (1958:38) göre bir birey kendine uygun olanı, yeteneklerinin yapmasına izin verdiği şeyi yapmalıdır. Yani bir müzisyen müzik yapmalı, bir ressam resim çizmeli ve bir şair şiir yazmalıdır.

Örgütsel açıdan bakıldığında iş hayatında bireyin yeni bir iş kurması, yaratıcılık olanaklarına sahip olması ve kendini gerçekleştirme bu ihtiyaca verilebilecek örneklerdendir (Sığırı ve Gürbüz, 2017:143).

İhtiyaçlar hiyerarşi kuramına genel olarak baktığımızda, kuramın işleyişinin dayandığı mekanizma bireyin ihtiyaçlarını kademeli olarak karşılamasından oluşmaktadır (Dima, Man ve Kot, 2010:134). Hiyerarşide bulunan en baskın ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlardır ve fizyolojik ihtiyaçları sırasıyla güvenlik ihtiyacı, ait olma ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı takip etmektedir. İhtiyaç kategorilerinde yerleşik bir sıralama yoktur; grubu oluşturan ihtiyaçların tümü, bireyin harekete geçme motivasyonunu sağlamaktadır (Seely, 1992:307). Fakat Maslow, bu ihtiyaçlar arasında hiyerarşik bir ilişki olduğunu, daha üst sıradaki ihtiyaçların davranışsal motive ediciler olarak hareket edebilmesi için

temel ihtiyaçların en azından kısmen bireyin tatmini için karşılanması gerektiğini iddia etmektedir (Lord, 2002:3).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, örgütsel davranış ve yönetim alanında bireylerin/çalışanların nasıl motive edildiğini anlamada, çalışanların iş motivasyonlarına veya davranışlarına bakmanın yeni bir yolunu sağlamıştır. Örgütlerde alışan ihtiyaçlarının bilinen en iyi kavramsallaştırması bu kuramda önerilmiştir. Maslow'a göre bir çalışanı motive etmek için, o çalışanın hiyerarşik piramidin neresinde olduğunu bilmek gerekmektedir. Böylece yönetici, çalışanın ihtiyaçlarının o seviyede karşılanmasına odaklanmalıdır (Kaur, 2013: 1062). İş yaşamında motivasyon kavramı ele alındığında günün ekonomik şartları da büyük önem taşımaktadır. Günün şartları çalışanların ihtiyaçlarını yani davranışlarını etkilemektedir. Yüksek maaş kazanan çalışanlar temel ihtiyaçlarını rahatlıkla karşılayabilecekleri için sosyal ihtiyaçları tatmin etmeye odaklanacaktır. Tam aksine, düşük maaş kazanan çalışanlar ise temel ihtiyaçlarını karşılamada güçlük çekecekleri için daha yüksek ve düzenli maaş veren iş yeri arayışına girecektir (Dizdar, 2009: 20).

3.3.1.2. Herzberg'in ift Faktör (Hijyen-Motivasyon) Kuramı

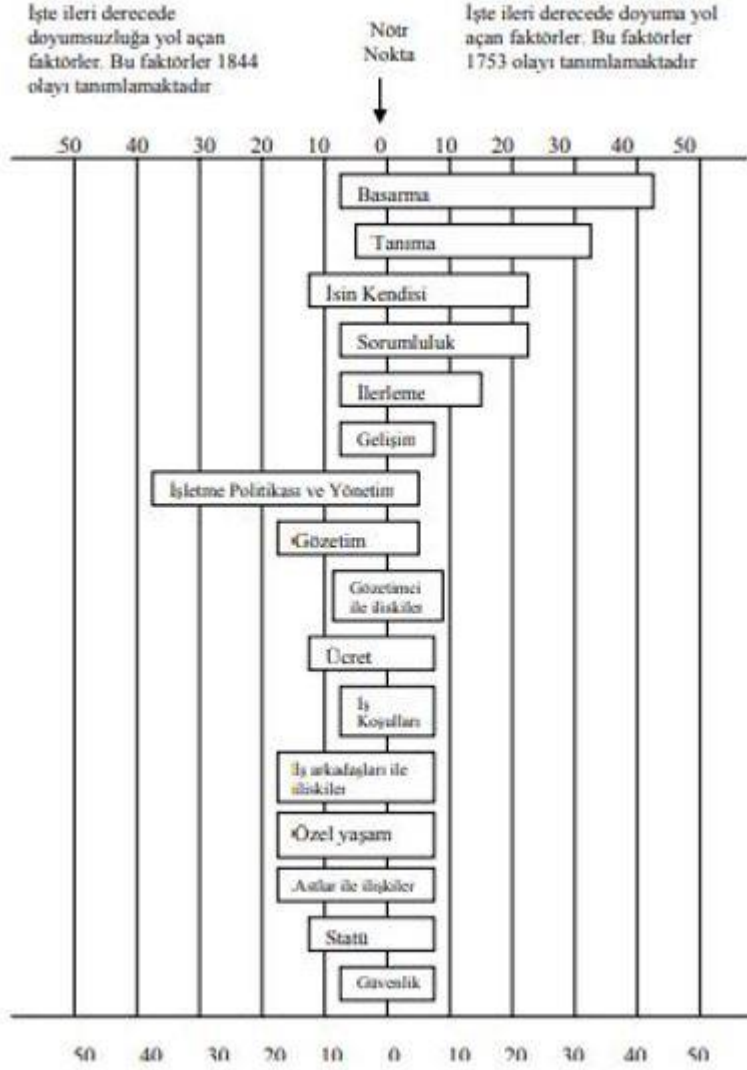
İş motivasyonu, örgütsel psikoloji ve yönetim çalışmalarında en popüler konulardan biridir. Bu doğrultuda bilim insanları son 70 yılda çeşitli motivasyon kuramları geliştirmiş ve bunlar üzerine çalışmalar yapmışlardır. Bu kuramlardan biri de Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramından sonra en iyi bilinen motivasyon kuramı kabul edilen Frederick Irving Herzberg'in ift Faktör (Hijyen-Motivasyon) Kuramıdır (Ozsoy, 2019:11). Herzberg'in ift Faktör Motivasyon Kuramı, kapsam (içerik) kuramları arasında en önemli yere sahip kuramlardan biridir. Herzberg bu kuramda, bireysel ihtiyaçları, arzuları ve bu arzuları tatmin etmek için izlenen hedefleri belirleyerek bireyleri motive eden faktörleri açıklamaya çalışmıştır (Ball, 2021). Herzberg, kuramında işin başarılmasıyla ilgili motivasyon kaynaklarına odaklanmaktadır (Pardee, 2021).

Herzberg, ift Faktör Kuramında verimlilik ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde durmuş ve işin kendisi ile ilgili faktörlerin, iş tatmini ve verimlilik üzerinde

pozitif etkileri olduğunu savunmuştur (Gökçe vd., 2010:237). Herzberg ve arkadaşları Mausner ve Snyderman'ın yaptığı araştırmalarla Çift Faktör Kuramını geliştirmişlerdir. Bu kurama göre, işyerinde çalışanı mutlu eden, işyerine bağlayan özendirici ya da teşvik edici (motivasyon) faktörler ile çalışanın kötümser olmasına, işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan (hijyen) faktörlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir (Eren, 2020:513). Herzberg ve arkadaşlarının yaptığı araştırmaya göre işyerinde gerçekleşen olumlu gelişmelerin iş tatmini sağladığı ve verimliliği artırdığı, olumsuz gelişmelerin ise iş tatminsizliğine sebep olduğu ortaya konmuştur (Öztürk ve Alkış, 2011:438). İş yerinde bazı etmenlerin varlığı çalışan doyumuna katkıda bulunurken, yokluğu doyumsuzluğa yol açmamakta, nötr bir durum yaratmaktadır. Bazı etmenlerin ise yokluğu çalışanda doyumsuzluğu yol açmakta ve olumsuz duygulara sebep olmaktadır. Herzberg, çalışanı kötümser kılan ve çalışanda iş tatminsizliği yaratan bu etmenlere hijyen faktörleri adını vermektedir (Eren, 2020:513). Çalışanları motive eden ve iş tatminini artıran faktörler ise içsel olarak ödüllendirici / teşvik edici (motivasyon) faktörlerdir. Herzberg, çalışanları motive etmek için işin kendisi, terfi, kişisel gelişim, sorumluluk ve başarı gibi faktörlere odaklanmayı tavsiye etmektedir (Robbins ve Judge, 2019:209).

Herzberg, 1996 yılında 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde araştırma yapmıştır ve bu araştırmada çalışanlara işyerinde kendilerini ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiklerini ayrıntılı olarak açıklamalarını istemiştir. Herzberg bu çalışmayla çalışanların işten beklentilerini irdelemiş ve “insanlar işlerinden ne ister?” sorusunu araştırmıştır (Robbins ve Judge: 2019:208). Gelen cevaplar doğrultusunda da Çift Faktör kuramını geliştirmiştir. Araştırmada çalışanlar kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiği anlarda işin kendisinden, yetkilerden, ilerleme ve yükselme fırsatlarından, başarıya duygusundan ve sorumluluklardan bahsederken; en kötü ve az tatmin olmuş hissettikleri anlarda ise ücretlerden, ast-üst ilişkilerinden ve çalışma koşullarından bahsetmişlerdir (Sığırı ve Gürbüz, 2017:146). Araştırma sonunda kuram iki boyut üzerinde oluşturulmuştur. Birincisi teşvik edici (motivasyon) faktörler, diğeri ise hijyen faktörleridir (Dizdar, 2009:14). Herzberg Çift Faktör Kuramının hijyenik ve motivasyon etmenlerinin karşılaştırması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Şekil 4: Herzberg'in Araştırmasına Göre Hijyenik ve Motivasyonel Teşvik Araçları Dağılımı



Kaynak: Erol Eren. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım, İstanbul, s.515.

Herzberg'e göre hijyen ve motivasyon faktörleri şöyle sıralanmaktadır (Aamodt, 2007; Aktaran, Dizdar, 2009:15):

Hijyen Faktörleri	Güdüleyici Faktörler
Ücret	Sorumluluk
Güvenlik	Gelişme
İş Birliği	İmkânlar
Çalışma Şartları	Teşvik
İşletme Politikaları	Bağımsızlık
İş Saatleri	Çeşitlilik
Denetleme	Başarma
	Kontrol
	Renkli İş

Bu kuramda yöneticilerin dikkate alması gereken bazı noktalar vardır (Sığrı ve Gürbüz, 2017:147). Herzberg'e göre hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörlerdir fakat motivasyon ve iş tatmini için yeterli değildir (Dizdar, 2009:16). Örgütteki çalışanların sadece hijyen ya da motivasyon faktörleri ile tatmin olması ve başarıya ulaşması mümkün değildir. Sadece belirli bir ücret ödeyerek ya da güvenli iş ortamı oluşturarak bir çalışımı işe bağlamak mümkün değildir. Çalışanın iş tatmini ve doyumunu için hijyen faktörlere (ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları, işletme politikası vb.) ilave olarak, kişisel gelişim imkânı, ilerleme ve yükselme fırsatı, sorumluluk alabilme ve başarı duygusunu tatma gibi teşvik edici (motivasyon) faktörler de sağlanmalıdır. Yani bu kurama göre yöneticinin görevi, çalışanlarının başarıya ulaşması ve motive edilmesi için fırsatlar yaratmaktır (Sığrı ve Gürbüz, 2017:147).

Herzberg'in Çift Faktör Kuramına göre başarı, tanınma, sorumluluk alma, işin ilginçliği, kişisel gelişim, yükselme fırsatı gibi çalışanları tatmin eden ve doyuma ulaştıran faktörler, işin kendisi ile ilgilidir. Şirket politikası, ücret, yönetim anlayışı,

ast-üst ilişkileri, iş güvenliği gibi iş tatminsizliği oluşturan faktörler ise işin içeriği ile ilgili olmayan örgüt yapısı ve çevre ile ilgili faktörlerdir. Hijyen faktörler bulunması gereken asgari koşullardır, iş tatmini yaratmaz fakat yokluğu iş tatminsizliğine ve istifalara sebep olabilir. Teşvik edici (motivasyon / güdüleyici) faktörler ise çalışmada iş tatmini sağlayan ve çalışana doyuma ulaştıran faktörlerdir (Alkış ve Öztürk, 2009:216). Teşvik edici faktörlerin varlığı çalışana kişisel başarı hissi verdiği için, çalışana motive edecektir, bu faktörlerden yoksunluk ise çalışmada motivasyonsuzluk ve tatminsizlik ile sonuçlanacaktır (Dizdar, 2009:16).

3.3.1.3. McClelland'ın İhtiyaç Kuramı

David McClelland ve arkadaşları, hiyerarşi kavramını reddederek, yaptığı araştırmalar sonucu İhtiyaç Kuramını ortaya atmıştır. Kurama göre bireyler üç temel itici güç tarafından motive edilmektedir (Fisher, 2009:349). McClelland'a göre bireylerin tümü için söz konusu olan bir hiyerarşik ihtiyaç zincirinden söz edilemez. Bireylerin kişilikleri bu hiyerarşik ihtiyaçları belirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:115).

David McClelland ve arkadaşlarına göre bireyler ihtiyaçları sonradan öğrenme ile kazanabilmektedir (Alkış ve Öztürk, 2009:216). David McClelland tarafından geliştirilen bu kuram, literatürde başarı güdüsü kuramı olarak da adlandırılmaktadır. McClelland'ın İhtiyaç Kuramına göre, birey üç grup ihtiyacın etkisinde davranış sergilemektedir (Dizdar, 2009:16).

Bu üç temel ihtiyaç; başarıma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacıdır ve bireyler bu ihtiyaçları toplumsallaşma süreci içinde öğrenmektedirler (Küçükcivil, 2019:87). Bu ihtiyaçları bireyin yaşamına ve ihtiyaçların yapısına bağlıdır ve kişiye göre değişmektedir (Elden, 2020:313). Her birey üç temel ihtiyaç tarafından da motive edilmektedir fakat biri ihtiyaç diğerlerinden daha baskın bir şekilde hissedilmektedir (Fisher, 2009:349).

Başarıma ihtiyacı baskın olan bireyler kendilerine yüksek hedefler koyarlar ve bu amaç doğrultusunda motive olurlar (Sığırı ve Gürbüz, 2017:147). Bireyler birtakım standartlara ulaşmaya (Robbins ve Judge, 2019:210) işini en iyi şekilde

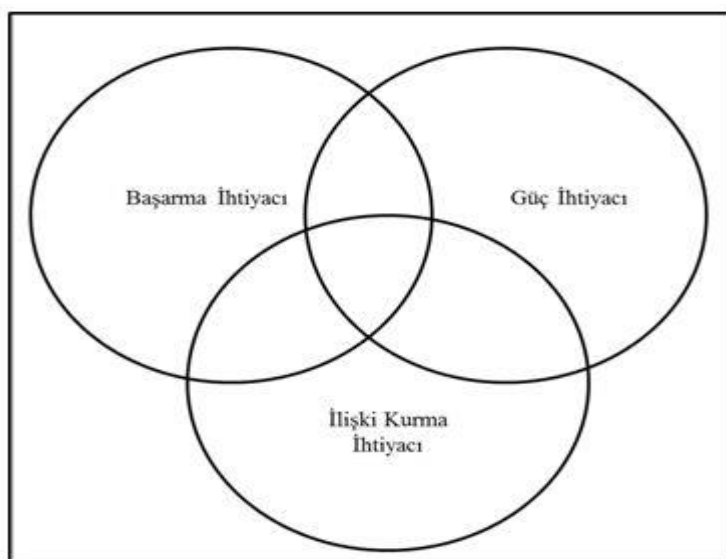
yapmaya çabalamaktadır (Elden, 2020:313). Başarma ihtiyacı yüksek kişiler tesadüfen başarılı olmaktan hoşlanmazlar. Yüksek beceri gerektiren ve zorluk seviyesi yüksek olan işlerde tatmin olurlar (Royle ve Hall, 2012:26). Başarma ihtiyacında birey, gerçekleştirdiği eylemlerde başarılı olmayı çok arzulamasına rağmen başarısız olmadan da büyük bir korku duymaktadır (Eren, 2020:527).

Güç kazanma ihtiyacı baskın olan bireyler, diğer çalışanların davranışlarını kontrol altına alarak etkin olmaya çalışmaktadırlar. Bu bireyler statüye odaklanmaktadırlar, hedefe ulaşmaktan ve problem çözmekten ziyade prestij kazanmaya çalışırlar ve bu güç ile motive olurlar (Elden, 2020:313).

İlişki kurma ihtiyacı baskın olan bireyler diğerleri tarafından sevilme ve kabul edilmek istemektedirler. İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan birey bir gruba katılma ve sosyal ilişkilerini geliştirmeye odaklanır. Bireylerin güç kazanma ve ilişki kurma ihtiyacı başarma ihtiyacı ile ilişkilidir. Bu üç temel ihtiyaç birbirinden ayrı bir şekilde düşünülemez (Sığırı ve Gürbüz, 2017:148).

McClelland'ın ihtiyaçlar ilişkisi ve etkileşimlerini şekilde gibi göstermek mümkündür:

Şekil 5: McClelland İhtiyaçlar İlişkisi ve Etkileşimleri



Kaynak: Sığırı, Ü. ve Gürbüz, S. (2009). *Örgütsel Davranış*, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, s.148.

3.3.1.4. Alderfer'in Var Olma-İlişki-Gelişme (ERG) Kuramı

Clayton Alderfer'in ERG Kuramında bireyin karşılamaya çalıştığı üç temel ihtiyaç olduğu varsayılmaktadır (Alderfer, 1969:145). ERG Kuramı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşi Kuramının daha geçerli versiyonu olarak kabul edilmiştir ve çağdaş araştırmacılardan daha fazla destek almıştır (Arnolds ve Boshoff, 2002:698). Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin gerçek hayata uygun olmadığı sonucuna ulaşmış ve bu kuramı basitleştirilerek ERG Motivasyon Kuramını geliştirmiştir. (Tekin ve Görgülü, 2018: 1561). ERG kuramında gereksinimler somutluk durumuna göre sıraya konmuştur ve buna göre bir üst düzeydeki gereksinimi karşılamak güç olduğunda bir alt düzeydeki gereksinim kümesine ihtiyacın artacağı ortaya konmuştur. Bu da bu kuramın Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşi Kuramından ayrılan en güçlü yanındır (Onaran, 1981:39). ERG kuramına göre ihtiyaçlar üç temel kategoride incelenmiştir.

Var Olma İhtiyacı (Existance Needs), yiyecek, su ve hava gibi insanın hayatta kalması (Kanfer, 1990:84) ve neslini devam ettirmesi (Küçüközkan, 2015:103) gibi çeşitli maddi ve fizyolojik arzuları içermektedir (Alderfer, 1969:145). Bu ihtiyaçlar Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi piramidinin en alt basamağında yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına denk gelmektedir (Seker, 2015:24).

İlişki İhtiyacı (Relatedness Needs), bireyin çevresinde bulunan diğer insanlarla (aile, akran, iş arkadaşları, düşmanlar gibi önemli kişiler) ilişki kurma ve sürdürme arzusunu ifade etmektedir (Acquah vd., 2021:26). Bu kuramda, bireylerin duygu ve düşüncelerini karşılıklı olarak paylaşarak ilişki ihtiyacını karşıladıkları varsayılmaktadır (Alderfer, 1969:146). Bu ihtiyaç Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde ait olma ve saygınlık ihtiyaçlarına denk gelmektedir. Bireyin ailesi ve sosyal çevresi ile olan ilişkileri, bilinirlik ve itibar gibi duyguları bu seviyede düşünülebilmektedir (Seker, 2015:24).

Gelişme İhtiyacı (Growth Needs), bireyin kendisi ve çevresi üzerinde yaratıcı ve üretken etkiler yaratma arzusunu ifade etmektedir (Alderfer, 1969:146). Bu ihtiyaç sınıfı, Maslow'un saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının içsel bileşenini içermektedir (Acquah vd., 2021:26). Bireyin yeni bir şeyler öğrenmesi,

kişisel gelişimi ve ahlak gibi motivasyon unsurları bu grupta incelenebilmektedir (Seker, 2015:24). Gelişme ihtiyacının tatmini, bireyin tam olarak olduğu şey olma ve olabileceği şey olma fırsatlarını bulmasına ve değerlendirmesine bağlıdır (Alderfer, 1966:147).

Kapsam kuramları dahilinde incelenen tüm kuramların temelinde bireyin ihtiyaçlarına odaklanılmış ve ihtiyaçların tatmini düzeyinde incelenmiştir. Kapsam kuramlarının birbirlerinden ayıran temel nokta ise ihtiyaçların sınıflandırılma ve bireyin tatmin olma şekilleridir. Kapsam kuramlarında ihtiyaçlar farklı şekillerde sınıflandırılırsalar da bahsedilen ihtiyaçlar birbirine benzemektedir.

3.3.2. Süreç (Modern) Kuramları

Süreç kuramları, kapsam kuramlarından farklı olarak, motivasyona neden olan faktörleri değil de motivasyonun oluştuğu süreci incelemektedir (Tezcan, 2006:58). Süreç kuramları, bireylerin hangi amaçlar tarafından nasıl motive edildikleri ile ilgilenmektedir. Süreç kuramlarında, belirli bir davranış gösteren bireyin davranışı nasıl tekrarlaması ya da tekrarlamaması gerektiği sorusuna yanıt aranmaktadır (Yapar, 2005:29). Süreç kuramlarına göre, birey düşünen, seçim yapan, davranışlar ve sonuçlar arasında ilişki kuran ve sonuçlara değer biçen bir varlıktır. Bu sebeple süreç kuramları karmaşık bir yapıya sahiptir. Süreç kuramları, çalışanların gereksinimlerini karşılayacak davranışları nasıl seçtiğini ve başarılı olup olmadıklarını nasıl keşfettiklerine odaklanır (Dizdar, 2009:19).

Tablo 2: Süreç Kuramlarına Genel Bakış

TÜR	KURAM	TEMEL VARSAYIMI	UYGULAMACILARA KATKISI
Süreç Kuramları: Durağan çevre koşulları varsayımından hareket ederek, iş motivasyonunun dinamik bir süreç içerisinde gerçekleştiğini savunmaktadır.	Koşullanma Kuramı - Pavlov / Skinner	Öğrenme davranışın sonucu olarak gerçekleşmektedir. Çevre tarafından benimsenen davranışlar tekrar edilmektedir.	Yöneticiler çalışanlarına sık sık geri bildirimlerde bulunurlarsa, onları olumlu davranışlara yönlendirmiş ve motivasyonlarını da artırmış olacaklardır.
	Beklenti Kuramı - Vroom	Bireyin, belirli bir iş için gayret sarf etmesi, valens, bekleyiş ve araçsallıpa bağlıdır.	Davranış-sonuç ilişkisi geliştiren çalışanların beklentileri karşılandıkça işe bağlılıkları artacak ve daha iyi performans göstereceklerdir.
	Lawyer-Porter Modeli	Bireyi motive eden faktör içsel ve dışsal ödüllerdir.	Yönetici dışsal faktörlere dikkat ederek çalışanın demoralize olmasını engellemelidir
	Eşitlik Kuramı - Adams	Örgütlerdeki eşitsizlik algılarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin, iş ve verimliliğine ne şekilde yansıdığını tartışmaktadır.	Yönetici her çalışana eşit şartlarda davrandığını ortaya koyduğunda tüm çalışanların motivasyonları yüksek olacaktır.
	Amaç Kuramı - Locke	Bireylerin amaçları örgütteki motivasyonları açısından temel belirleyicidir.	Yöneticiler çalışanların hedeflerini yükselterek, performanslarını artırmalıdır.

Kaynak: Sığırı, Ü. ve Gürbüz, S. (2009). *Örgütsel Davranış*, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, s.142.

3.3.2.1. Skinner'in Pekiştirme Kuramı

Harvard psikologlarından biri olan Skinner'e göre (1950), "öğrenme, bir duruma uyum ve adaptasyondur". Öğrenme ise motivasyonun önemli bir koşuludur. Motive unsuru ortadan kaldırılıncaya kadar eylemi başlatan, yönlendiren ve devam ettiren uyarıcı koşul olarak tanımlanabilmektedir. Bu motive edici durum fizyolojik ve psikolojik olabilmektedir (Akt: Ray, 1992:3).

Skinner'in Pekiştirme Kuramı, bireyin elde ettiği olumlu veya olumsuz sonuca göre davranışı sürdürüp sürdürmeyeceği veya yeniden gösterip göstermeyeceğini açıklamaktadır. Kurama göre bireyler en çok ödüllendirilen davranışa yönelirken, cezalandırılan davranıştan kaçınmaktadır (Aksoy, 2020:94). Pekiştirme Kuramı, Skinner'in laboratuvar ortamında fareler üzerinde yapmış olduğu çalışmalar sonucu geliştirilmiştir. Deneylerde düzeneğe bastığından yiyecek bulmayı öğrenen farenin davranışı işlemsel davranışına, düzeneğe basmayı öğrenmesi de işlemsel koşullanmaya bağlanmaktadır.

Skinner'in deneyler sonucunda ulaştığı sonuca örgütsel açıdan bakıldığında; çalışanın işyerinde doyurucu sonuçlara ulaşması halinde, gerçekleştirdiği davranışları tekrar etme olasılığının artacağı sonucu ortaya çıkmaktadır. Aksi durumda, olumsuz sonuçlarla karşılaşması halinde ise gerçekleştirdiği davranışları tekrar etmekten çekinecektir. Dolayısıyla çalışan doyuma ulaşmak ve ödülü almak için motive olacak ve istenilen davranışı sergileyecektir (Sığı ve Gürbüz, 2017:150). Bu sebeple Pekiştirme Kuramı, ödül ve ceza kavramlarının çalışan-birey davranışı üzerindeki etkisini ortaya koyması açısından oldukça önemlidir. Ödüllendirilen davranışın sürekliliği, cezalandırılan davranışın ise sonlandırılması sağlanmaktadır. Fakat ödül ya da cezanın zamanlaması da davranışı etkileyen önemli bir unsurdur ve gerçekleştirilen davranıştan hemen sonra verilirse etkilidir. (Tezcan, 2006:61).

İstenilen bir davranışın sürdürülmesi veya aksine istenilmeyen bir davranışın sonlandırılması gibi davranışları pekiştirmek ve alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisinde dört yönetimin varlığından söz edilmektedir:

- a. Olumlu Pekiştirme: İstenen davranışın sürdürülmesi için bireyin ödüller aracılığıyla teşvik edilmesidir. Zam, terfi, ikramiye ve prim gibi ödüller olumlu pekiştireçlere örnektir.
- b. Olumsuz Pekiştirme: Arzulanan davranışın tekrarlanmaması için ve bireyi istenen davranışa yönlendirmek için başvurulan tedbirlerdir. Bir işletmede hata yapan çalışana ceza vermek yerine isim belirtmeden yapılan hatanın ve sebep olduğu zararların açıklanması yeterlidir.

Böylelikle çalışanlar, hatayı görerek işletmenin kendilerinden bekledikleri davranışı sergilemeye yöneleceklerdir.

- c. Son Verme: Bireyin davranışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşmaktadır. Bireyin istenmeyen davranışını engellemek için ceza uygulanmaz fakat birey verilecek ödülün yoksun bırakılır ve böylece istemeyen davranışı tekrarlamaz.
- d. Cezalandırma: Arzulanan davranışı ortadan kaldırmak için bireyi cezalandırmadır. Ancak ceza motive edici bir unsur olmaktan çok çalışanın işyerine ve yöneticilere karşı olumsuz düşünmesine yol açan bir tutumdur (Eren, 2020:545-546).

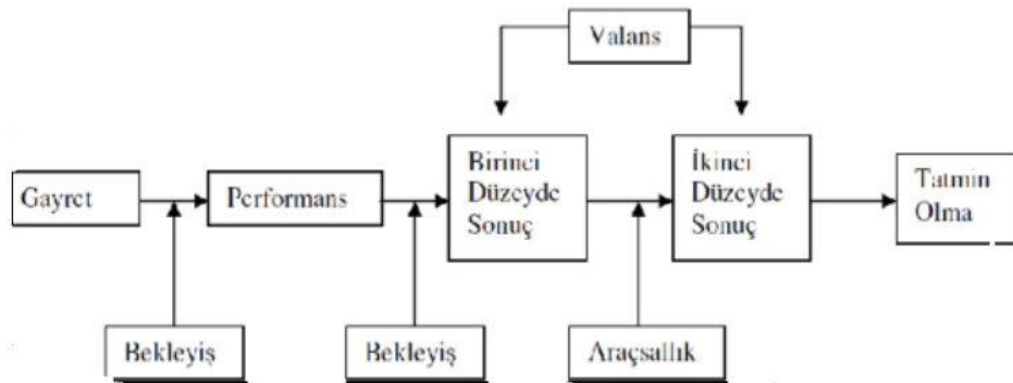
Pekiştirme Kuramında, sadece bireyin faaliyette bulunduğu davranışın sonucu ile ilgilenilmekte bireyin içsel dünyasını göz ardı edilmektedir. Yani bireyin davranışını harekete geçiren faktörlerle, yani motivasyonun kendisiyle ilgilenilmemektedir fakat davranışı kontrol eden faktörlerle ilgili anlamlı ilişkisi olduğu için motivasyon konusu içinde yer almaktadır (Robbins ve Judge, 2019:220).

3.3.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı

Günümüzde motivasyon kuramlarına ilişkin en fazla kabul gören çalışma Vroom'un Beklenti Kuramıdır (Robbins ve Judge, 2019:225). Vroom, bu kuramda motivasyonda algılamının önemi üzerinde durmuştur (Şenturan, 2014:29). Victor H. Vroom tarafından geliştirilen Beklenti veya Ümit Kuramına göre, bireylerin sergiledikleri davranışlar ve gösterdikleri çaba elde edecekleri ödülün varlığına ve değerine bağlıdır. Bu kurama göre, bir çalışanın işyerindeki iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur (Alkış ve Öztürk, 2009:217).

Vroom'un Beklenti Kuramı, değerlik (valence), araçsallık (instrumentality) ve beklenti (expectancy) olmak üzere üç temel düşünce unsuru çerçevesinde oluşturulmuştur (Küçüközkan, 2015:106). Oluşturulan bu çerçeveye göre, motivasyon = valence x bekleyiş olarak formüle edilebilmektedir (Sığı ve Gürbüz, 2017:151).

Şekil 6: Vroom'un Beklenti Modeli



Kaynak: Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. (2009). *Örgütsel Davranış*, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, s.152.

Değerlik (valence), bireyin sonuçlara biçtiği değer olarak yorumlanmaktadır ve belirli bir sonuç için arzusunun gücünü ifade etmektedir (Hunt ve Hill, 1696:104) ve ödül için biçilen önemi yansıtmaktadır (Şenturan, 2014:29). Yani sonuçlarla ilgili önem, çekicilik, arzu edilebilirlik veya beklenen memnuniyet olarak değerlendirilebilmektedir (Eerde ve Thierry, 1996:576). Valence değeri +1 ve -1 arasında değişmektedir. Ödülü çok arzulayan bir çalışan yüksek performans göstererek +1 değeri yansıtırken, ödülü değersiz bulan bir çalışan o ödülü almak için bir çaba sarf etmeyerek -1 değerini yansıtacaktır (Sığrı ve Gürbüz, 2017:151).

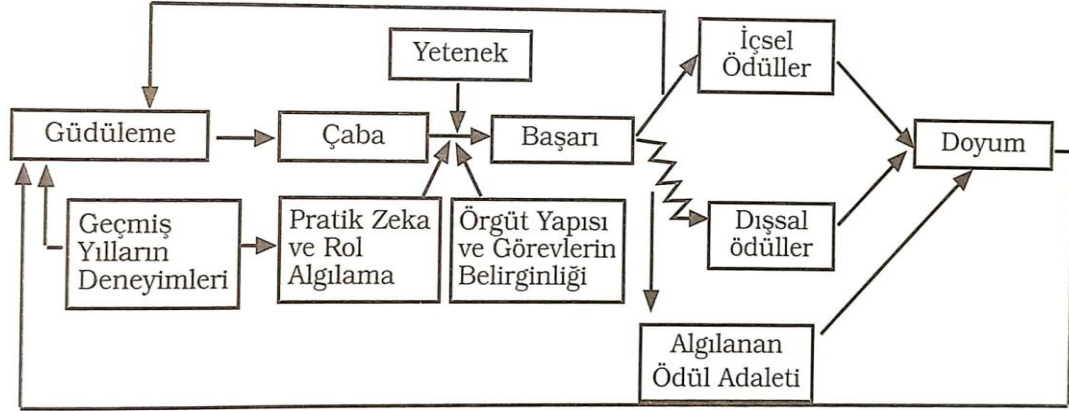
Araçsallık (instrumentality), Vroom tarafından davranış-sonuç ilişkisi olarak tanımlanmıştır. Buna göre sadece birinci düzey sonuç ile ikinci düzey sonuç arasındaki ilişki değil, aynı zamanda bir sonuç elde etme olasılığı olarak da yorumlanmıştır (Eerde and Thierry, 1996:576). Araçsallık, bireyin başarı elde etmesinden sonra beklediği ödüllerin gelip gelmeyeceğini ifade eden kavramdır (Steel ve König, 2006: 902). Bir başka deyişle, araçsallık çalışanların örgüt içinde liderlerin kendilerine verdikleri görevleri yerine getirmeleri durumunda kendilerine vaat edilen ödülü alacaklarına dair inançlarını ifade etmektedir (Ağcagül, 2019:20). Çalışan liderleri tarafından verilen görev ve sorumlulukları yerine getirdiğinde gösterdiği performans sonucunda ödüllendirilir (Sığrı ve Gürbüz, 2017:151).

Beklenti (expectancy), bireyin performans artışını sağlayacak çabalarla ilgili inancıdır (Şenturan, 2014:29). Beklenti faktöründe birey, gösterdiği bir çaba / davranış sonucunda ödül kazanma düşüncesine sahip olmaktadır (Sığrı ve Gürbüz, 2017:151). Vroom'a göre birey ödül kazanacağına inanmışsa ve ödülü isteme arzusu yüksekse bu yönde motive olur ve sonuca ulaşmak için büyük bir çaba sarf eder (Yeşil, 2016:174).

3.3.2.3. Lawyer ve Porter'ın Geliştirilmiş Bekleyiş Kuramı

Lawyer ve Porter'ın Bekleyiş Kuramı, Vroom'un beklenti kuramının geliştirilmiş ve bazı eklemeler yapılmış halidir. Lawyer ve Porter bu kuramda performans ile doyum arasındaki ilişkiyi vurgulamışlardır. Çalışanın, göstereceği çaba doğrultusunda performansının yükseleceğine ve doyum sağlayabileceğine inanması, çalışanın çaba için güdüleyecektir. Fakat Porter'a göre çaba ile birlikte performansı etkileyen karakter, yetenek ve rol algısı gibi ara etkenler vardır. Bireyin yetenekleri, niteliği, donanımı ve rol algısı yaptığı işe uygun değilse, birey ne kadar çabalarsa çabalasın performansı yükselmez ve yaptığı işte başarılı olamaz (Küçüközkan, 2015:107). Temelde beklenti kuramı olan bu kuramın başlıca özelliği, geçmişte ayrı bir şekilde ele alınan “ödülün değeri, algılanan çaba-ödül olasılığı, çaba, yetenek, rol algısı, iş başarısı, ödül, algılanan denkser ödüller ve doyum” değişkenlerinin bir araya getirilip aralarındaki ilişkilerin araştırılmasıdır (Onaran, 1981:76).

Şekil 7: Lawyer – Porter’in Ümit Kuramının Şematik Açıklaması



Kaynak: Erol Eren. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım, İstanbul, s.541.

Vroom'un kuramını bazı örgütsel şartları ve koşulları dikkate alarak geliştirmeyi ve daha sağlam temellere dayandırmayı hedefleyen Lawyer ve Porter çaba, performans, ödül ve doyum arasındaki ilişkiyi araştırmıştır (Şenturan, 2014:29). Buna göre yüksek performansın yüksek doyum sağlayabilmesi için çalışanın beklentileri ile ödül arasında bir dengenin olması ve örgütte dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir (Eren, 2020:541).

Performansı bir bütün olarak elen alan Lawyer ve Porter, bireyin harcadığı çabanın doğrudan performansa yol açmadığını, bireysel özellikler, yetenekler ve rol algılarının da aracılık ettiğini ifade etmişlerdir (Dinibutun, 2012:136). Vroom'un modeli ile Lawyer ve Porter'in modeli arasında iki önemli fark vardır. İlki, Vroom bireyin performansının hem iyi hem de iyi olmayan sonuçlarının olasılığını hesaba katarken, Lawyer ve Porter iyi olmayan sonuçların varlığını kabul eder ve ödüllerin değerini belirlemek için yalnızca pozitif sonuca odaklanır. İkincisi fark ise bireyin gösterdiği performansın birden fazla sonucunun olduğu durumlarda motivasyon düzeyine ilişkin farklı tahminlere yol açabilecek değerleri ve beklentileri birleştirme yöntemidir (Mitchell, 1971:212).

3.3.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Stacy Adams'a göre bireyin iş performansı ve doyum dereceleri iş yerinde algıladıkları eşitlik derecesiyle ilgilidir (Şenturan, 2014:29). Eşitlik Kuramında, bireyin çalışma ortamında bulunan diğer kişilerle (iş arkadaşlarıyla) eşit muamele görme arzusu dikkate alınmıştır. Bu kuramda bireyin sosyal etkileşimlerde eşitlik, adalet, haklılık ve doğruluk gibi kavramları nasıl algıladıkları açıklanmıştır. Eşitlik Kuramına göre, bireyin örgütte algıladıkları tutarsızlıklar, eşitsizlikler ve haksızlıklar bireyde psikolojik rahatsızlık ve uyumsuzluk yaratır ve bireyi düzeltici eylemlere yöneltir (Dizdar, 2009:23). Birey aynı çalışma ortamında bulunan çalışanlarla kendi çabasını ve elde ettiği çıktıları sürekli karşılaştırır. Bireylerin bu karşılaştırmalara dair algıladıkları eşitlik ve eşitsizlik algısı bireylerin iş başarısını ve tatminini etkiler (Tezcan, 2006:61).

Şekil 8: Adams'ın Ödül Adaleti

$$\frac{\text{Ahmet'e verilen ödüller}}{\text{Ahmet'in sunduğu girdiler (değerleri)}} = \frac{\text{Mehmet'e verilen ödüller}}{\text{Mehmet'in sunduğu girdiler (değerleri)}}$$

Kaynak: Erol Eren. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım, İstanbul, s.542.

Adams Eşitlik Kuramında, girdilerin ve çıktılarının doğasını, sosyal karşılaştırma sürecini, eşitlik veya eşitsizliğe yol açan koşulları, eşitsizliğin olası etkilerini ve eşitsizlik durumunu azaltmak için yapılabilecek olası tepkileri dikkate almıştır (Pritchard, 1969:176). Bireylerin eşit muamele gördüğünde motivasyonlarını daha iyi sağladığına dikkat çeken Adams, örgütlerin adil bir ödül sistemine ve istihdam uygulamasına sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır (Başaran, 2019:8).

Stacy Adams Eşitlik Kuramında, bireylerin adaletsiz bir şekilde ödüllendirildiğini hissettiklerinde, içsel gerilimlerinin ortaya çıktığını ve eşitliği yeniden sağlamak için harekete geçip bu yönde motive olacağını ve böylece gerilimi hafifleteceğini öne sürmüştür (Miles, Hatfield ve Huseman, 1994:585).

3.3.2.5. Locke'un Amaç Kuramı

1960'lı yılların sonlarına doğru Edwin Locke tarafından geliştirilen Amaç Kuramına göre, bireylerin motivasyon derecesi belirledikleri amaçlar doğrultusunda belirlenir. Bu kuramda amaç, bireyin ne kadar çalışması ve gayret göstermesi gerektiğini açıklar. Bireyin bir amaç belirlemesi, onun performansını artırır ve ulaşılması güç hedeflere ulaşmasını sağlar (Robbins ve Judge, 2019:214). Amaç kuramında hedefler, yalnızca amaçlanacak nesnelere veya sonuçlar olarak değil, aynı zamanda bireyin performansını değerlendirmek için belirlenen standartlar olarak da görülmektedir (Locke, 1991:294). Locke'un Amaç Kuramına göre birey davranışlarının değerler ve niyetler (amaçlar) olmak üzere iki belirleyicisi bulunmaktadır. Amaç, basitçe bireyin bilinçli olarak yapmaya çalıştığı şey olarak tanımlanmaktadır. Değerler ise, bireyin değer yargılarını deneyimlediği duygusal olgudur ve bireyin kendisiyle tutarlı şeyler yapma arzusu yaratmaktadır. Bireyin belirlediği amaçlar diğer mekanizmalar aracılığıyla davranışı, yani iş performansını etkilemektedir. Bu nedenle Locke için amaç, bireyin harekete geçiren, yüksek çaba harcamasını sağlayan ve bu çabanın kalıcı olmasını sağlayan bir eylemdir. Amaçlar, bireyin zorlu görevlerde yüksek performans göstermelerini sağlayan çabayı artırmaktadır. Amaca ulaşmak bireyi tatmin eder ve doyuma ulaştırır, aksi halde ise bireyde hayal kırıklığı ve motivasyon düşüklüğüne neden olur (Lunenburg, 2011:2).

Locke'a göre, bireylerin davranışlarını ve enerjilerini yönlendirmek için hedefleri olmalıdır. Hangi davranışları gerçekleştirmesinin beklendiğini ve hangi hedeflere ulaşmaları gerektiğini bilmelidirler. Örgütsel ortamda çalışanların, makul ve kendilerini destekleyen hedefleri kabul ettiği ve bu yönde daha yüksek performans sağladıkları belirtilmiştir (Locke, 1982:27).

Süreç kuramlarında, motivasyon kapsam kuramlarından çok farklı şekilde açıklanmaktadır. Kapsam kuramlarında motivasyonu sağlayan temel nedenler ihtiyaçlar olarak açıklanırken, süreç kuramlarında motivasyonun oluşma süreci ile çaba, ödül, hedef, eşitlik gibi değişkenlerin birbiriyle ilişkileri de incelenmiştir. Süreç kuramlarında bireyin kendi ihtiyaçları dışında, motivasyonda dışsal faktörlerinde etkilerinden söz edilmiştir.

3.4. MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

İnsanları tanımak ve ihtiyaçlarını analiz etmek zor bir iştir. İnsan davranışları anlaşılması güç ve karmaşık bir süreçtir. İş yerlerinde de çalışanların ihtiyaçlarının analiz edilmesi ancak onlarla yakından ilgilenmeyle mümkün olmaktadır. Her çalışana ve kuruma uygun ayrı bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün olmasa da çeşitli meslek grupları için farklı özendirici araçlar kullanılmaktadır. Motivasyonda kullanılan bu özendirici araçlar ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel araçlar olarak gruplandırılmaktadır (Gökçe, Şahin ve Bulduklu, 2010:236).

3.4.1. Ekonomik Araçlar

Çalışanların bir işe girip çalışması ve kişilerin şirket kurup işçi çalıştırması özde ekonomik temele dayanmaktadır. Çalışanları motive eden en güçlü araç geçimini sağlayacak, yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret kazanmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:120).

Çalışanları motive eden ekonomik araçların başında ücret artışı gelmektedir. En eski motivasyon araçlarından biri olan ücret artışı işverenler tarafından en yaygın kullanılan yöntemdir (Erdoğan, 2018:6).

İşverenlerin çalışanları daha verimli çalışmaya yönelik kullandıkları diğer motivasyon aracı ise primdir. Sabit ücret dışı yapılan ek bir ödeme olan prim, çalışanları üretim ve hizmetin kalitesi arttırmaya yönelik motive olmasına teşvik eden bir araç olarak işverenler tarafından yaygın bir biçimde kullanılmaktadır (Bayraktar, 2016:35).

Çalışanları motive etmeye yönelik kullanılan ekonomik araçlardan diğeri kâra katılmadır. Kâra katılmada işveren her sene sonunda elde ettiği kârın belli bir bölümünü çalışanlara dağıtır. İşletmenin kazancı, çalışanın kazancını doğrudan etkilediği için bu modelle çalışanın daha özverili ve yüksek motivasyon ile çalışması beklenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:123).

Motivasyonda kullanılan ekonomik araçların sonuncusu ise ekonomik ödüllerdir. Çalışanları işletmeye daha fazla bağlamak amacıyla, başarı gösterenlere

verilen ekonomik değer taşıyan ödüllerdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:125). Çalışana verilen he ödül, çalışanın işletmede olan başarısını ve motivasyonunu artıracak bir etken olacaktır (Erdoğan, 2018:6).

3.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Çalışanlar sosyal varlıklardır ve hem maddi ve manevi olarak tatmin olmaları gerekmektedir. Motivasyonda ekonomik araçlar çalışanların maddi yönünü doyururken, psiko-sosyal araçlar manevi yönünü tatmin etmektedir (Erdoğan, 2018:7).

İşverenlerin çalışanları ilgilendiren iki temel unsura gereken önemi vermeleri gerekmektedir. Bu temel unsurlardan birincisi çalışanların gösterdikleri çabaya uygun düzeyde ekonomik araçlardan yararlandırarak doyuma ulaşması, ikincisi ise çalışanların psikolojik olarak ödüllendirilmesidir. Günümüzde birinci unsurda önemli gelişmeler kaydedildiği halde, ikinci unsurun yani psikolojik ödüllendirmenin önemi henüz tam olarak anlaşılammıştır (Vergiliel ve Tüz, 2016:127). Motivasyonda psiko-sosyal özendirme araçları dokuz kategoride incelenmektedir.

Güvence: Her insan öncelikle güvende olmak ister. Bu sebeple çalışanların da iş yerlerinde güvenlik arayışları normal ve olağan bir davranıştır. Çalışanlara emeklilik, hastalık, kaza gibi durumlarda sağlanacak güvenlik ve koruma biçimleri oldukça büyük önem taşımaktadır. Bu şekilde ekonomik olarak ele alınan güvenlik kavramı farklı anlamlar da taşımaktadır. Çalışanın işverene, çalışma arkadaşlarına, işletmeye ve kendine güveni de büyük önem taşımaktadır. Çalışan, işverenin kendisine yönelik olumsuz tavır sergilemeyeceğine inanıyorsa daha yüksek bir motivasyonla çalışacaktır. Yani psikolojik güvence, fiziksel anlamdaki güvenceden öte duygusal anlamda güveni ifade eden bir kavramdır (Bayraktar, 2016:38).

Gelişme ve Başarı: Çalışan için daha iyi bir seviyede çalışma isteği motivasyonu doğru orantıda etkileyen bir unsurdur. Çalışanlara kendini geliştirme ve yükselme imkânı tanındıkça motivasyonu ve işletmeye bağlığı artar (Vergiliel ve Tüz, 2016:131).

Çalışmada Özgürlük Alanı: Birçok çalışan inisiyatif sahibi olmak, bağımsız olmak, sorumluluk almak ve kendi başına iş yapabilmek ister (Bayraktar, 2016:40). Çalışanların çalışırken baskı altında hissetmemelerini sağlamak ve belirli konularda inisiyatif kullanmalarına izin vermek onları grubun içinde değeri olan bir çalışan olduğunun farkına varmalarını sağlar (Ünlüönen, Ertürk ve Olcay, 2007:11). Çalışanların özgürlük alanı başarısını doğrudan etkileyen faktörlerden birini oluşturmaktadır.

Gruplara Katılma ve Ait Olma İsteği: Tüm çalışanlar işe başladıkları ilk günden itibaren çeşitli sosyal gruplara dahil olurlar. Çalışanların bu gruplara girmesi ve kabul edilmesi iş verimliliğinin artmasında önemli rol oynamaktadır. Herhangi bir gruba dahil olamayan çalışan kendini yalnız hissedecek ve işletmeye olan bağlılığı azalacaktır. İşverenler, çalışanlar arası ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesine yönelik çalışmalarda bulunmalıdırlar. Çalışanlar arası sosyal ilişkilerin sağlıklı olması örgütte başarının sağlanması için önemlidir (Bayraktar, 2016:41).

Değer ve Statü: Çalışanlar, kişiliklerine, görünüşlerine, yaptıkları işe, önerdikleri görüş ve düşüncelere işverenleri tarafından değer verilmesini beklemektedirler. Takdir edilme, değer verilme ve beğenilme gereksinimleri işverenler tarafından atlanmaması gereken önemli bir husustur. Statü ise çalışanın örgüt içinde işgal ettiği yerdir. Çalışanları motive etmenin yollarından biri, çalışana yaptığı işin o işletme için ne kadar önemli olduğunun fikrini aşılmasıdır yani ona yüksek statü sağlamaktır (Vergiliel ve Tüz, 2016:130).

Çevreye Uyum: Çalışanların çalıştığı ortama en kısa sürede uyum sağlaması ve işine adapte olabilmesi için çalışma arkadaşlarıyla iletişime geçmesi, onları tanıması ve kendini onlara tanıtmaması gerekmektedir. Burada işverenlere önemli bir görev düşmektedir. İşe yeni başlayan bir çalışana yardımcı olmalı, gerekli bilgileri vermeli ve çalışma arkadaşlarıyla en kısa sürede tanışmasını sağlamalıdır (Ünlüönen, Ertürk ve Olcay, 2007:14).

Öneri Sistemi: Öneri sistemi işletmelerde demokratik yönetimin en belirgin göstergelerinden biridir. Çalışanın, çalıştığı işletmede düşüncelerini ve önerilerini

özgürce ortaya koyması ve bu önerilerin dikkate alınması çalışanın işletmeye hissettiği sahiplik duygusunu artırmaktadır (Vergiliel ve Tüz, 2016:134).

Olumlu Örgütsel İklim: Çalışma atmosferi örgütsel iklimi doğrudan etkiler. Çalışma havasını bozan, olumsuz ve zararlı psikolojik unsurların kaldırılması ve olumlu çalışma koşullarının oluşturulması olumlu örgütsel iklimin yaratılmasında büyük önem taşımaktadır (Vergiliel ve Tüz, 2016:134).

Sosyal Uğraşlar: İşverenler çalışanların boş zamanlarını iyi geçirmelerini sağlayacak sosyal aktiviteler düzenleyebilmektedir. İşletmeler tarafından düzenlenen sosyal aktiviteler çalışanların kaynaşmasını, birlikte zaman geçirmesini ve paylaşımında bulunabilmelerini sağlamaktadır. Böylelikle daha yakın ilişkiler kuran çalışanlar, iş yerinde daha uyumlu bir çalışma ortamı yakalar. Aynı zamanda işletmeler tarafından düzenlenen sosyal uğraşlar, çalışanların motivasyonunu da artırmaya yardımcı olmaktadır (Bayraktar, 2016:43).

3.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Motivasyonda kullanılan özendirici araçların üçüncüsü örgütsel ve yönetmel araçlardır. Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme olanağı, kararlara katılma, işi çekici kılma, etkin bir iletişim sistemi, adaletli ve sürekli disiplin sistemi, fiziksel koşulların sağlanması, örgütsel rollerin belirlenmesi ve rekabet olmak üzere sekiz kategoride incelenmektedir.

Yetki ve Sorumluluk Dengesi: Günümüzde merkezci yönetim modelinden merkezci olmayan yönetim modeline geçen çağdaş işletmeler çalışarlara kendi sorumluluk alanları içinde karar alma özgürlüğü tanımaktadırlar.

Kendisine sorumluluk alanında karar alma özgürlüğü tanınan çalışanın özgüveni gelişir ve bağımsızlığı artar. Böylece yaptığı işi daha fazla sahiplenecek ve daha istekli çalışmaya başlayacaktır. Fakat yetki ve sorumluluk dengesinin işveren ya da yöneticiler tarafından iyi ayarlanması gerekmektedir. Sorumluluğu fazla yetkisi az olan bir çalışlan mutsuz olur ve motivasyonunu kaybeder. Bu durum işten ayrılma ile sonuçlanabilir. Yetki verme konusundaki dikkat edilmesi gereken bir diğler konusu

ise yetki devridir. Bir şef ya da yönetici astına yetki devredebilir fakat sorumluluk devredemez, yalnızca sorumluluğu paylaşabilir (Taşpınar, 2006:72).

Eğitim ve Yükselme Olanığı: İşe alınan çalışanlara işlerini etkin ve doğru bir şekilde yapabilmeleri için işletme tarafından eğitimler verilmektedir. İşletmeler tarafından düzenlenen bu planlı ve faydalı eğitim programlarına katılan çalışanlar yeni bilgi ve becerileri sahip olacağı ve kendini geliştireceği için örgütsel yapı içinde kazandığı bu bilgi becerilerden dolayı hoşnut olur. Eğitimlerle kendini geliştiren bir çalışan, aynı doğrultuda yetki ve sorumluluk alanlarının genişlemesini bekler ve işinde yükselme şansı ister (Aksoy, 2016:52).

Kararlara Katılma: İşletmede örgüt içinde alınan kararlarda katkısı olduğunu düşünen bir çalışanın aidiyet duygusu ve motivasyonu artar, örgütü sahiplenir ve yüksek performans sergileyerek daha verimli çalışır (Özdoğan ve Aydın, 2012: 52). Ayrıca kararlarda katkısı olduğunu düşünen çalışan, alınan kararları uygulamada daha titiz davranacaktır. Bu sebeple çalışanların üstleri tarafından kabul görmesi ve takdir edilmesi onlara örgütün bir parçası olduklarını düşündürecek, bu da çalışanların işlerinde daha yüksek performans göstermelerini sağlayacaktır (Ergül, 2005:75).

İşi Çekici Kılma: Hiçbir çalışan sevmediği ya da çekici bulmadığı bir işte çalışmak istemez. Çalışsa bile düşük performans gösterir ve işletmeye minimum verimlilik sağlar. Bu sebeple işverenlerin işi çalışanlar için çekici kılmak için bazı iş analizler yapmalı ve çalışanların motivasyonunu artırmak için çeşitli yöntemler bulmalıdır. Bu bahsedilen yöntemlerden iş genişletme, iş basitleştirme ve iş zenginleştirme en klasik yöntemlerdir. İş genişletme yönteminde çalışanın iş yaptığı alanı genişletip, monotonluğu ortadan kaldırmak amaçlanır (Bayraktar, 2016: 46). İş zenginleştirmede ise çalışanın bağımsızlığının ve özgürlüğünün artmasına olanak tanınır, yetki ve sorumluluk alanları artırılarak motivasyonun artırılması hedeflenir (Çoban, 2019:53).

Etkin Bir İletişim Sistemi: İletişim, örgüt içinde haberlerin ve emirlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanır ve yukarıdan aşağıya doğru iletişim, aşağıdan yukarıya doğru iletişim ve yatay iletişim olmak üzere üç türlü

iletişim kanalından bahsedilir. Örgüt içindeki iyi bir iletişim ağı, motive edici bir niteliğe sahiptir. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, işleriyle ilgili konuları üstleri ile özgürce tartışabilmek ve önerilerde bulunmak çalışanları motive eder ve onların kendilerine değer verildiği inancını güçlendirir (Taşpınar, 2006:74).

Adaletli ve Sürekli Disiplin Sistemi: İşletmelerde şikayetlerin değerlendirilmesi, ihtiyaçlara cevap verilebilmesi kadar önemli bir durumdur. Zamanında cezalandırma ve ödüllendirme, istikrarın sağlanması ve adalet algısının oluşması için önemlidir. İşverenlerin çalışanların haklarını koruması ve çıkarlarını gözetmesi, her işe uygun ödül sistemi oluşturması, eşit işe eşit ücret politikası uygulaması, işletmede adaletli ve disiplinli iş ortamının yaratılması açısından oldukça önemlidir (Ergül, 2005: 76). İşletmede çalışanlara rahatsız oldukları konuları rahatça şikâyet edebilme imkânı tanınmalı ve bu şikayetlerin kısa sürede çözüme kavuşturulmaları gerekmektedir. Böylece işverenler çalışanların işlerine olan ilgisini artırabilirler ve motivasyonlarını yükseltebilirler (Aslantürk, 2014:60).

Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi: Çalışanların gününün büyük bir kısmını işletmede geçirmektedirler. Bu sebeple çalıştıkları iş yerinde konforlu bir çalışma ortamı aramaktadırlar. İşyerinde havalandırma, aydınlatma, ısınma, ses gibi unsurlar çalışanın çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkiler. Bu nedenle çalışanından yüksek performans bekleyen bir işverenin çalışanlara iyi bir çalışma ortamı sunması, fiziksel koşulları iyileştirmesi gerekmektedir (Taşpınar, 2006:78).

Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Rekabet: İşverenler örgüt içindeki rol belirsizliklerini ve çatışmalarını önlemek için çalışanların görev tanımlarını net bir biçimde belirlemelidirler (Güçlü, 2001:103). Rekabet çalışanlarda gelişmeyi sağlayan önemli unsurlardan biridir. Çalışanların rekabete yönelmeleri saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir gereği olarak düşünülmektedir ve bu ihtiyaçlarda önemli motive etme araçlarıdır. Rekabet dinamizmi getirir, çalışmayı kamçılar ve verimliliği artırır (Aslantürk, 2014:54). Ancak, işverenlerin veya yöneticilerin rekabeti kontrol altına almaları ve oluşabilecek görev çatışmalarını önlemeleri oldukça önemlidir (Ergül, 2005:74).

3.5. ÇALIŞAN MOTİVASYONUNUN ÖRGÜT AÇISINDAN ÖNEMİ

Psiko-sosyal canlılar olan insanlar fizyolojik ve sosyolojik olmak üzere çeşitli ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçları karşılamak için ise çeşitli işlerde çalışır ve sosyal çevre edinir. İhtiyaçları karşılanmayan bir çalışan dengesizlik yaşar, iş yerinde verimliliği ve performansı düşer ve iş tatminsizliği oluşur. Bu sebeple örgütlerde çalışanlarının motivasyonu konusuna büyük önemi verilir. Çünkü motive olmuş, örgütüne bağlı bir çalışan örgüt için daha fazla çaba gösterecek, performansını artıracak ve örgüt için daha verimli olacaktır. Çalışanların yüksek motivasyonunun örgütün başarısına doğrudan katkısı vardır.

Çalıştığı işletmeden ve içinde bulunduğu örgütten memnun olan bir çalışan daha verimli çalışır. Çalışanın memnuniyetini doğrudan etkileyen en önemli faktör de motivasyondur. Bu sebeple motivasyonun hem çalışanın hem de örgütün başarısına doğrudan katkısı olduğu söylenebilir. Örgütlerin başarılı olması için, örgüt yönetiminin mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratıp, çalışanların motivasyonunu yükseltme konusunda duyarlı olmaları gerekmektedir. Yüksek motivasyona sahip bir çalışanın işten ayrılma niyeti düşük, örgüte bağlılığı ve verimliliği yüksek olmaktadır (Erdoğan, 2018:7).

Örgütte görev alan yöneticiler, örgütlerini başarıya ulaştırmak isterler. Örgütsel başarı için ise yöneticilerin çalışanları nasıl motive edeceklerini bilmeleri gerekmektedir. Çalışan motivasyonu ve performansı yakından ilişkilidir. Motive olmuş çalışanlar yüksek performans gösterecek daha verimli çalışır ve örgütlerini kısa sürede başarıya ulaştıracaktır (Deci ve Ryan, 2013:13).

3.6. MOTİVASYON KAYNAKLARI (İÇSEL VE DIŞSAL MOTİVASYON)

Çalışanların tutumlarını ve davranışlarını neyin motive ettiği davranış bilimcilerin uzun zamandır araştırdığı ve ilgi duyduğu bir konudur. Yapılan

çalışmalar ve araştırmalar sonucunda çalışanları motive eden kaynakları içsel ve dışsal motivasyon olarak iki gruba ayırmışlardır.

Motivasyon kaynağı, bireyin iç dünyası ve çevresi olmak üzere iki grupta incelenebilir. İçsel motivasyon, bireylerin dışarıdan gelen etmenlerden bağımsız olarak sahip olduğu güdüler olarak tanımlanabilir. Bireyin kendi isteği ile gözlem yapması, bir şeye merak ve ilgi duyması ve buna bağlı olarak bilgi edinmesi içsel motivasyona örnek olarak gösterilebilir. Dışsal motivasyon ise, bireyin çevresinde gerçekleşen eylemlerle şekillenen güdülerdir. Bireyin gerçekleştirdiği bir eylem karşısında ödül bekleme veya bir cezadan korkarak buna göre hareket etmesi dışsal motivasyona örnek olarak gösterilebilir (Seker, 2015:23).

İşletmelerde çalışanları motive eden faktörlerin neler olduğuna yönelik yapılan çalışmalarda çeşitli yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Buna göre çalışanların motivasyonunda etkili olan unsurları başlıca iki bakış açısında dayandırarak açıklamaya çalışmışlardır. Bunlar içsel motivasyon faktörleri ve dışsal motivasyon faktörleri olarak kategorize edilmiştir (Dündar vd., 2007:108).

3.6.1. İçsel Motivasyon Kavramı ve Tanımı

İçsel motivasyon bir işi gerçekleştiren bireyin o işin kendisini çekici bulması ya da işin kendisinden haz duymasıdır. İçsel motivasyonda birey yaptığı işin kendisinden tatmin olurken, dışsal motivasyonda ise maddi ve psiko-sosyal ödül beklentileri olmaktadır. Doğuştan merak ve keşfetme duygularına sahip olan bireyler dışsal motivasyona ihtiyaç duymadan davranışlar sergilerler. Bu da bireylerin psikolojik ve sosyal gelişiminde oldukça önemlidir. İçsel olarak motive olan bireyler dışsal motivasyon araçlarına ihtiyaç duymadan kendi istekleriyle etkinlik gerçekleştirebilirler (Aslan ve Doğan, 2020:293).

İçsel motivasyonda eylemler bir amaca yönelik araçlar değil, kendi başlarına gerçekleştirilen amaçlardır. Gerçekleştirilen bu eylemlerde bir ödül beklentisi yoktur, birey sadece kendi isteği ile hiçbir beklentisi olmadan o eylemi gerçekleştirir. İçsel motivasyonda, davranışın gerçekleşmesi, o davranışın gerçekleşmesinin birincil

nedeni olarak kabul edilir. Örneğin kitap okumadan elde edilen doyumun keyfi, okuyan birey için içsel bir pekiştiricidir (Ray, 1992:10).

Çok boyutlu bir yapı olan motivasyonun kaynağı içsel ve dışsal olarak iki kategoride incelenir. İçsel motivasyon işin kendisinden kaynaklanırken, dışsal motivasyon ödül ve beklentiler ile gerçekleşir. Çalışanlar işyerinde kendi ifade etme ihtiyacı duyduklarında ya da kişisel meydan okuma çabalarında içsel olarak motive olurlar. Fakat bireyler işin kendisinden bağımsız bir amacı elde etmek için çalıştıklarında dışsal olarak motive olurlar. Yapılan araştırmalar içsel motivasyonun dışsal motivasyondan daha etkili olduğunu ortaya koymuştur (Cho ve Perry, 2012:384).

Bireyler sürekli çevreleriyle uyum içerisindedirler ve çevrelerine göre hareket ederler. Bireyin çevresiyle olan bu etkileşimin motivasyonu temel motivasyon olarak adlandırılır. İçsel olarak motive edilmiş olan bu davranışların bireylerin kendi kaderini belirleme ve yetkin olma gibi temel ihtiyaçları ile ilgili olduğu öne sürülmüştür. Bireyler kendilerini yetkin hissetmeye ihtiyaç duyarlar ve bu amaçla çeşitli faaliyetlerde bulunurlar. Bu faaliyetleri gerçekleştirme isteği de içsel motivasyon ile gerçekleşir (Deci vd.,1981:1).

Çalışanların işi ile ilgili motivasyonlarını etkileyen ücret, sosyal haklar, çalışma koşulları, statü, iş güvenliği, terfi imkânı gibi birçok etken mevcuttur. Fakat yapılan çalışmalarda çalışanların motivasyonunu etkileyen etkenlerin sadece ekonomik ve sosyal imkanlarının karşılanması olmadığı, çalışanın o işi ne kadar önemli gördüğü ve yapmayı istediği ile de ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Yani içsel motivasyonda çalışanlar işin kendisinden motive olurlar, dışsal unsurların çalışan üzerinde bir etkisi olmaz. Çalışanın mevcut işinin çekiciliği, bu işin üzerinde bilgi ve becerilerini gösterebilmesi ve bununla ilgili geri bildirim alması içsel motivasyonu artıran önemli etkenlerdir (Türkoğlu Yavru, 2015:34).

3.6.2. İçsel Motivasyonun Önemi

Çalışanların başarısı birçok faktöre göre değişiklik göstermektedir ve motivasyon en önemli faktörler arasında yer almaktadır. İçsel ya da dışsal

motivasyon faktörleri çalışanların performansını ve tatmin düzeyini artırmaktadır. Çalışanların tatmin düzeyinin artmasında içsel motivasyon faktörlerinin dışsal motivasyon faktörlerinden daha etkilidir. İçsel motivasyonda çalışan yaptığı işten haz duyar ve yaptığı işi çekici bulur. Bu çalıştığı işten haz duyan bir çalışan işi ilgi çekici bulur, merak ve keşfetme duyguları ile hareket eder. Bu eğilim bireyin sosyal, psikolojik ve zihinsel gelişiminde oldukça önemlidir (Aslan ve Doğan, 2020: 293). Bireyler üzerinde önemli etkilere sahip içsel motivasyon düzeyindeki artışın bireyi ve çalıştığı örgütü olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmektedir (Okтуğ ve Özden, 2013: 5).

İçsel motivasyonda çalışanlar yaptıkları işin kendisinden motive olurlar. Herhangi bir dışsal faktör onları etkilemez. İçsel motivasyon kişisel becerilerin gelişmesini tetikler, çalışanın iş doyumuna ulaşmasını sağlar, tatmin düzeyini artırır ve çalışana başarıya duygusunu verir. Ayrıca içsel motivasyonu yüksek bir çalışan örgütlerin verimliliğini artırır ve örgütsel gelişimine katkı sağlar. İçsel motivasyonun çalışan ve örgüt açısından önemi yadsınamaz (Yılmaz, 2018:82).

3.6.3. İçsel Motivasyon Boyutları

İçsel motivasyon, ilgi/hoşlanma, yeterli görme, tercih etme ve baskı/gerilim olmak üzere dört temel boyutta incelenmektedir.

3.6.3.1. İlgi/Hoşlanma

Çalışanlar çalıştıkları süre boyunca çeşitli tecrübeler edinirler ve duyuşsal bir süreçten geçerler. Bu da çalışanlarda örgütteki görevine karşı manevi ve mental bir bakış açısı oluşturur. Pozitif deneyim ve hislere sahip çalışanlarda tatmin ve hoşnutluk duyguları oluşurken, negatif deneyim ve hislere sahip çalışanlarda hoşnutsuzluk ve doyumsuzluk duyguları oluşur. Tatmin olan bir çalışanın yaptığı işten hoşlanması işine ilgisini artırmaktadır. Bu durum ilgi/hoşlanma duygusuna bağlıdır (Yılmaz, 2018:84).

3.6.3.2. Yeterli Görme

Yeterli görme, çalışanın becerileri ve yeterliliklerini bilerek işle ilgili amaçlarını gerçekleştirebileceğini düşünmesi ile ilgilidir (Özer, 2009:9).

Yeterli görme, çalışanın işle ilgili dış etmenlere karşılık verebilecek düzeyde kendini yeterli görme düşüncesidir. Eğer çalışan yaptığı işte kendini yetersiz hissederse motive olamayacak ve örgüt için yeterli verimliliğe ulaşamayacaktır (Gagne ve Deci, 2005:332).

3.6.3.3. Tercih Etme

Tercih etme, çalışanın kendi seçimi özgürce yapması durumu ile ilgilidir. Zamanının büyük bir bölümünü çalıştığı işyerinde geçiren çalışanın yaptığı işi sevmesi oldukça önemlidir. Bu sebeple de çalışanın işini ve görevlerini seçmesi büyük önem taşımaktadır. Bazı araştırmacılara göre özgürce yapılan seçimler içsel motivasyonun esasını oluşturmaktadır. Bu noktada tercih etme çalışanın bir şeyi kendi seçimiyle mi yoksa mecbur olduğu için mi yaptığı ile ilgilidir (Oktağ ve Özden, 2013:6). İşini ve görevini seçme şaşına sahip olan çalışanın iş motivasyonu ve iş doyumunu daha yüksek olmaktadır (Ceylan vd., 2005:38).

3.6.3.4. Baskı/Gerilim

Baskı/gerilim, çalışanın işini yaparken hissettiği baskı/gerilim, bu baskı/gerilimin seviyesi de olabilir, işini iyi yapıp yapamadığına dair kaygıları ve endişeleri de olabilir. Baskı/gerilim, çalışanın işini yaparken huzurlu olması ya da tam tersi huzursuz ve gergin hissetmesi ile alakalı duygularıdır (Oktağ ve Özden, 2013:6). İşini yaparken kendini baskı altında hisseden çalışan huzursuz olacak ve bu durum örgütte sergilediği performansa ve verimliliğe olumsuz yansıtacaktır.

3.7. İÇSEL MOTİVASYON İLE İLGİLİ KURAMLAR

İçsel motivasyon ile ilgili kuramlar Öz Belirleme Kuramı ve Akış Kuramı olarak iki başlık altında incelenmiştir.

3.7.1. Öz Belirleme Kuramı

İçsel motivasyon araştırmalarında açığa çıkan Öz Belirleme Kuramı temel psikolojik ihtiyaçlar teorisi ve iyi olma hali gibi kişisel gelişimin temellerini içermektedir. Bu kuramda bireylerin doğduğu andan itibaren kişisel gelişime meyilli olduğu savunulmaktadır. Öz Belirleme Kuramı, bir bireyin kendi özgür iradesiyle bir davranışı gerçekleştirme olarak tanımlanabilir (Yılmaz, 2008:87).

3.7.2. Akış Kuramı

Akış Kuramında çalışanların görevlerinde zorluk seviyesinin artması üzerine bu durumun üstesinden gelmesiyle yaşadığı haz ele alınır. Çalışanlar yeterlilikleri ve yetenekleri çerçevesinde sınırları zorlarlar ve kendilerini geliştirerek bir hazzla ulaşabilirler (Yılmaz, 2008:90).

3.8. İÇSEL MOTİVASYONUN SONUÇLARI

Motivasyon, işletmede çalışanlardan yöneticilere kadar her kademedeki çalışanı ve işvereni ilgilendiren en önemli olgulardan biri olarak kabul edilmektedir. İnsanoğlunun topluluklar halinde yaşamaya başladığı tarihlerden itibaren, insan davranışlarına ve ilişkilerine yön veren motivasyon olgusunun üzerinde durulmuştur. İnsanların nasıl motive olacağına dair birçok araştırma yapılmış ve kuramlar oluşturulmuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda ise insanın motivasyonun tek yönlü olmadığı, çok boyutlu olduğu kabul edilmiştir. Dolayısıyla çalışanların (bireylerin) motive olabilmesi için sosyal, ekonomik ve daha üst düzey ihtiyaçlarının algılanması ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Sahin, 2004:536).

Yapılan çoğu araştırma sonucunda ise içsel motivasyonun bireylerin motive olmasında en etkili motivasyon türü olduğu ortaya konmuştur. Çünkü birey, içsel olarak motive olduğunda, yapması gerekeni içinden gelerek, isteyerek yerine getirir ve beceri ve yeterliliklerini daha etkin bir şekilde kullanır. Birey içsel motivasyonunu, başarılı olma hissi, özgün olma imkânı ve işi yaparken hissettiği doyum beslenmektedir. İlgi, mutluluk, heyecan, yetkinlik, merak gibi olgularla karakterize edilen içsel motivasyon sayısız fiziksel ve psikolojik fayda ile

ilişkilendirilmiştir. Bazı araştırmacılar, içsel motivasyonun oluşmasıyla örgüt performansının artacağını öne sürmüşlerdir (Yılmaz, 2018:93).

3.9. GÜVENLİK İKLİMİ ALGISI, ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İÇSEL MOTİVASYON İLE İLGİLİ GERÇEKLEŞTİRİLEN AMPİRİK ÇALIŞMALAR

Avram ve arkadaşları (2015) güvenlik iklimi algısı ile örgütsel güven arasındaki ilişkide iş tatminin aracılık rolünü araştırmak için çalışma yapmışlardır. 147 sağlık sektörü çalışanının katılımıyla veri toplayarak çalışmayı gerçekleştirmişlerdir. Yapılan araştırmada güvenlik ikliminin olumlu algılanması, çalışanların iş tatmine bağlı olarak yüksek düzeyde örgütsel güvene sahip olmalarından kaynakladığını ortaya koymuştur ve güvenlik iklimi boyutlarının, örgütsel güven boyutları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Güvenlik iklimi algısının her yönünün çalışanların örgüte olan güvenini artırmada büyük rol oynadığı ortaya konmuştur.

Stoilkovska ve arkadaşları (2015) inşaat sektörü çalışanlarının yaş faktörüne göre güvenlik iklimini nasıl algıladıklarını ve iş tatminin bu algıları nasıl etkilediğini ortaya koymak için çalışma yapmışlardır. Makedonya’da 115 inşaat sektörü çalışanından toplanan verilerin analizi sonucunda yaş faktörünün algılanan güvenlik iklimi ve iş tatmini ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmacılar, iş doyumu düzeyinin artırılarak güvenlik ikliminin çalışanlar tarafından daha olumlu algılanacağını ortaya koymuşlardır. Ayrıca araştırma sonunda yer alan çıkarımlar bölümünde, çalışanların pozitif güvenlik iklimi algılarını artırmak için güvenlik kurallarına uymaları yönünde motive edilmeleri gerektiğini vurgulamışlardır. 2019 yılında Kılıç ve Acar’ın inşaat işçilerinin demografik faktörlere (cinsiyet, eğitim, medeni durum, sektör, çalışma şekli vb.) göre güvenlik iklimi algılarının incelemesinde ise çalışanların güvenlik iklimi algılarının diğer demografik faktörlere (çalıştıkları sektör ve pozisyon) göre değişmekte olduğu, diğer demografik faktörlere (cinsiyet, medeni durum, eğitim) göre değişmediği ortaya konmuştur. Bu çalışma

inşaat sektöründe çalışan 79 beyaz yakalı çalışandan toplanan veriler ışığında gerçekleştirilmiştir.

Altınel (2009) 249 tersane çalışanı ile gerçekleştirdiği araştırmada güvenlik iklimi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisini incelemiştir. Güvenlik iklimini yönetimin güvenliğe bağlılığı, çalışanların güvenliğe katılımı ve üretim ve güvenlik arasındaki çatışma olmak üzere üç boyutta ele alan araştırmacı çalışanlardan topladığı verilerin analizi sonucunda güvenlik iklimi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit etmiştir. Araştırmacı yaptığı çalışmada çalışanlar ve yöneticiler arasında algılanan güvenlik iklimi açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Ceyhun (2014) yaptığı çalışmasında iş aile çatışması ve güvenlik ikliminin yorgunluğa etkisini araştırmıştır. 2014 yılında Türkiye’de bulunan 320 kılavuz kaptanın 100’ü ile gerçekleştirdiği çalışma sonucunda güvenlik iklimi ile yorgunluk arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunamazken, iş-aile çatışması ile yorgunluk arasında olumlu yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

Özdemir ve arkadaşları (2016) yaptıkları çalışmada, iş ortamında çeşitli risklerle karşı karşıya kalan kamu çalışanlarının güvenlik iklimi algılarının iş tatmini ve iş performansı üzerine olan etkilerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Malatya ilinde 451 kamu çalışanından toplanan verilerin analiz edilmesiyle çalışanların olumlu güvenlik iklimi algılarının iş performanslarını ve iş doyum seviyelerini pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Benzer bir sonuç Eryılmaz ve arkadaşlarının (2019) helikopter teknisyenleri ile yaptıkları bir çalışmada ortaya konmuştur. Helikopter teknisyenlerinin güvenlik iklimi algısı ve iş performansı ilişkilerinin incelendiği bu araştırmada 195 helikopter teknisyeninden toplanan veriler analiz edilmiştir. Analiz sonucunda helikopter teknisyenlerinin güvenlik iklimi algıları ve iş performansları arasında orta-yüksek düzeyde anlamlı pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

İlkın ve Derin (2018) yaptığı araştırmada güvenlik iklimi ve iş tatmini ilişkisinde birey-örgüt uyumunun aracı rolünü incelemiştir. Veriler tekstil sektöründen 638 katılımcıdan toplanan anketler aracılığıyla elde edilmiştir. Yapılan

analizler sonucunda tekstil sektörü çalışanlarının güvenlik iklimi algılarının, iş tatmini ve birey-örgüt uyumu üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Gürsoy'un (2021) metal sektöründe yaptığı güvenlik iklimi ve iş tatmini ilişkisini inceleme çalışmasında da benzer sonuç bulunarak güvenlik iklimiyle iş tatmini arasında anlamlı pozitif olduğu ortaya konmuştur. Olumlu güvenlik iklimi algısının çalışanın iş tatminini artırdığı tespit edilmiştir.

Olçay ve Olçay (2021) İstanbul ilinde bulunan otel işletmelerinde güvenlik iklimi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Pandemi döneminde gerçekleştirilen çalışma sırasında 100 otel çalışanına ulaşılmış ve yüz yüze anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre otel çalışanlarının olumlu güvenlik iklimi algılarının iş tatminini olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Temizbaş (2018) iş sağlığı ve güvenliğinin çalışan motivasyonuna etkisini araştırmış ve çalışanların iş sağlığı ve güvenliği algılamaları ile genel motivasyon düzeyi arasında negatif yönlü ilişki olduğu ortaya koymuştur. Bu sonuca göre, çalışanların iş sağlığı ve güvenliği algılama düzeyleri arttıkça genel motivasyon düzeyleri aynı oranda azalmaktadır. Çalışma, Ankara ilinde gerçekleştirilmiş ve savunma sektöründe faaliyet gösteren küçük-orta ölçekli 4 işletmede çalışan 216 personele anket uygulanmasıyla veriler elde edilmiştir.

Liu ve arkadaşları (2017) örgütsel vatandaşlık baskısı ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkide zorunlu vatandaşlık davranışının aracılı rolünü araştırmışlardır. Araştırmacılar, örgütsel vatandaşlık baskısı ve zorunlu vatandaşlık davranışı arasında ilişki olduğunu hipotezini ortaya atmışlardır. Çin'de 312 kişinin katıldığı web tabanlı anket sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık baskısı ile zorunlu vatandaşlık davranışının pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

He ve arkadaşları (2019) zorunlu vatandaşlık davranışının ne zaman ve nasıl üretim karşıtı davranışa dönüştüğüne araştırmaya yönelik Çin'de imalat sektöründe 239 çalışandan anket yöntemi ile veri toplamışlardır. Verilerin analizi sonucunda, zorunlu vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların üretim karşıtı iş davranışlarından biri olan pasif sessizlik stratejisini benimsediklerini ortaya

koymuşlardır. Zhao ve arkadaşları (2014) zorunlu vatandaşlık davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yaptıkları araştırma sonucunda zorunlu vatandaşlık davranışlarının örgütsel kimliğin bozulmasına yol açtığını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Wu, Peng ve Estay (2018) 324 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışma sonucunda engelleme stresinin yıkıcı liderlik ve zorunlu vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Araştırmacılar yıkıcı liderlik davranışının azaltılmasıyla, zorunlu vatandaşlık davranışının da azalabileceğine vurgu yapmışlardır.

Aydemir ve Akdoğan (2021) zorunlu vatandaşlık davranışının işe yabancılaşma üzerindeki etkisini araştırmış ve çeşitli meslek gruplarından (kamu, özel sektör, mühendis, akademisyen, öğretmen) 155 kişinin katıldığı çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda zorunlu vatandaşlık davranışının işe yabancılaşma üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Kerse, Koçak ve Yücel (2019) zorunlu vatandaşlık ile iş tatmini ve iş stresi ilişkisini incelemişler ve zorunlu vatandaşlık davranışının iş tatmini negatif yönde; iş stresini ise pozitif yönde etkilediğini bulmuşlardır.

Otel çalışanlarının zorunlu vatandaşlık davranışı ile iş-aile çatışması ilişkisi Köksal (2020) tarafından incelenmiş ve Antalya Belek bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel çalışanlarından oluşan örnekleme 227 katılımcıdan anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda otel çalışanlarının zorunlu vatandaşlık davranışının iş-aile çatışmasını anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Danışmaz ve arkadaşları (2021) zorunlu vatandaşlık davranışı ve presenteeism arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada veriler Türkiye’de çeşitli sektörlerde çalışan 374 beyaz yakalı çalışana çevrimiçi anket şeklinde yöneltilen sorulardan elde edilmiştir. Verilerin analizi sonucunda zorunlu vatandaşlık davranışı ve presenteeism arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Kasap (2021) zorunlu vatandaşlık davranışlarının otel çalışanlarının motivasyonu üzerindeki etkisini araştırmak için Antalya’da bir çalışma yapmıştır. Çalışma kapsamında Akdeniz Bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanlarından anket yöntemiyle veri toplamıştır. Verilerin analiz edilmesi sonucunda hizmet sektörü çalışanlarının zorunlu vatandaşlık düzeylerinin artması halinde motivasyonlarının azalacağı belirtilmiştir.

Şenol (2014) çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olabilecek içsel motivasyon araçlarının algılanmasında iş güvenliği ve faktörünün etkisi ile iş güvenliği arasındaki anlamlılık ilişkisini araştırmıştır. Araştırmada Türkiye’deki 24 otelin farklı departmanlarında çalışan 402 çalışandan anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda Türkiye’de otel çalışanlarının iş güvenliği konusunda düşük motivasyona sahip oldukları anlaşılmıştır. İş güvenliği ile içsel motivasyon araçları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Şenol, iş güvenliği algısının içsel motivasyon algılama düzeyini etkilediğini tespit etmiştir.

Ayan (2015) etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisini incelemiş ve etik liderlik tarzının iş performansı ve içsel motivasyon üzerine pozitif etki ettiğini, içsel motivasyonun iş performansı üzerine pozitif; duyarsızlaşma üzerine negatif etki ettiğini ortaya koymuştur. Çalışmada veriler, Ankara’da kamu kuruluşu çalışanlarından (112 çalışan) anket yöntemiyle toplanmıştır. Ağca ve Ertan (2008) duygusal bağlılık ve içsel motivasyon ilişkisini incelemiş ve aralarında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma, Antalya’da beş yıldızlı otel işletmelerindeki 402 çalışandan anket yöntemiyle elde edilen veriler kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Mankin (2019) yaptığı araştırmada duygusal emek ve içsel motivasyonun çalışanın yaratıcılığı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmada, Kırklareli ve Edirne ilinde bulunan 300 banka çalışanına uygulanan anket yönetimi ile veriler toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların içsel motivasyonu ile samimi davranış ve derinlemesine davranışları arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Ayrıca içsel motivasyonun bireysel yaratıcılığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Çakır (2019) spor yapan bireylerde içsel motivasyon ve tükenmiş sendromu arasındaki ilişkiyi araştırmış ve bu araştırma kapsamında İstanbul Büyükşehir Belediyesinin spor salonlarında spor yapan 273 kişiye anket uygulamıştır. Çalışma sonucunda, duygusal tükenme ile içsel motivasyon arasında ters yönlü ilişki tespit edilmiştir. Daha sık spor yapan bireylerin, daha az spor yapanlara göre içsel motivasyon seviyesinin yükseldiği ve duygusal tükenmişlik seviyelerinin azaldığı gözlemlenmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE GÜVENLİK İKLİMİ ALGISI, ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İÇSEL MOTİVASYON İLİŞKİSİ: İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Konusu

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın önemi ve amacı, hipotezleri ve araştırma modeli belirlenerek, sonrasında bunları test etmeye yönelik gerçekleştirilen analizlere göre tartışma, sonuç ve öneriler bölümüne yer verilmiştir. Bu bağlamda araştırma, İstanbul'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan personellere yönelik anket uygulaması ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler IBM Statistics 28 paket programında çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutularak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Tüm sektörlerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de iş güvenliği çalışanlar ve işverenler için en önemli konulardan biridir. İşyerlerinde yaşanan, ölümlerle ya da sakatlıkla sonuçlanan üzücü iş kazalarını en aza indirmek işletmeler için en önemli hususlardan biridir. Bununla birlikte çalışanların fizyolojik olduğu kadar kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri sunacakları performans bakımından oldukça önemlidir. Herhangi bir baskı görmeyen, işini kaybetme korkusu yaşamayan bir çalışan daha yüksek performans göstererek işletmeye daha faydalı olacaktır. Güvenlik unsurunun yanı sıra çalışanların isteğe bağlı gerçekleştirdikleri ekstra rol davranışları ve sahip oldukları yüksek içsel motivasyonda konaklama işletmeleri açısından sunulan hizmet değerini artıran unsurlar olacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken konu çalışanlara örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri için baskı altında hissettirmemektir. Yönetim

tarafından yapılan bu baskı personelin zorunlu vatandaşlık davranışı sergilemesine neden olacak ve bu durum içsel motivasyon düşüklüğü ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyeti, presenteeism, tükenmişlik gibi istenmeyen durumlara sebep olacaktır.

Literatüre genel olarak bakıldığında güvenlik iklimi algısının zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon ile ilişkisinin ve zorunlu vatandaşlık davranışının da içsel motivasyonla ilişkisinin araştırılmadığı görülmektedir. Bu araştırmanın temel amacı güvenlik iklimi algısı, zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon arasındaki ilişkinin daha önce ortaya konulmamış olmasından kaynaklanan boşluğun doldurulmasıdır. Güvenlik iklimi algısının, iş tatmini (Stailkovska, Pancovska ve Mijoski, 2015) ve örgütsel güven (Avram, Lonescu ve Mincu, 2015) ile arasında ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Zorunlu vatandaşlık davranışının, kariyerizm (Yıldız, 2016), kişi-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşimi (Koçak, 2018), psikolojik güvenlik ve örgütsel politika algısı (Alkan, 2015) ve duygusal emek (Bilen, 2018) ile arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Fakat güvenlik iklimi algısı, zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon arasındaki ilişkiye dair literatürde herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. İstanbul ilinde bulunan konaklama işletmeleri çalışanları ile yapılacak bu çalışma ile literatürdeki boşluğun doldurulması amaçlanmaktadır.

İstanbul ilinde bulunan konaklama işletmelerinde çalışan personellerin güvenlik iklimi algısı, zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik literatürdeki boşluğun doldurulması ve ileride yapılacak çalışmalara yol göstermesi araştırmanın önemini belirtmektedir. Bu bağlamda araştırmanın literatüre sağlayacağı düşünülen katkının yanında çalışma hayatı açısından da İstanbul ilinde bulunan konaklama işletmelerine katkı sağlayacağını düşünülmesi de araştırmanın diğer önemli tarafını oluşturmaktadır.

4.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma aşağıda sunulan varsayımlarla gerçekleştirilmiştir:

- Katılımcıların güvenlik iklimi algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon düzeylerini ölçmek için kullanılan ölçek sorularına samimi, baskı

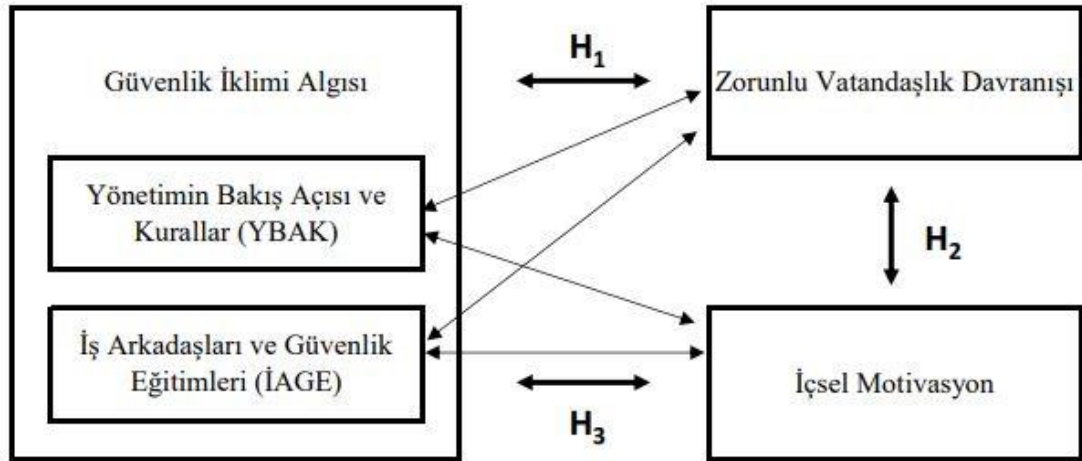
altında olmadan ve kendi özgür iradeleri ile cevap verdiği, cevapların güvenilir olduğu varsayılmaktadır.

- Araştırmada kullanılan nicel araştırma tekniklerinin araştırmanın amacını ortaya koymak adına yeterli olduğu varsayılmaktadır.

4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın gerçekleştirilmesi için oluşturulan model ve modele bağlı kalarak geliştirilen hipotezler sunulmaktadır.

Şekil 9. Araştırma Modeli



Şekil 9’da araştırmanın hipotezlerini geliştirebilmek için oluşturulan araştırma modeli yer almaktadır. Literatür taraması sonucunda, oluşturulan araştırma modeline uygun geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Katılımcıların güvenlik iklimi algısı ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Katılımcıların güvenlik iklimi algısının “Yönetimin Bakış Açısı ve Kurallar” alt boyutu ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Katılımcıların güvenlik iklimi algısının “İş Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimleri” alt boyutu ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Katılımcıların zorunlu vatandaşlık davranışları ile içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Katılımcıların güvenlik iklimi algısı ile içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3a}: Katılımcıların güvenlik iklimi algısının “Yönetimin Bakış Açısı ve Kurallar” alt boyutu ile içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3b}: Katılımcıların güvenlik iklimi algısının “İş Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimleri” alt boyutu ile içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu tez çalışmasının etik onayı, Trakya Üniversitesi ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu’nun 08.09.2021 tarihli, 07/13 numaralı kararı ile alınmıştır.

Araştırmanın bu bölümünde; etik kurul onayına bağlı kalınarak toplanan verilere ait bilgilere, araştırmanın evren ve örnekleme ve toplanan verilerin analizlerine yer verilmektedir.

4.5.1. Verilerin Toplanması

Güvenlik iklimi algısı, zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon değişkenlerinin birbiri ile olan ilişkilerini araştırmak için yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler Ekim 2021 tarihinde toplanmaya başlanmış, Nisan 2022 tarihinde sonlandırılmıştır. Araştırmada

kullanılan ölçekler, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılarak ulusal yazında kullanılmış ölçeklerden oluşmaktadır.

Araştırma için oluşturulan anket dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümü katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için sorulan sorulardan oluşmaktadır. Demografik özellikleri belirlemek için katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, çalıştığı pozisyonu, bulunduğu işletmedeki ve meslek hayatındaki toplam çalışma yılına yönelik sorulardır. Katılımcının yanıtlanması beklenen iki soru (iş yerindeki pozisyonu ve çalıştığı departman) açık uçlu sorulmuştur. Verilen yanıtlar karşılığında araştırmacı tarafından uygun kategoriler oluşturulmuş ve analiz programına bilgiler bu doğrultuda işlenmiştir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi gibi ifadeler kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde Choudhry, Fang ve Lingard (2009) tarafından geliştirilen, Türkçe kullanıma uygunluğu, geçerliliği ve güvenilirliği Türen vd. (2014) tarafından gerçekleştirilmiş olan “Güvenlik İklimi Ölçeği” kullanılmıştır. Türen ve arkadaşlarının yaptığı bu çalışmada Choudhry, Fang ve Lingard tarafından 22 madde ve iki boyut olarak geliştirilen güvenlik iklimi ölçeğinde uygun olmayan sekiz madde elenmiş ve ölçek 14 maddeye düşürülmüştür. İki ayrı örneklem (203 sağlık sektörü çalışanı ve 242 elektronik sektörü çalışanı) alınarak yapılan çalışma güvenilirlik ve geçerlilik olarak literatüre önemli bir katkı sağlanmıştır. Çalışanların işletmedeki güvenlik iklimi algılarını ölçmek için kullanılan iki boyutlu (Yönetimin Bakış Açısı ve Kurallar ve İş Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimleri) ölçek 5’li likert tipinde toplam 14 ifadeden oluşmaktadır (1=kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum).

Anketin üçüncü bölümünde, çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışlarını ölçmek amacıyla yöneltilen sorular yer almaktadır. Bu bölümde, Vigoda-Gadot (2007) tarafından geliştirilen, Türkçe kullanıma uygunluğu, geçerliliği ve güvenilirliği Seren ve Baydın (2017) tarafından gerçekleştirilmiş “Zorunlu Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte yer alan sorular sağlık sektörü çalışanları olan hemşireler yönelik hazırlanmıştır. Bu sebeple ölçekteki sorular otel

çalışanlarına uygulanmak üzere “hastane” ifadesi “otel” olarak değiştirilerek revize edilmiştir. Ölçekte 5’li likert tipi derecelendirmeden faydalanılmıştır ve katılımcılardan düşüncelerini “1=Kesinlikle Katılmıyorum ile 5=Kesinlikle Katılıyorum” arasında derecelendirmeleri istenmiştir.

Anketin dördüncü bölümünde, araştırmaya katılan çalışanların içsel motivasyon düzeylerini ölçmeye yönelik Mottaz (1985), Brislin vd. (2005) ve Mahaney ve Lederer (2006) tarafından geliştirilen, Türkçe kullanıma uygunluğu, geçerliliği ve güvenilirliği Dünder, Özutku ve Taşpınar (2007) tarafından gerçekleştirilmiş olan “İçsel Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte içsel motivasyon düzeyini ölçen 9 ifade yer almaktadır. Bu bölümde kullanılan ölçekte 5’li likert tipi derecelendirmeden faydalanılmıştır ve katılımcılardan “1=Kesinlikle Katılmıyorum ile 5=Kesinlikle Katılıyorum” arasında derecelendirme yapmaları istenmiştir.

Tablo: 3 Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Kaynaklar

Değişkenler	Madde Sayısı	Kaynak
Güvenlik İklimi Algısı (YBAK1, YBAK2, YBAK3, YBAK4, YBAK5, YBAK6, YBAK7, YBAK8, YBAK9, YBAK10, İAGE1, İAGE2, İAGE3, İAGE4)	14	Türen, U., Gökmen, Y., Tokmak, İ. & Bekmezci, M. (2014). Güvenlik İklimi Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. <i>Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi</i> , 19(4), 171-190.
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı (ZDV1, ZDV2, ZDV3, ZDV4, ZDV5)	5	Harmancı Seren, A.K. & Ünaldı Baydın, N. (2019). Zorunlu Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin Türkçede Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. <i>Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi</i> , 2(4), 43-49.

İçsel Motivasyon (İM1, İM2, İM3, İM4, İM5, İM6, İM7, İM8, İM9)	9	Dündar, S., Özutku, H., ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. <i>Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi</i> , 2, 105-119.
--	---	--

4.5.2. Evren Örnekleme

Araştırmanın evrenini; İstanbul ilinde yer alan turizm işletme belgesine ve turizm yatırım belgesine sahip tüm konaklama işletmelerinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. İstanbul'da Temmuz 2021 itibari ile turizm işletme ve turizm yatırım belgeli toplam 146.177 yatak kapasiteli 725 konaklama işletmesi bulunmaktadır. Konaklama işletmeleri listesine İstanbul il Kültür ve Turizm Müdürlüğü resmî web sitesinden ulaşılmıştır (İstanbul Turizm İstatistikleri, 2021). Uluslararası alanda otel işletmelerinde personel sayısı yatak başına ortalama 0,50 personel düşecek şekilde hesaplanmaktadır (Erdem, 2004:48). Bu bağlamda İstanbul'da konaklama işletmelerinde görev alan personel sayısı yaklaşık olarak 73.000 kişi olarak hesaplanmıştır. %95 güven aralığı, %5 hata payı ile öngörülen örneklem sayısı 383 olarak belirlenmiştir (Büyüköztürk vd., 2012:20). İstanbul ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin her bir departmanında görevini aktif olarak sürdüren tüm çalışanlar çalışma kapsamındadır. Ekim 2021 – Nisan 2022 tarihleri arasında araştırma evrenini oluşturan çalışanlarla yüz yüze görüşmeler yapılarak 486 anket toplanmış, toplanan anketlerin 94 tanesinin eksik doldurulduğu tespit edilerek araştırmadan çıkartılmıştır. Söz konusu araştırma 392 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

4.5.3. Verilerin Analizi

Çalışmanın bu bölümünde, alan yazından elde edilen bilgiler ışığında anket yöntemi ile toplanan veriler istatistiksel işlemler IBM Statistics 28 paket programına

işlenmiş ve analiz edilmiştir. İlk olarak değişkenlerin faktör yüklerini belirlemek için faktör analizi yapılmış, faktör analizinin sonuçlarını aldıktan sonra tüm değişkenlere güvenilirlik ve geçerlilik testleri uygulanmıştır. Güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin ardından katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin frekans analizleri yapılmış ve analiz sonuçları raporlanmıştır. Literatür araştırması sonrasında kurulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla ilk olarak değişkenlere Kolmogorov-Smirnov normallik testi uygulanmış ve değişkenlerin dağılımlarının normal olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç neticesinde parametrik olmayan Spearman Korelasyon testi uygulanarak değişkenler arası ilişkiler tespit edilmiştir. Değişkenler arası ilişki analizinin ardından elde edilen bulgular yorumlanarak hipotezlerin kabul veya ret durumları tespit edilmiş ve sonuçlar raporlanmıştır. Son olarak katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ile çalışmanın değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit edebilmek için Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır.

4.5.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizleri

Faktör analizi (Factor Analysis), sosyal bilimlerde birileriyle ilişki içinde olan veri yapılarını bir araya getirip daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmeyi amaç edinen, diğer bir deyişle çok sayıda değişkenden birbiriyle ilişkili maddeleri içeren az sayıda faktör elde etme amacıyla kullanılan bir analiz tekniğidir (Patır, 2009: 70). Faktör analizini uygulamanın en önemli amacı değişkenlerin bağımlılık yapısını yok ederek boyuta indirgemedir (Doğan ve Başokçu, 2010: 65).

Anket yöntemiyle toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu kontrol etmek için korelasyon matrisinin incelenmesi ve Bartlett Küresellik Testi ve Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Uygunluk Testi gibi farklı yaklaşımlar vardır (Turanlı vd., 2012: 47). Bu çalışmada verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını ölçümlemek için Bartlett Testi ve KMO Uygunluk testi uygulanmıştır. Uygunluk testi yapılan verilerin faktör analizine uygun olduğunu söyleyebilmek için Bartlett testi sonucunda elde edilen p değerinin $p < 0,05$ olması, KMO değerinin ise 0,5'ten büyük olması beklenmektedir. Çok iyi bir faktör analizinde KMO değerinin 0,80'den büyük olması beklenmektedir (Turanlı vd. 2012: 49). Araştırmacının bu çalışmasında

söz konusu olan üç değişkenin KMO değerinin tümü 0,80 üzerinde çıkmış ve faktör analizine uygunluğu tespit edilmiştir.

Faktör analizi yaparken dikkat edilmesi gereken iki önemli nokta söz konusudur; birincisi hangisi faktör analizinin kullanılacağı, ikincisi kullanılacak faktör analizinin hangi istatistikî araçlarla yapılacağıdır. Faktör analizinde uygulanacak yöntem araştırmanın sonuçlarını, yani ölçülmeye çalışılan “yapısal geçerliliği” etkileyecektir (Yaşlıoğlu, 2017:75).

4.5.3.2. Güvenlik İklimi Algısı Açıklayıcı Faktör Analizi

Güvenlik İklimi ölçeğini oluşturan 13 madde Tablo 1’de sunulmuştur. Ölçeğin yapısal geçerliliğini test etmek için örneklem verilerine Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. Açıklayıcı Faktör Analizi öncesinde Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Barlett Testleri uygulanarak örneklem verilerinin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Güvenlik İklimi ölçeğine uygulanan KMO uygunluk testi sonucunda elde edilen değer 0,865 olarak bulunmuştur. Barlett testi anlamlılık düzeyi ise olması gerektiği şekilde 0,05’ten düşük ($p<,001$) olarak elde edilmiştir. Yapılan testler doğrultusunda, güvenlik iklimi algısı ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4. Güvenlik İklimi Algısı Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yükleri	
	1 (Yönetimin Bakış Açısı ve Kurallar)	2 (İş Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimleri)
güvenlikiklimi1	,800	
güvenlikiklimi2	,703	
güvenlikiklimi4	,651	
güvenlikiklimi6	,641	
güvenlikiklimi5	,622	
güvenlikiklimi10	,575	
güvenlikiklimi3	,564	
güvenlikiklimi7	,505	
güvenlikiklimi9	,498	

güvenlikiklimi14		,763
güvenlikiklimi13		,695
güvenlikiklimi11		,647
güvenlikiklimi12		,597
Varyans Açıklama Oranı (%)	27,897	18,755

Açımlayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde güvenlik iklimi ölçeğinin iki boyuttan oluştuğu gözlemlenmiştir. Literatür incelendiğinde güvenlik iklimi ölçeği “yönetimin bakış açısı ve kurallar” ve “iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri” olmak üzere iki boyutta incelendiği görülmüştür (Türen vd. 2014: 180). Yapılan analiz sonucunda oluşan boyutlar güvenlik iklimi ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını yapan TÜREN ve arkadaşlarının (2014) ortaya koyduğu çalışma ile paralellik göstermektedir. Anlamlı bir analiz sonucu elde etmek için faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yüklerinin minimum değerinin 0,40 olması gerekmektedir (İslamoğlu ve Alınçık, 2016: 427). Faktör analizi sonucunda elde edilen verilere göre güvenlik iklimi ölçeğinin “yönetimin bakış açısı ve kurallar” boyutunda yer alan 8. maddenin faktör yükünün 0,40 değerinden az olduğu tespit edilmiş ve bu madde ölçekten çıkarılmıştır. Güvenlik iklimi ölçeğinde, yönetimin bakış açısı ve kurallar boyutunda dokuz, iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri boyutunda dört olmak üzere toplam 13 ifade bulunmaktadır. Güvenlik iklimi ölçeğinin toplam Varyans açıklama oranınının 46,651 olduğu tespit edilmiştir.

4.5.3.3. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı Açıklayıcı Faktör Analizi

Zorunlu vatandaşlık davranışı ölçeğine uygulanan KMO uygunluk testi sonucunda elde edilen değer 0,879 olarak belirlenmiştir. Barlett testi sonucunda elde edilen değerlerin de anlamlı ($p < 0,05$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tespit edilen veriler ışığında zorunlu vatandaşlık davranışı ölçeğinin faktör analizine uygun olduğunu kanıtlamaktadır.

Tablo 5. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yükleri
	1
zorunluvatandaslik3	,904
zorunluvatandaslik4	,893
zorunluvatandaslik2	,892
zorunluvatandaslik1	,888
zorunluvatandaslik5	,882
Varyans Açıklama Oranı (%)	79,539

Tablo 2’de söz edilen zorunlu vatandaşlık davranışı ölçeği tek boyutlu bir ölçektir ve Türkçede güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapan Seren ve Baydın (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışma ile paralellik göstermektedir. Analiz sonucunda faktör yüklerinin tümü 0,40’ın üzerinde oldukça yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir ve ölçekten çıkarılacak herhangi bir madde bulunmamaktadır. Tek boyut ve 5 maddeden oluşan zorunlu vatandaşlık davranışı ölçeğinde toplam açıklanan Varyans %79,539 olarak elde edilmiştir.

4.5.3.4. İçsel Motivasyon Açıklayıcı Faktör Analizi

İçsel motivasyon ölçeğine yapılan analizler sonucunda KMO uygunluk testi değeri ,883 bulunmuştur. Barlett testi sonucu da anlamlı ($p < 0,05$) çıkmış ve ölçeğin faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda içsel motivasyon ölçeğinin dokuz ifade ve tek boyuttan oluştuğu belirlenmiştir.

Tablo 6. İçsel Motivasyon Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yükleri
	1
icselmotivasyon7	,769
icselmotivasyon6	,768
icselmotivasyon4	,766
icselmotivasyon8	,741

icselmotivasyon3	,713
icselmotivasyon1	,676
icselmotivasyon9	,611
icselmotivasyon2	,603
icselmotivasyon5	,595
Varyans Açıklama Oranı	48,591

İçsel motivasyon ölçeğine yapılan faktör analizleri sonucunda tüm ifadelerin 0,40 değerinden yüksek olduğu ve ölçekten çıkarılması gereken herhangi bir maddenin olmadığı tespit edilmiştir. İçsel motivasyon ölçeğinin toplam varyans açıklama oranı 48,591 olarak saptanmıştır.

4.5.3.5. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Bilimsel çalışmalarda, güvenilir sonuçlara ulaşmak ve ortak bir sonuca varabilmek için yapı geçerliliğinin test edilmesi önemlidir (Akyüz, 2018: 186). Bu çalışmada, ölçekte yer alan değişkenlerin ifadelerine ait veriler, ölçeğin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Gözlenen değişkenlerin faktör yükünü gösteren tahmini değerleri 0,40'ın altında bulunan ifadeler ölçek kapsamından çıkarılmıştır. Bu bağlamda, Güvenlik İklimi Algısı değişkeninin sekizinci maddesi olan “İş yapılırken sağlık ve güvenlikle ilgili kural ve talimatlara uygun biçimde yeterli miktarda personel bulundurulmaktadır.” ifadesi ölçekten çıkarılmıştır.

Bilimsel araştırmalarda güvenilirlik, ölçümün tutarlı olmasının ölçütüdür. Buna göre, ölçüm sonuçları farklı yerlerde uygulansa dahi benzer sonuçlar vermelidir. Güvenilirlik genel olarak bir ölçek ölçülmek istenenin ne ölçüde doğru ölçtüğünü, ölçeğin üretkenliğini ve tekrarlanabilirliğini göstermektedir (Çakmur, 2012: 340).

Sosyal bilimlerde kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesinde genellikle “Cronbach Alpha” güvenilirlik katsayısı kullanılmaktadır. 1951 yılında Cronbach tarafından geliştirilen alfa katsayısı yönetimi, ölçekte yer alan söz konusu

ifadelerin sıralı puanlandığı (ordinal) durumlarda kullanılan bir iç tutarlılık tahmin yöntemidir. Cronbach alfa katsayısının yorumlanmasına yönelik yaygın kabul edilen sınıflama şu şekildedir (Kılıç, 2016: 48):

Tablo 7. Güvenilirlik Katsayısı Sınıflandırılması

Güvenilirlik Kat Sayısı (Cronbach Alpha)	Yorum
$0,81 < \alpha < 1,00$	Ölçek yüksek güvenilirliktedir
$0,61 < \alpha < 0,80$	Ölçek orta güvenilirliktedir
$0,41 < \alpha < 0,60$	Ölçek düşük güvenilirliktedir
$0,00 < \alpha < 0,40$	Ölçek güvenilir değildir

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için sosyal bilimlerde kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesinde yaygın olarak kullanıldığı belirtilen Cronbach Alpha katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Güvenlik İklimi Algısı ölçeğinin faktör analizleri sonucunda faktör yükü 0,40 değerinden düşük olan sekizinci madde ölçekten çıkarılarak güvenilirlik testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda güvenlik iklimi algısı ölçeğinin Cronbach α değeri 0,853 olarak bulunmuştur. Literatürden edinilen bilgiler ışığında, bu değer ölçeğin güvenilirliğinin kabul edilebilir seviyede olduğunu ifade ettiği anlaşılmaktadır. Beş ifadeden oluşan zorunlu vatandaşlık davranışı ölçeğinin Cronbach α değeri ,936 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir. Dokuz maddeden oluşan içsel motivasyon ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach α değeri ,866 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin güvenilirliğinin kabul edilebilir seviyelerde olduğunu ifade etmektedir. Tüm faktörleri değere yaptığı katkıya dayanarak gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda araştırmada kullanılan ölçeğin Cronbach α değeri ,888 olarak bulunmuştur. Bu durum, söz konusu ölçeğin ifadelerinin sosyal bilimlerde kabul edilebilir bir güvenilirlik değeri olan $0,61 < \alpha < 0,80$ değer aralığının üstünde olduğunu ve söz konusu ölçeğin güvenilir bir ölçek olarak kabul edilebileceğini göstermiştir.

Tablo 8. Ölçeklerin Cronbach Alpha Değerleri

Değişkenler	İfade Sayısı	Cronbach α
Güvenlik İklimi Algısı	13	,853
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	5	,936
İçsel Motivasyon	9	,866
Ölçek Güvenilirliği	27	,888

4.5.3.6. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Bu bölümde araştırmaya katılan otel çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri ile ilgili betimsel bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı (n)	Yüzde (%)	Kümülatif Oran
Kadın	133	33,9	33,9
Erkek	259	66,1	100,0
Toplam	392	100,0	

Tablo 9’da görüldüğü üzere ankete katılan 392 katılımcının %33,9’unun kadın, %66,1’inin erkek olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada yer alan katılımcıların %66,1 gibi büyük bir çoğunluğunu erkek katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 10. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	Sayı (n)	Yüzde (%)	Kümülatif Oran
18-25 yaş arası	51	13,0	13,0
26-35 yaş arası	176	44,9	57,9
36-45 yaş arası	136	34,7	92,6
46 ve üzeri yaş	29	7,4	100,0
Toplam	392	100,0	

Tablo 10’da görüldüğü üzere katılımcıların %13’ünü 18-25 yaş, %44,3’ünü 26-35 yaş, %34,7’sini 36-45 yaş, %7,4’ünü de 46 ve üzeri yaş grubu oluşturmaktadır. Çalışmaya katılan katılımcıların neredeyse yarısı (%44,9) 26-35 yaş arası grubundadır.

Tablo 11. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Sayı (n)	Yüzde (%)	Kümülatif Oran
Bekar	146	37,2	30,6
Evli	246	62,8	100,0
Toplam	392	100,0	

Tablo 11’de araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumları gösterilmektedir. Buna göre katılımcıların %37,2’sinin bekar, %62,8’inin evli olduğu görülmektedir.

Tablo 12. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Sayı (n)	Yüzde (%)	Kümülatif Oran
İlkokul	40	10,2	10,2
Ortaokul	98	25,0	35,2
Lise	166	42,4	77,6
Ön Lisans	15	3,8	81,4
Lisans	71	18,1	99,5
Lisansüstü	2	,5	100,0
Toplam	392	100,0	

Tablo 12’de araştırmaya dahil olan katılımcıların eğitim durumlarına ait bilgiler görülmektedir. Buna göre, katılımcıların %10,2’sinin ilkokul, %25’inin ortaokul, %42,4’ünün lise, 3,8’inin ön lisans, 18,1’inin lisans ve %0,5’inin lisansüstü eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir. Tablodan örnekleme oluşturan katılımcıların büyük bir çoğunluğunun ilkokul, ortaokul ve lise mezuniyetine sahip olduğu görülmektedir. Bu da sektörde yüksek eğitim almamış personel sayısının daha fazla olduğunu göstermektedir.

Tablo 13. Katılımcıların Aldığı Eğitime Göre Dağılımları (Turizm Eğitimi Almış Katılımcılar)

Turizm Eğitimi	Sayı (n)	Yüzde (%)	Kümülatif Oran
Evet	73	18,6	18,6
Hayır	319	81,4	100,0
Toplam	392	100,0	
Eğitim Düzeyi			
Eğitim Düzeyi	Sayı (n)	Oran	Kümülatif Oran
Lise	20	27,4	27,4
Ön Lisans	13	17,8	45,2
Lisans	38	52,1	97,3
Lisans üstü	2	2,7	100,0
Toplam	73	100,0	

Tablo 13'te "aldığımız eğitim turizm ile ilgili midir?" sorusunu evet yanıtını verenlerin hangi seviyede turizm eğitimi aldıklarını göstermektedir. 392 katılımcının sadece 73'ü turizm ile ilgili eğitim almıştır. Aldığı eğitim turizm ile ilgili olan bu katılımcıların %27,4'ünün lise, %17,8'inin ön lisans, %52,1'inin lisans, %2,7'sinin yüksek lisans mezuniyeti olduğu görülmektedir. Sektörde turizm eğitimi alan çalışan sayısının bu denli düşük oluşu, turizm mesleği ile ilgili okullardan mezun olanların başka mesleklere yönelebileceği ihtimalini düşündürmektedir. Araştırmada yer alan katılımcıların %81,4 gibi çok büyük bir kısmı turizm eğitimi almamış kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 14. Katılımcıların İş Yerindeki Departmanlarına Göre Dağılımı

Çalıştıkları Departmanları	Sayı (n)	Yüzde (%)	Kümülatif Oran
F&B	169	43,1	43,1
Ön Büro	72	18,4	61,5
Muhasebe	9	2,3	63,8
Kat Hizmetleri	91	23,2	87,0
Satın Alma	5	1,3	88,3
Yönetim	18	4,6	92,9
Teknik	4	1,0	93,9
Bahçe/Peyzaj	1	,3	94,1
Güvenlik	5	1,3	95,4
Mutfak	18	4,6	100,0
Toplam	392	100,0	

Tablo 14’de araştırmaya katılan katılımcıların görev aldıkları işletmede yer aldığı departmanlar görülmektedir. Buna göre, katılımcıların %43,1 gibi büyük bir çoğunluğunun F&B departmanında, %18,4’nün ön büro departmanında, %2,3’ünün muhasebe departmanında, %23,2’sinin kat hizmetleri departmanında, %1,3’ünün satın alma departmanında, %4,6’sının yönetim kadrosunda, %1’inin teknik departmanında, %0,3’ünün bahçe ve peyzaj departmanında, %1,3’ünün güvenlik departmanında, %4,6’sının da mutfak departmanında olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan katılımcıların büyük bir çoğunluğunu konaklama işletmelerinin en yoğun departmanları olan F&B ve kat hizmetleri çalışanlarından oluştuğu görülmektedir. Çalışanların departmanlara göre görev aldıkları pozisyonlar aşağıdaki Tablo 15’de yer almaktadır.

Tablo 15. Çalışanların İş Yerindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımları

İş Yerindeki Pozisyonları	Sayı (n)	Yüzde (%)	Kümülatif Oran
Resepsiyonist	54	13,8	13,8
Temizlik Görevlisi	70	17,9	31,6
Garson	119	30,4	62,0
Komi	41	10,5	72,4
Müdür	23	5,9	78,3
Şef	34	8,7	87,0
Muhasebe	9	2,3	89,3
Satın Alma	4	1,0	90,3
Aşçı	17	4,3	94,6
Belboy/Karşılama	11	2,8	97,4
Tekniker	4	1,0	98,5
Bahçıvan	1	,3	98,7
Güvenlik	5	1,3	100,0
Toplam	392	100,0	

Tablo 15'te çalışanların iş yerindeki pozisyonlarına göre dağılımları gösterilmektedir. Buna göre katılımcıların %30 büyük bir oranın Garson pozisyonunda çalışan personeller oluşturmaktadır.

Tablo 16. Katılımcıların Mevcut İş Yerlerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Mevcut İş Yerlerindeki Çalışma Süreleri	Sayı (n)	Yüzde (%)	Kümülatif Oran
1 yıldan az	79	20,2	20,2
1-5 yıl arası	188	48,0	68,1
6-10 yıl arası	112	28,6	96,7
11-15 yıl arası	4	1,0	97,7
16-20 yıl arası	8	2,0	99,7

21 yıl ve üzeri	1	,3	100,0
Toplam	392	100,0	

Tablo 16’da görüldüğü gibi katılımcıların %20,2’si bir yıldan az, %48’i 1-5 yıldır, %28,6’sı 6-10 yıldır, %1’i 11-15 yıldır, %2’si 16-20 yıldır ve sadece %0,3’ü 21 yıl ve üzeri süredir bulunduğu işletmede çalışmaktadır. Bu tablodan konaklama işletmelerinde iş gücü devir hızının ne denli hızlı olduğunu anlayabilmemiz mümkündür. Ayrıca bu anket Covid-19 salgını kısıtlamalarının tamamen bittiği, normalleşme sürecinin başladığı dönemde yapılmıştır. Buradan hareketle çalışanların %68 gibi büyük bir kısmının bir yıldan az ve 1-5 yıl arası seçeneğini işaretlediğini göz önünde bulundurarak, Covid-19 salgınında uygulanan kısıtlamalar nedeniyle işsiz kalmalarının söz konusu olduğu düşünülebilir.

Tablo 17. Katılımcıların Turizm Sektöründe Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Turizm Sektöründe Toplam Çalışma Süreleri	Sayı (n)	Yüzde (%)	Kümülatif Oran
1 yıldan az	49	12,5	12,5
1-5 yıl arası	173	44,1	56,6
6-10 yıl arası	125	31,9	88,5
11-15 yıl arası	22	5,6	94,1
16-20 yıl arası	16	4,1	98,2
21 yıl ve üzeri	7	1,8	100,0
Toplam	392	100,0	

Tablo 17’de görüldüğü üzere katılımcıların %12,5’si 1 yıldan az, %44,1’i 1-5 yıl arası, %31,9’u 6-10 yıl arası, %5,6’sı 11-15 yıl arası, %4,1’i 16-20 yıl arası, %1,8’i de 21 yıl ve üzeri süredir turizm sektöründe çalışmaktadırlar. Analiz edilen veriler doğrultusunda katılımcıların yaşları ve eğitim durumları göz önünde bulundurulduğunda İstanbul’da konaklama işletmelerinde turizm eğitimi almamış, lise eğitiminin ardından turizm mesleğinde çalışmaya başlayan “alaylı” denilen çalışan

kişilerin daha yoğun olduğu görülmektedir. Bunun sebebi, turizm sektöründe çalışma şartlarının ağır oluşundan dolayı bu mesleğin eğitimini almış kişiler tarafından konaklama işletmelerinin iş yeri olarak tercih edilmemesi ya da turizm sektörünün herhangi bir uzmanlık gerektirmeyen çok sayıda alt dalı olmasından dolayı bu işe turizm eğitimini almamış kişilerin daha fazla yönelmesinin olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca sektör 21 yıl ve üzeri çalışan sayısının az olduğu dikkat çekmektedir.

4.5.3.7. Değişkenler Arası İlişkilerin İncelenmesi

Konaklama işletmeleri çalışanlarının güvenlik iklimi algısı, zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon düzeyi ilişkilerinin araştırıldığı çalışmanın hipotezlerini test etme amacıyla çeşitli analizler yapılmıştır. Bu analizlerden ilk olarak Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Bu analiz ile değişkenleri normal dağılım gösterip göstermediklerini test edilmesi amaçlanmıştır. Yapılan Kolmogorov-Smirnov analizi sonucunda verilerin normal dağılmadığı görülmüştür. Bu sonuç dikkate alınarak iki ve daha fazla değişken arasında ilişki var olup olmadığını ve ilişki var ise bu ilişkinin yönü ve sayısal büyüklüğünü test etme amacıyla kullanılan Spearman Korelasyon analizinin uygulamasının uygun olduğu görülmüştür.

Korelasyon analizi sonucunda çıkan korelasyon katsayısı -1 ve +1 arasında değerle ifade edilmektedir. Analiz sonucunda ortaya çıkan katsayının işareti pozitif ise değişkenler arası doğrusal ilişki olduğu, negatif ise ters yönlü ilişki olduğu yorumu yapılmaktadır. Pozitif yönlü doğrusal ilişkide bir değişkenin değeri artarken diğerinin de değerinin arttığı, negatif yönlü ters ilişkide bir değişkenin değeri artarken diğerinin değerinin düştüğü gözlemlenmektedir. Korelasyon katsayısı +1 ve -1 değerine ne kadar yaklaşırsa aralarındaki ilişkini o denli güçlü olduğu sonucu çıkarılmaktadır. 0,1 – 0,3 arasındaki korelasyon zayıf, 0,3 – 0,5 arasındaki korelasyon orta, 0,5 – 0,8 arasındaki korelasyon güçlü, 0,8 – 1 arasındaki korelasyon çok güçlü olarak ifade edilmektedir (İslamoğlu ve Alınçık 2016:353).

Tablo 18. Değişkenler Arası Spearman Sıralama Korelasyon Analizi

Değişkenler	Güvenlik İklimi Algısı	Güvenlik İklimi Algısı (YBAK ¹)	Güvenlik İklimi Algısı (İAGE ²)	Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	İşsel Motivasyon
Güvenlik İklimi Algısı	1,000				
Güvenlik İklimi Algısı (YBAK ¹)	,887**	1,000			
Güvenlik İklimi Algısı (İAGE ²)	,640**	,314**	1,000		
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	,186**	,112*	,183**	1,000	
İşsel Motivasyon	,505**	,486**	,342**	,251**	1,000

¹ – (YBAK) Güvenlik İklimi Algısı alt boyutu “Yönetimin Bakış Açısı ve Kurallar”

² – (İAGE) Güvenlik İklimi Algısı alt boyutu “İş Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimleri”

Tablo 18’de değişkenler arası Spearman Korelasyon analizi sonucunda çıkan değerler görülmektedir. Bu bölümde korelasyon değerleri dikkate alınarak hipotezler sonuçları verilmiş ve değişkenler arası ilişkilerin yönü ve gücü belirlenmiştir. Güvenlik iklimi algısı ve zorunlu vatandaşlık davranışı değişkenleri arasındaki korelasyon değerinin (,186**) olduğu görülmektedir. Bu değer ile iki değişken arasında pozitif ilişki olduğu ve bu ilişki gücünün zayıf olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuca göre H₁ hipotezi (Katılımcıların güvenlik iklimi algısı ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.) kabul edilmiştir.

Güvenlik iklimi algısının alt boyutu olan yönetimin bakış açısı ve kurallar ile zorunlu vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve zayıf (,112*) bir ilişki gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, H₁ hipotezinin alt hipotezi olan H_{1a} (Katılımcıların güvenlik iklimi algısının “Yönetimin Bakış Açısı ve Kurallar” alt boyutu ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.) hipotezi kabul edilmiştir.

Güvenlik iklimi algısının bir diğer alt boyutu olan iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri ile zorunlu vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişkinin varlığı görülmektedir. Korelasyon analizleri incelendiğinde güvenlik iklimi algısı değişkeninin alt boyutu olan iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasında pozitif ve zayıf ($,183^{**}$) ilişki gözlemlenmektedir. H_{1b} (Katılımcıların güvenlik iklimi algısının “İş Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimleri” alt boyutu ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.) hipotezi ise kabul edilmiştir.

Katılımcıların zorunlu vatandaşlık ve davranışları ve içsel motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonucunda iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüş ve ilişkinin gücünün zayıf ($,251^{**}$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, H_2 (Katılımcıların zorunlu vatandaşlık davranışları ile içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.) hipotezi kabul edilmiştir.

Güvenlik iklimi algısı ve içsel motivasyon arasındaki ilişki incelendiğinde değişkenler arasında pozitif ve güçlü ($,505^{**}$) bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre araştırmanın H_3 (Katılımcıların güvenlik iklimi algısı ile içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.) hipotezi kabul edilmiştir. Güvenlik iklimi algısının alt boyutları olan yönetimin bakış açısı ve kurallar ile içsel motivasyon arasında pozitif ve orta ($,486^{**}$) seviyelerde, iş arkadaşları ve güvenlik eğitimi ile içsel motivasyon arasında pozitif ve orta ($,342^{**}$) seviyelerde korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda H_{3a} (Katılımcıların güvenlik iklimi algısının “Yönetimin Bakış Açısı ve Kurallar” alt boyutu ile içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.) ve H_{3b} (Katılımcıların güvenlik iklimi algısının “İş Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimleri” alt boyutu ile içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.) hipotezleri de kabul edilmiştir.

4.5.3.7. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Güvenlik İklimi Algısı, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre güvenlik iklimi algısı, zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon düzeylerinde farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla çeşitli istatistiksel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Değişkenlerin Kolmogorov-Smirnov analizi sonucunda normal dağılım göstermemesi sebebiyle parametrik olmayan Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır.

Tablo 19. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Güvenlik İklimi Algısı, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyon Düzeylerine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Değişkenler	Anlamlılık Düzeyi	Açıklama
Cinsiyet Güvenlik İklimi Algısı	,182	Kadın ve erkek katılımcılar arasında güvenlik iklimi algısı açısından cinsiyete dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır
Cinsiyet Yönetimin Bakış Açısı ve Kurallar (YBAK)	,263	Kadın ve erkek katılımcılar arasında güvenlik iklimi algısının yönetimin bakış açısı ve kurallar alt boyutu açısından cinsiyete dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
Cinsiyet İş Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimleri (İAGE)	,251	Kadın ve erkek katılımcılar arasında güvenlik iklimi algısının iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri alt boyutu açısından cinsiyete dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
Cinsiyet Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	,836	Kadın ve erkek katılımcılar arasında zorunlu vatandaşlık davranışı açısından cinsiyete dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
Cinsiyet İçsel Motivasyon	,656	Kadın ve erkek katılımcılar arasında içsel motivasyon açısından cinsiyete dayalı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 19’da katılımcıların cinsiyetlerine göre güvenlik iklimi algısı, zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyonlarında farklılaşma olup olmadığı test

etmek için uygulanan Mann Whitney U testinin sonuçları görülmektedir. Test sonucunda, katılımcıların cinsiyetlerine göre güvenlik iklimi algısı, güvenlik iklimi algısının alt boyutlar yönetimin bakış açısı ve kurallar ve iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri, zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyonlarına ilişkin bir farklılık saptanamamıştır.

Tablo 20. Katılımcıların Yaşlarına Göre Güvenlik İklimi Algısı, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyon Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	N	Bağımlı Değişkenler	Anlamlılık Düzeyi	Açıklama
Yaş 18-25 26-35 36-45 46+	392 51 176 136 29	Güvenlik İklimi Algısı	,003	Yaşları açısından katılımcıların güvenlik iklimi algısı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
Yaş 18-25 26-35 36-45 46+	392 51 176 136 29	Yönetimin Bakış Açısı ve Kurallar (YBAK)	,002	Yaşları açısından katılımcıların güvenlik iklimi algısının alt boyutu olan yönetimin bakış açısı ve kurallar düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
Yaş 18-25 26-35 36-45 46+	392 51 176 136 29	İş Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimleri (İAGE)	,587	Yaşları açısından katılımcıların güvenlik iklimi algısının alt boyutu olan iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
Yaş 18-25 26-35 36-45 46+	392 51 176 136 29	Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	,356	Yaşları açısından katılımcıların zorunlu vatandaşlık davranışı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
Yaş 18-25 26-35 36-45 46+	392 51 176 136 29	İçsel Motivasyon	,452	Yaşları açısından katılımcıların içsel motivasyon düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 20’de katılımcıların yaşlarına göre güvenlik iklimi algısı, zorunlu vatandaşlık davranışları ve içsel motivasyon düzeylerinde farklılıkların olup olmadığını test etmek adına yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların yaşlarına göre güvenlik iklimi algısının alt boyutu olan iş arkadaşları ve güvenlik eğitimi, zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyonda anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Güvenlik iklimi algısının ve güvenlik iklimi algısının diğer alt boyutu olan yönetimin bakış açısı ve kurallar düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıkların hangi yaş grupları arasında olduğunu tespit edebilmek için farklı analiz türlerine başvurmak gerekmektedir. İlk olarak ,05 olan anlamlılık düzeyi yaş grubundaki seçenek sayısı olan 4’e bölünerek “Düzeltilmiş Anlamlılık Düzeyi” ,0125 olarak tespit edilmiştir (VanderWeele ve Mathur 2019:617). Sonrasında yaş gruplarının karşılaştırılmasında ,0125 olarak tespit edilen Düzeltilmiş Anlamlılık Düzeyi baz alınarak analiz sonuçları değerlendirilmiştir. Yaş gruplarının ikili karşılaştırmasını yapabilmek için Mann Whitney U testinden faydalanılmıştır.

Tablo 21. Katılımcıların Yaşlarına Göre Güvenlik İklimi Algısı ve Güvenlik İklimi Algısının Yönetim Bakış Açısı ve Kurallar Alt Boyutuna İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken (Yaş)		Sig
Güvenlik İklimi Algısı		26-35	,001
	18-25	36-45	,001
		46 +	,199
		18-25	,001
	26-35	36-45	,545
		46 +	,340
		18-25	,001
	36-45	26-35	,545
		46 +	,231
		18-25	,199
	46 +	,340	
	36-45	,231	
	26-35	,002	
	18-25	,001	
	36-45		

		46 +	,152
		18-25	,002
Güvenlik İklimi	26-35	36-45	,249
Algısı (Yönetimin		46 +	,528
Bakış Açısı ve		18-25	,001
Kurallar)	36-45	26-35	,249
		46 +	,239
		18-25	,152
	46 +	26-35	,528
		36-45	,239

Tablo 21’de katılımcıların yaşlarına göre güvenlik iklimi algısı ve güvenlik iklimi algısının alt boyutlarından biri olan yönetimin bakış açısı ve kurallar boyutunda tespit edilen farklılıkların hangi yaş grupları arasında olduğunu saptamak için yapılan Mann-Whitney U testinin sonuçları yer almaktadır. Tablodaki bilgiler doğrultusunda 18-25 yaş grubu arasındaki katılımcıların güvenlik iklimi algısı düzeyleri 26-35 ve 36-45 yaş grubundaki katılımcılara göre farklılık göstermektedir. Bu fark, ikili grupların anlamlılık düzeylerine bakıldığında 18-25 yaş grubu (140,76) ile 26-35 yaş grubu (106,24) arasında 18-25 yaş grubu lehine, 18-25 yaş grubu (117,05) ile 36-45 yaş grubu (85,36) arasında da yine 18-25 yaş grubu lehine olduğu görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda elde edilen anlamlılık düzeyine göre de güvenlik iklimi algısının en fazla 18-25 yaş (248,81) grubunda hissedildiği tespit edilmiştir.

Tablo 21’de yer alan bir diğer değişken olan güvenlik ikliminin alt boyutu yönetimin bakış açısı ve kurallar boyutunun katılımcıların yaş grupları arasındaki farklılıkları incelendiğinde yine 18-25 yaş gurubu ile 26-35 ve 36-45 yaş grupları arasında bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Bu fark, ikili grupların anlamlılık düzeylerine bakıldığında 18-25 yaş grubu (139,21) ile 26-35 yaş grubu (106,70) arasında 18-25 yaş grubu lehine, 18-25 yaş grubu (117,61) ile 36-45 yaş grubu (85,15) arasında da yine 18-25 yaş grubu lehine olduğu görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda elde edilen anlamlılık düzeyine göre de güvenlik

iklimi algısının “yönetimin bakış açısı ve kurallar” alt boyutunun algı düzeyinin en fazla 18-25 yaş (248,09) grubunda hissedildiği tespit edilmiştir.

Tablo 22. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Güvenlik İklimi Algısı, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyon Düzeylerine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	N	Bağımlı Değişkenler	Anlamlılık Düzeyi	Açıklama
Medeni Durum Bekar Evli	392 146 246	Güvenlik İklimi Algısı	,008	Medeni durumları açısından katılımcıların güvenlik iklimi algısı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
Medeni Durum Bekar Evli	392 146 246	Yönetimin Bakış Açısı ve Kurallar (YBAK)	,010	Medeni durumları açısından katılımcıların güvenlik iklimi algısının alt boyutu olan yönetimin bakış açısı ve kurallar düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
Medeni Durum Bekar Evli	392 146 246	İş Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimleri (İAGE)	,688	Medeni durumları açısından katılımcıların güvenlik iklimi algısının alt boyutu olan iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
Medeni Durum Bekar Evli	392 146 246	Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	,591	Medeni durumları açısından katılımcıların zorunlu vatandaşlık davranışı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
Medeni Durum Bekar Evli	392 146 246	İçsel Motivasyon	,126	Medeni durumları açısından katılımcıların içsel motivasyon düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 22’de katılımcıların medeni durumlarına göre güvenlik iklimi algısı, zorunlu vatandaşlık davranışları ve içsel motivasyon düzeylerinde farklılıkların olup olmadığını test etmek adına yapılan Mann Whitney U sonuçları yer almaktadır. Elde

edilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların medeni durumlarına göre güvenlik iklimi algısının alt boyutu olan iş arkadaşları ve güvenlik eğitimi, zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyonda anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Güvenlik iklimi algısının ve güvenlik iklimi algısının diğer alt boyutu olan yönetimin bakış açısı ve kurallar düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu fark, ikili grupların güvenlik iklimi algısı değişkeninde anlamlılık düzeylerine bakıldığında bekar grup (215,62) ile evli grup (185,15) arasında bekar grup lehine, güvenlik iklimi algısı alt boyutu olan “yönetimin bakış açısı ve kurallar” alt boyutu anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise bekar grup (216,17) ile evli grup (184,82) arasında yine bekar grup lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 23. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Güvenlik İklimi Algısı, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyon Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	N	Bağımlı Değişkenler	Anlamlılık Düzeyi	Açıklama
Eğitim Durumu İlköğretim Ortaokul Lise Ön Lisans Lisans Lisansüstü	392 40 98 166 15 71 2	Güvenlik İklimi Algısı	,489	Eğitim durumu açısından katılımcıların güvenlik iklimi algısı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
Eğitim Durumu İlköğretim Ortaokul Lise Ön Lisans Lisans Lisansüstü	392 40 98 166 15 71 2	Yönetimin Bakış Açısı ve Kurallar (YBAK)	,143	Eğitim durumu açısından katılımcıların güvenlik iklimi algısının alt boyutu olan yönetimin bakış açısı ve kurallar düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
Eğitim Durumu İlköğretim Ortaokul Lise Ön Lisans	392 40 98 166 15	İş Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimleri (İAGE)	,552	Eğitim durumu açısından katılımcıların güvenlik iklimi algısının alt boyutu olan iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri düzeylerinde

Lisans	71			anlamli bir farklılık bulunmamaktadır.
Lisansüstü	2			
Eğitim Durumu	392			Eğitim durumu açısından katılımcıların zorunlu vatandaşlık davranışı düzeylerinde anlamli bir farklılık bulunmamaktadır.
İlköğretim	40	Zorunlu	,432	
Ortaokul	98	Vatandaşlık		
Lise	166	Davranışı		
Ön Lisans	15			
Lisans	71			
Lisansüstü	2			
Eğitim Durumu	392			Eğitim durumu açısından katılımcıların içsel motivasyon düzeylerinde anlamli bir farklılık bulunmamaktadır.
İlköğretim	40	İçsel	,304	
Ortaokul	98	Motivasyon		
Lise	166			
Ön Lisans	15			
Lisans	71			
Lisansüstü	2			

Tablo 23'te katılımcıların eğitim durumlarına göre güvenlik iklimi algısı, zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyonlarında farklılaşma olup olmadığı test etmek için uygulanan Kruskal Wallis testinin sonuçları görülmektedir. Test sonucunda, katılımcıların eğitim durumuna göre güvenlik iklimi algısı, güvenlik iklimi algısının alt boyutlar yönetimin bakış açısı ve kurallar ve iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri, zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyonlarına ilişkin bir farklılık saptanamamıştır.

Tablo 24. Katılımcıların İş Yerindeki Pozisyonuna Göre Güvenlik İklimi Algısı, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyon Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	N	Bağımlı Değişkenler	Anlamlılık Düzeyi	Açıklama
Pozisyonları	392			İş yerindeki pozisyonları açısından katılımcıların güvenlik
Resepsyonist	54			
Kat Görevlisi	70			
Garson	119			
Komi	41	Güvenlik İklimi		

Müdür	23	Algısı		iklimi algısı
Şef	34			düzeylerinde anlamlı
Muhasebe	9		,032	bir farklılık
Satın Alma	4			bulunmaktadır.
Aşçı	17			
Belboy/Karşılama	11			
Tekniker	4			
Bahçe Görevlisi	1			
Güvenlik	5			
Pozisyonları	392			
Resepsiyonist	54			İş yerindeki pozisyonları
Kat Görevlisi	70			açısından katılımcıların
Garson	119			güvenlik iklimi algısının
Komi	41			alt boyutu olan
Müdür	23	Yönetimin Bakış		yönetimin bakış açısı ve
Şef	34	Açısı ve Kurallar	,366	kurallar düzeylerinde
Muhasebe	9	(YBAK)		anlamlı bir farklılık
Satın Alma	4			bulunmamaktadır.
Aşçı	17			
Belboy/Karşılama	11			
Tekniker	4			
Bahçe Görevlisi	1			
Güvenlik	5			
Pozisyonları	392			
Resepsiyonist	54			İş yerindeki
Kat Görevlisi	70			pozisyonları açısından
Garson	119			katılımcıların güvenlik
Komi	41			iklimi algısının alt
Müdür	23	İş Arkadaşları ve		boyutu olan iş
Şef	34	Güvenlik		arkadaşları ve güvenlik
Muhasebe	9	Eğitimleri	,003	eğitimleri düzeylerinde
Satın Alma	4	(İAGE)		anlamlı bir farklılık
Aşçı	17			bulunmaktadır.
Belboy/Karşılama	11			
Tekniker	4			
Bahçe Görevlisi	1			
Güvenlik	5			

Pozisyonları	392			
Resepsiyonist	54			
Kat Görevlisi	70			
Garson	119			
Komi	41			
Müdür	23	Zorunlu		
Şef	34	Vatandaşlık	,001	İş yerindeki
Muhasebe	9	Davranışı		pozisyonları açısından
Satın Alma	4			katılımcıların zorunlu
Aşçı	17			vatandaşlık davranışı
Belboy/Karşılama	11			düzeylerinde anlamlı
Tekniker	4			bir farklılık
Bahçe Görevlisi	1			bulunmaktadır.
Güvenlik	5			
Pozisyonları	392			
Resepsiyonist	54			
Kat Görevlisi	70			
Garson	119			
Komi	41			
Müdür	23			
Şef	34	İçsel Motivasyon	,125	İş yerindeki pozisyonları
Muhasebe	9			açısından katılımcıların
Satın Alma	4			içsel motivasyon
Aşçı	17			düzeylerinde anlamlı bir
Belboy/Karşılama	11			farklılık
Tekniker	4			bulunmamaktadır.
Bahçe Görevlisi	1			
Güvenlik	5			

Tablo 24'te katılımcıların iş yerindeki pozisyonlarına göre güvenlik iklimi algısı, zorunlu vatandaşlık davranışları ve içsel motivasyon düzeylerinde farklılıkların olup olmadığını test etmek adına yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların iş yerindeki pozisyonlarına göre güvenlik iklimi algısının alt boyutu olan yönetimin bakış açısı ve kurallar ve içsel motivasyonda anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Güvenlik iklimi algısının ve güvenlik iklimi algısının diğer alt boyutu olan iş arkadaşları ve güvenlik

eğitimi ve zorunlu vatandaşlık davranışı düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıkların hangi pozisyon grupları arasında olduğunu tespit edebilmek için farklı analiz türlerine başvurmak gerekmektedir. İlk olarak ,05 olan anlamlılık düzeyi pozisyon grubundaki seçenek sayısı olan 13'e bölünerek "Düzeltilmiş Anlamlılık Düzeyi" ,003 olarak tespit edilmiştir (VanderWeele ve Mathur 2019:617). Sonrasında yaş gruplarının karşılaştırılmasında ,003 olarak tespit edilen Düzeltilmiş Anlamlılık Düzeyi baz alınarak analiz sonuçları değerlendirilmiştir. İş yerindeki pozisyon gruplarının ikili karşılaştırmasını yapabilmek için Mann Whitney U testinden faydalanılmıştır.

Tablo 25. Katılımcıların İş Yerindeki Pozisyonlarına Göre Güvenlik İklimi Algısı ve Güvenlik İklimi Algısının İş Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimleri Boyutu ve Zorunlu Vatandaşlık Davranışına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken (Pozisyon)	Sig
Güvenlik İklimi Algısı	Güvenlik	Garson	,001
		Komi	,001
Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken (Pozisyon)	Sig
Güvenlik İklimi Algısı (İAGE)	Güvenlik	Resepsiyonist	,001
		Kat Görevlisi	,001
		Garson	,001
		Komi	,001
		Müdür	,001
		Şef	,001
Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken (Pozisyon)	Sig
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	Kat Görevlisi	Garson	,001
		Komi	,001
	Güvenlik	Garson	,001
		Komi	,001
		Müdür	,001

Tablo 25'de katılımcıların iş yerindeki pozisyonlarına göre güvenlik iklimi algısı ve güvenlik iklimi algısının alt boyutlarından biri olan iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri boyutu ve zorunlu vatandaşlık davranışı düzeylerinde tespit edilen farklılıkların hangi pozisyonlar arasında olduğunu saptamak için yapılan Mann-Whitney U testinin sonuçları yer almaktadır. Tablodaki bilgiler doğrultusunda garson ve komi pozisyonlarındaki katılımcıların güvenlik iklimi algısı düzeyleri güvenlik pozisyonundaki katılımcılara göre farklılık göstermektedir. Bu fark, ikili

grupların anlamlılık düzeylerine bakıldığında garson pozisyonu (64,71) ile güvenlik pozisyonu (9,90) arasında garson pozisyonu lehine, komi pozisyonu (25,82) ile güvenlik pozisyonu (4,50) arasında da komi pozisyonu lehine olduğu görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda elde edilen anlamlılık düzeyine göre de güvenlik iklimi algısının en fazla bahçıvan (379,00) pozisyonunda hissedildiği tespit edilmiştir.

Tablo 25’de yer alan bir diğer değişken olan güvenlik ikliminin alt boyutu iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri boyutunun katılımcıların iş yerindeki pozisyonlar arasındaki farklılıkları incelendiğinde Resepsiyonist, kat görevlisi, garson, komi, müdür ve şef pozisyonları ile güvenlik pozisyonu arasında bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Bu fark, ikili grupların anlamlılık düzeylerine bakıldığında resepsiyonist pozisyonu (31,69) ile güvenlik pozisyonu (8,50) arasında resepsiyonist pozisyonu lehine, kat görevlisi pozisyonu (40,16) ile güvenlik pozisyonu (7,70) arasında da kat görevlisi pozisyonu lehine, garson pozisyonu (64,90) ile güvenlik pozisyonu (5,30) arasında garson pozisyonu lehine, komi pozisyonu (26,00) ile güvenlik pozisyonu (3,00) arasında komi pozisyonu lehine, müdür pozisyonu (16,78) ile güvenlik pozisyonu (4,00) arasında müdür pozisyonu lehine, şef pozisyonu (21,79) ile güvenlik pozisyonu (7,80) arasında şef pozisyonu lehine olduğu görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda elde edilen anlamlılık düzeyine göre de güvenlik iklimi algısının “iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri” alt boyutunun algı düzeyinin en fazla tekniker ve bahçe görevlisi (347,50) pozisyonlarında hissedildiği tespit edilmiştir.

Tablo 25’de yer alan bir diğer değişken olan zorunlu vatandaşlık davranışı değişkeninin katılımcıların iş yerindeki pozisyonlar arasındaki farklılıkları incelendiğinde garson ve komi ile kat görevlisi pozisyonu arasında ve garson, komi ve müdür ile güvenlik pozisyonu arasında bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu fark, ikili grupların anlamlılık düzeylerine bakıldığında kat görevlisi pozisyonu (73,83) ile garson pozisyonu (107,45) arasında garson pozisyonu lehine, kat görevlisi pozisyonu (47,98) ile komi pozisyonu (69,70) arasında da komi pozisyonu lehine, garson pozisyonu (64,79) ile güvenlik pozisyonu (8,00) arasında garson pozisyonu lehine, komi pozisyonu (25,91) ile güvenlik pozisyonu (3,70) arasında komi

pozisyonu lehine, müdür pozisyonu (16,85) ile güvenlik pozisyonu (3,70) arasında müdür pozisyonu lehine olduğu görülmektedir. Yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda elde edilen anlamlılık düzeyine göre de zorunlu vatandaşlık davranışının en fazla bahçıvan (368,50) pozisyonunda hissedildiği tespit edilmiştir.

Tablo 26. Katılımcıların Departmanlarına Göre Güvenlik İklimi Algısı, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyon Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	N	Bağımlı Değişkenler	Anlamlılık Düzeyi	Açıklama
Departmanları F&B Ön Büro Muhasebe Kat Hizmetleri Satın Alma Yönetim Teknik Servis Bahçe/Peyzaj Güvenlik Mutfak	392 169 72 9 91 5 18 4 1 5 18	Güvenlik İklimi Algısı	,009	İş yerindeki pozisyonları açısından katılımcıların güvenlik iklimi algısı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
Departmanları F&B Ön Büro Muhasebe Kat Hizmetleri Satın Alma Yönetim Teknik Servis Bahçe/Peyzaj Güvenlik Mutfak	392 169 72 9 91 5 18 4 1 5 18	Yönetimin Bakış Açısı ve Kurallar (YBAK)	,094	İş yerindeki pozisyonları açısından katılımcıların güvenlik iklimi algısının alt boyutu olan yönetimin bakış açısı ve kurallar düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
Departmanları F&B Ön Büro Muhasebe	392 169 72 9	İş Arkadaşları ve		İş yerindeki pozisyonları açısından katılımcıların güvenlik iklimi algısının alt

Kat Hizmetleri	91	Güvenlik		boyutu olan iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
Satın Alma	5	Eğitimleri	,001	
Yönetim	18	(İAGE)		
Teknik Servis	4			
Bahçe/Peyzaj	1			
Güvenlik	5			
Mutfak	18			
Departmanları	392			İş yerindeki pozisyonları açısından katılımcıların zorunlu vatandaşlık davranışı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
F&B	169			
Ön Büro	72			
Muhasebe	9	Zorunlu		
Kat Hizmetleri	91	Vatandaşlık	,001	
Satın Alma	5	Davranışı		
Yönetim	18			
Teknik Servis	4			
Bahçe/Peyzaj	1			
Güvenlik	5			
Mutfak	18			
Departmanları	392			İş yerindeki pozisyonları açısından katılımcıların içsel motivasyon düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
F&B	169			
Ön Büro	72			
Muhasebe	9			
Kat Hizmetleri	91	İçsel Motivasyon	,008	
Satın Alma	5			
Yönetim	18			
Teknik Servis	4			
Bahçe/Peyzaj	1			
Güvenlik	5			
Mutfak	18			

Tablo 26’da katılımcıların departmanlarına göre güvenlik iklimi algısı, zorunlu vatandaşlık davranışları ve içsel motivasyon düzeylerinde farklılıkların olup olmadığını test etmek adına yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların departmanlarına göre güvenlik iklimi algısının alt boyutu olan yönetimin bakış açısı ve kurallar boyutunda anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Güvenlik iklimi algısının ve güvenlik iklimi algısının

diğer alt boyutu olan iş arkadaşları ve güvenlik eğitimi, zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıkların hangi departmanlar arasında olduğunu tespit edebilmek için farklı analiz türlerine başvurmak gerekmektedir. İlk olarak ,05 olan anlamlılık düzeyi pozisyon grubundaki seçenek sayısı olan 10'e bölünerek "Düzeltilmiş Anlamlılık Düzeyi" ,005 olarak tespit edilmiştir (VanderWeele ve Mathur 2019:617). Sonrasında departmanların karşılaştırılmasında ,005 olarak tespit edilen Düzeltilmiş Anlamlılık Düzeyi baz alınarak analiz sonuçları değerlendirilmiştir. İş yerindeki departmanların ikili karşılaştırmasını yapabilmek için Mann Whitney U testinden faydalanılmıştır.

Tablo 27. Katılımcıların Departmanlarına Göre Güvenlik İklimi Algısı ve Güvenlik İklimi Algısının İş Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimleri Boyutu, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyonuna İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken (Departman)	Sig
Güvenlik İklimi Algısı	Güvenlik	F&B	,001
		Ön Büro	,002
Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken (Departman)	Sig
Güvenlik İklimi Algısı (İAGE)	Teknik Servis	F&B	,004
		Muhasebe	,004
Güvenlik İklimi Algısı (İAGE)	Güvenlik	F&B	,001
		Ön Büro	,001
		Kat Hizmetleri	,001
		Yönetim	,001
Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken (Departman)	Sig
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	F&B	Kat Hizmetleri	,001
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	Güvenlik	F&B	,001
		Muhasebe	,003
		Yönetim	,002
Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken (Departman)	Sig
İçsel Motivasyon	Güvenlik	F&B	,001
		Ön Büro	,001
		Kat Hizmetleri	,004
		Yönetim	,001

Tablo 27’de katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre güvenlik iklimi algısı ve güvenlik iklimi algısının alt boyutlarından biri olan iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri boyutu, zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon düzeylerinde tespit edilen farklılıkların hangi departmanlar arasında olduğunu saptamak için yapılan Mann-Whitney U testinin sonuçları yer almaktadır. Tablodaki bilgiler doğrultusunda F&B ve ön büro departmanlarındaki katılımcıların güvenlik iklimi algısı düzeyleri güvenlik pozisyonundaki katılımcılara göre farklılık göstermektedir. Bu fark, ikili grupların anlamlılık düzeylerine bakıldığında F&B departmanı (89,72) ile güvenlik departmanı (12,40) arasında F&B departmanı lehine, ön büro departmanı (41,06) ile güvenlik departmanı (9,40) arasında da güvenlik departmanı lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 27’de yer alan bir diğer değişken olan güvenlik ikliminin alt boyutu iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri boyutunun katılımcıların iş yerindeki departmanları arasındaki farklılıkları incelendiğinde F&B ve kat hizmetleri ile Teknik departmanı ve F&B, ön büro, muhasebe, kat hizmetleri ve yönetim departmanları ile güvenlik departmanı arasında bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Bu fark, ikili grupların anlamlılık düzeylerine bakıldığında F&B departmanı (85,39) ile teknik departmanı (12,40) arasında F&B departmanı lehine, F&B departmanı (89,90) ile güvenlik departmanı (6,30) arasında F&B departmanı lehine, ön büro departmanı (41,31) ile güvenlik departmanı (5,70) arasında ön büro departmanı lehine, muhasebe departmanı (5,00) ile teknik departmanı (11,5) arasında teknik departmanı lehine, kat hizmetleri departmanı (50,74) ile güvenlik departmanı (7,80) arasında kat hizmetleri departmanı lehine, yönetim departmanı (14,50) ile güvenlik departmanı (15,00) arasında da güvenlik departmanı lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 27’de yer alan bir diğer değişken olan zorunlu vatandaşlık davranışı değişkeninin katılımcıların çalıştıkları departmanlar arasındaki farklılıkları incelendiğinde F&B departmanı ile kat hizmetleri ve güvenlik departmanı arasında, muhasebe ve yönetim departmanları ile güvenlik departmanı arasında bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu fark, ikili grupların anlamlılık düzeylerine bakıldığında F&B departmanı (145,30) ile kat hizmetleri departmanı (103,02) arasında F&B departmanı lehine, F&B departmanı (89,82) ile güvenlik departmanı (9,00) arasında

F&B departmanı lehine, muhasebe departmanı (10,00) ile güvenlik departmanı (3,00) arasında muhasebe departmanı lehine, yönetim departmanı (14,31) ile güvenlik departmanı (3,70) arasında yönetim departmanı lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 27’de yer alan bir diğer değişken olan içsel motivasyon değişkeninin katılımcıların çalıştıkları departmanlar arasındaki farklılıkları incelendiğinde F&B, ön büro, kat hizmetleri ve yönetim departmanları ile güvenlik departmanı arasında bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu fark, ikili grupların anlamlılık düzeylerine bakıldığında F&B departmanı (89,79) ile güvenlik departmanı (10,00) arasında F&B departmanı lehine, ön büro departmanı (41,32) ile güvenlik departmanı (5,60) arasında ön büro departmanı lehine, kat hizmetleri departmanı (50,41) ile güvenlik departmanı (13,70) arasında kat hizmetleri departmanı lehine, yönetim departmanı (14,47) ile güvenlik departmanı (3,70) arasında yönetim departmanı lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 28. Katılımcıların İş Yerindeki Çalışma Sürelerine Göre Güvenlik İklimi Algısı, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyon Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	N	Bağımlı Değişkenler	Anlamlılık Düzeyi	Açıklama
Çalışma Süresi	392	Güvenlik İklimi Algısı	,001	İş yerindeki çalışma süreleri açısından katılımcıların güvenlik iklimi algısı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
1 yıldan az	79			
1-5 yıl	188			
6-10 yıl	112			
11-15 yıl	4			
16-20 yıl	8			
21 yıl ve üzeri	1			
Çalışma Süresi	392	Yönetimin Bakış Açısı ve Kurallar (YBAK)	,708	İş yerindeki çalışma süreleri açısından katılımcıların güvenlik iklimi algısının alt boyutu olan yönetimin bakış açısı ve kurallar düzeylerinde anlamlı bir
1 yıldan az	79			
1-5 yıl	188			
6-10 yıl	112			
11-15 yıl	4			
16-20 yıl	8			
21 yıl ve üzeri	1			

				farklılık bulunmamaktadır.
Çalışma Süresi	392			
1 yıldan az	79	İş Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimleri (İAGE)	,018	İş yerindeki çalışma süreleri açısından katılımcıların güvenlik iklimi algısının alt boyutu olan iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
1-5 yıl	188			
6-10 yıl	112			
11-15 yıl	4			
16-20 yıl	8			
21 yıl ve üzeri	1			
Çalışma Süresi	392			
1 yıldan az	79	Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	,001	İş yerindeki çalışma süreleri açısından katılımcıların zorunlu vatandaşlık davranışı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
1-5 yıl	188			
6-10 yıl	112			
11-15 yıl	4			
16-20 yıl	8			
21 yıl ve üzeri	1			
Çalışma Süresi	392			
1 yıldan az	79	İçsel Motivasyon	,004	İş yerindeki çalışma süreleri açısından katılımcıların içsel motivasyon düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
1-5 yıl	188			
6-10 yıl	112			
11-15 yıl	4			
16-20 yıl	8			
21 yıl ve üzeri	1			

Tablo 28’de katılımcıların iş yerlerinde çalışma sürelerine göre güvenlik iklimi algısı, zorunlu vatandaşlık davranışları ve içsel motivasyon düzeylerinde farklılıkların olup olmadığını test etmek adına yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların iş yerlerinde çalışma sürelerine göre güvenlik iklimi algısının alt boyutu olan yönetimin bakış açısı ve kurallar boyutunda anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Güvenlik iklimi algısı ve güvenlik iklimi algısının diğer alt boyutu olan iş arkadaşları ve güvenlik eğitimi, zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıkların hangi yıllar arasında olduğunu

tespit edebilmek için farklı analiz türlerine başvurmak gerekmektedir. İlk olarak ,05 olan anlamlılık düzeyi pozisyon grubundaki seçenek sayısı olan 6'ya bölünerek "Düzeltilmiş Anlamlılık Düzeyi" ,008 olarak tespit edilmiştir (VanderWeele ve Mathur 2019:617). Sonrasında çalışma sürelerinin karşılaştırılmasında ,008 olarak tespit edilen Düzeltilmiş Anlamlılık Düzeyi baz alınarak analiz sonuçları değerlendirilmiştir. İş yerindeki çalışma süreleri ikili karşılaştırmasını yapabilmek için Mann Whitney U testinden faydalanılmıştır.

Tablo 29. Katılımcıların İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Güvenlik İklimi Algısı ve Güvenlik İklimi Algısının İş Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimleri Boyutu, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyonuna İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken (İş Yerindeki Çalışma Süresi)	Sig	
Güvenlik İklimi Algısı	1 yıldan az	1-5 yıl	,002
		6-10 yıl	,008
		11-15 yıl	,549
		16-20 yıl	,947
		21 yıl ve üzeri	,862
	1-5 yıl	1 yıldan az	,002
		6-10 yıl	,626
		11-15 yıl	,161
		16-20 yıl	,159
		21 yıl ve üzeri	,768
6-10 yıl	1 yıldan az	,008	
	1-5 yıl	,626	
	11-15 yıl	,145	
	16-20 yıl	,192	
	21 yıl ve üzeri	,769	
Güvenlik İklimi Algısı	11-15 yıl	1 yıldan az	,549
		1-5 yıl	,161
		6-10 yıl	,145
		16-20 yıl	,668
		21 yıl ve üzeri	,100
16-20 yıl	1 yıldan az	,947	
	1-5 yıl	,159	
	6-10 yıl	,192	
	11-15 yıl	,668	
	21 yıl ve üzeri	,100	
21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,862	
	1-5 yıl	,768	
	6-10 yıl	,769	
	11-15 yıl	,100	

		16-20 yıl	,553
Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken (İş Yerindeki Çalışma Süresi)	Sig
Güvenlik İklimi Algısı (İAGE)	1 yıldan az	1-5 yıl	,499
		6-10 yıl	,534
		11-15 yıl	,272
		16-20 yıl	,982
		21 yıl ve üzeri	,720
Güvenlik İklimi Algısı (İAGE)	1-5 yıl	1 yıldan az	,499
		6-10 yıl	,916
		11-15 yıl	,131
		16-20 yıl	,852
		21 yıl ve üzeri	,686
Güvenlik İklimi Algısı (İAGE)	6-10 yıl	1 yıldan az	,534
		1-5 yıl	,916
		11-15 yıl	,096
		16-20 yıl	,828
		21 yıl ve üzeri	,704
Güvenlik İklimi Algısı (İAGE)	11-15 yıl	1 yıldan az	,272
		1-5 yıl	,131
		6-10 yıl	,096
		16-20 yıl	,183
		21 yıl ve üzeri	,114
Güvenlik İklimi Algısı (İAGE)	16-20 yıl	1 yıldan az	,982
		1-5 yıl	,852
		6-10 yıl	,828
		11-15 yıl	,183
		21 yıl ve üzeri	,670
Güvenlik İklimi Algısı (İAGE)	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,720
		1-5 yıl	,686
		6-10 yıl	,704
		11-15 yıl	,114
		16-20 yıl	,670
Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken (İş Yerindeki Çalışma Süresi)	Sig
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	1 yıldan az	1-5 yıl	,001
		6-10 yıl	,001
		11-15 yıl	,831
		16-20 yıl	,363
		21 yıl ve üzeri	,663
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	1-5 yıl	1 yıldan az	,001
		6-10 yıl	,587
		11-15 yıl	,303
		16-20 yıl	,297
		21 yıl ve üzeri	,529
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	6-10 yıl	1 yıldan az	,001
		1-5 yıl	,587
		11-15 yıl	,174
		16-20 yıl	,182

		21 yıl ve üzeri	,339
		1 yıldan az	,831
	11-15 yıl	1-5 yıl	,303
		6-10 yıl	,174
		16-20 yıl	,864
		21 yıl ve üzeri	,717
	16-20 yıl	1 yıldan az	,363
		1-5 yıl	,297
		6-10 yıl	,182
		11-15 yıl	,864
		21 yıl ve üzeri	,696
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,663
		1-5 yıl	,529
		6-10 yıl	,339
		11-15 yıl	,717
		16-20 yıl	,696
Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken (İş Yerindeki Çalışma Süresi)	Sig
İçsel Motivasyon	1 yıldan az	1-5 yıl	,021
		6-10 yıl	,001
		11-15 yıl	,666
		16-20 yıl	,258
		21 yıl ve üzeri	,792
1-5 yıl	1 yıldan az	,021	
	6-10 yıl	,037	
	11-15 yıl	,149	
	16-20 yıl	,753	
	21 yıl ve üzeri	,746	
6-10 yıl	1 yıldan az	,001	
	1-5 yıl	,037	
	11-15 yıl	,039	
	16-20 yıl	,698	
	21 yıl ve üzeri	,516	
11-15 yıl	1 yıldan az	,666	
	1-5 yıl	,149	
	6-10 yıl	,039	
	16-20 yıl	,119	
	21 yıl ve üzeri	,429	
16-20 yıl	1 yıldan az	,258	
	1-5 yıl	,753	
	6-10 yıl	,698	
	11-15 yıl	,119	
	21 yıl ve üzeri	,551	
İçsel Motivasyon	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,792
		1-5 yıl	,746
		6-10 yıl	,516
		11-15 yıl	,429
		16-20 yıl	,551

Tablo 29’da katılımcıların iş yerindeki çalışma sürelerine göre güvenlik iklimi algısı ve güvenlik iklimi algısının iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri boyutu, zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyonuna ilişkin farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu ortaya çıkarmak adına yapılan Mann Whitney U testi sonuçları gösterilmektedir.

Güvenlik iklimi algısı değişkeni analizinde elde edilen verilere göre işletmede 1 yıldan az süredir çalışan katılımcıların güvenlik iklimi algıları 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip olanlara göre farklıdır. Bu fark ikili grupların sıra ortalamalarına bakıldığında 1 yıldan az (156,84) ile 1-5 yıl (124,40) arasında 1 yıldan az lehine olduğu görülmektedir. Burada çalışma süresi uzadıkça çalışanların güvenlik iklimi algılarının düştüğünü söylemek mümkündür.

Güvenlik ikliminin alt boyutu iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri boyutunun katılımcıların iş yerindeki departmanları arasındaki farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu ortaya çıkarmak adına yapılan Mann Whitney U testi ile her bir değişkenin diğer gruplarla ikili karşılaştırılması yapılmış ve herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Kruskal Wallis analizinde ortaya çıkan bu farkın grupların frekans dağılımındaki dengesizlikten kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

Zorunlu vatandaşlık davranışı değişkeni analizinde elde edilen verilere göre işletmede 1 yıldan az süredir çalışan katılımcıların zorunlu vatandaşlık davranışları 1-5 yıl arası ve 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip olanlara göre farklıdır. Bu fark ikili grupların sıra ortalamalarına bakıldığında 1 yıldan az (101,66) ile 1-5 yıl (147,59) arasında 1-5 yıl arası lehine, 1 yıldan az (73,97) ile 6-10 yıl (111,54) arasında 6-10 yıl arası lehine olduğu görülmektedir. Burada çalışma süresi uzadıkça çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışı sergilemeye eğilimlerinin ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

İçsel motivasyon değişkeni analizinde elde edilen verilere göre işletmede 1 yıldan az süredir çalışan katılımcıların içsel motivasyon düzeyleri 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip olanlara göre farklıdır. Bu fark ikili grupların sıra ortalamalarına bakıldığında 1 yıldan az (114,25) ile 6-10 yıl (83,13) arasında 1 yıldan

az lehine olduğu görülmektedir. Burada çalışma süresi uzadıkça çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin düştüğünü söylemek mümkündür.

Tablo 30. Katılımcıların Turizm Sektöründe Toplam Çalışma Sürelerine Göre Güvenlik İklimi Algısı, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyon Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	N	Bağımlı Değişkenler	Anlamlılık Düzeyi	Açıklama
Çalışma Süresi 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri	392 49 173 125 22 16 7	Güvenlik İklimi Algısı	,440	Turizm sektöründeki toplam çalışma süreleri açısından katılımcıların güvenlik iklimi algısı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
Çalışma Süresi 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri	392 49 173 125 22 16 7	Yönetimin Bakış Açısı ve Kurallar (YBAK)	,341	Turizm sektöründeki toplam çalışma süreleri açısından katılımcıların güvenlik iklimi algısının alt boyutu olan yönetimin bakış açısı ve kurallar düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
Çalışma Süresi 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri	392 49 173 125 22 16 7	İş Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimleri (İAGE)	,202	Turizm sektöründeki toplam çalışma süreleri açısından katılımcıların güvenlik iklimi algısının alt boyutu olan iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
Çalışma Süresi 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl	392 49 173 125	Zorunlu Vatandaşlık	,001	Turizm sektöründeki toplam çalışma süreleri açısından katılımcıların zorunlu vatandaşlık

11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri	22 16 7	Davranışı		davranışı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
Çalışma Süresi	392	İçsel Motivasyon	,158	Turizm sektöründeki toplam çalışma süreleri açısından katılımcıların içsel motivasyon düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
1 yıldan az	49			
1-5 yıl	173			
6-10 yıl	125			
11-15 yıl	22			
16-20 yıl	16			
21 yıl ve üzeri	7			

Tablo 30’da katılımcıların turizm sektöründeki toplam çalışma sürelerine göre güvenlik iklimi algısı, zorunlu vatandaşlık davranışları ve içsel motivasyon düzeylerinde farklılıkların olup olmadığını test etmek adına yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların turizm sektöründe toplam çalışma sürelerine göre güvenlik iklimi algısı, güvenlik iklimi algısının alt boyutu olan yönetimin bakış açısı ve kurallar ve iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri boyutlarında ve içsel motivasyon düzeylerinde anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Zorunlu vatandaşlık davranışlarında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıkların hangi yıllar arasında olduğunu tespit edebilmek için farklı analiz türlerine başvurmak gerekmektedir. İlk olarak ,05 olan anlamlılık düzeyi pozisyon grubundaki seçenek sayısı olan 6’ya bölünerek “Düzeltilmiş Anlamlılık Düzeyi” ,008 olarak tespit edilmiştir (VanderWeele ve Mathur 2019:617). Sonrasında katılımcıların turizm sektöründe toplam çalışma sürelerinin karşılaştırılmasında ,008 olarak tespit edilen Düzeltilmiş Anlamlılık Düzeyi baz alınarak analiz sonuçları değerlendirilmiştir. Katılımcıların turizm sektöründeki toplam çalışma süreleri ikili karşılaştırmasını yapabilmek için Mann Whitney U testinden faydalanılmıştır.

Tablo 31. Katılımcıların Turizm Sektöründeki Çalışma Süresine Göre Zorunlu Vatandaşlık Davranışına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken (Yaş)	Sig
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	1 yıldan az	1-5 yıl	,001
		6-10 yıl	,001
		11-15 yıl	,008
		16-20 yıl	,001
		21 yıl ve üzeri	,125
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	1-5 yıl	1 yıldan az	,001
		6-10 yıl	,341
		11-15 yıl	,838
		16-20 yıl	,271
		21 yıl ve üzeri	,817
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	6-10 yıl	1 yıldan az	,001
		1-5 yıl	,341
		11-15 yıl	,559
		16-20 yıl	,360
		21 yıl ve üzeri	,681
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	11-15 yıl	1 yıldan az	,008
		1-5 yıl	,838
		6-10 yıl	,559
		16-20 yıl	,429
		21 yıl ve üzeri	,898
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	16-20 yıl	1 yıldan az	,001
		1-5 yıl	,271
		6-10 yıl	,360
		11-15 yıl	,429
		21 yıl ve üzeri	,478
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,125
		1-5 yıl	,817
		6-10 yıl	,681
		11-15 yıl	,898
		16-20 yıl	,478

Tablo 31’de katılımcıların turizm sektöründeki toplam çalışma sürelerine göre zorunlu vatandaşlık davranışına ilişkin farklılıkların hangi yıl grupları arasında olduğunu ortaya çıkarmak adına yapılan Mann Whitney U testi sonuçları gösterilmektedir.

Zorunlu vatandaşlık davranışı değişkeni analizinde elde edilen verilere göre işletmede 1 yıldan az süredir çalışan katılımcıların zorunlu vatandaşlık davranışları 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası ve 16-20 yıl arası çalışma süresine sahip olanlara göre farklıdır. Bu fark ikili grupların sıra ortalamalarına bakıldığında 1 yıldan az (70,96) ile 1-5 yıl (122,98) arasında 1-5 yıl arası lehine, 1 yıldan az (53-86) ile 6-10 yıl (100,69) arasında 6-10 yıl arası lehine, 1 yıldan az (28,21) ile 16-20 yıl (47,66)

arasında 16-20 yıl arası lehine olduğu görülmektedir. Burada çalışma süresi uzadıkça çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışı sergilemeye eğilimlerinin ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

Tablo 32. Katılımcıların Aldıkları Turizm Eğitimi Seviyelerine Göre Güvenlik İklimi Algısı, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyon Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	N	Bağımlı Değişkenler	Anlamlılık Düzeyi	Açıklama
Eğitim Seviyesi Turizm Lisesi Ön Lisans Lisans Lisans Üstü	73 20 13 38 2	Güvenlik İklimi Algısı	,498	İş yerindeki çalışma süreleri açısından katılımcıların güvenlik iklimi algısı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
Eğitim Seviyesi Turizm Lisesi Ön Lisans Lisans Lisans Üstü	73 20 13 38 2	Yönetimin Bakış Açısı ve Kurallar (YBAK)	,355	İş yerindeki çalışma süreleri açısından katılımcıların güvenlik iklimi algısının alt boyutu olan yönetimin bakış açısı ve kurallar düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
Eğitim Seviyesi Turizm Lisesi Ön Lisans Lisans Lisans Üstü	73 20 13 38 2	İş Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimleri (İAGE)	,930	İş yerindeki çalışma süreleri açısından katılımcıların güvenlik iklimi algısının alt boyutu olan iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
Eğitim Seviyesi Turizm Lisesi Ön Lisans	73 20 13	Zorunlu		İş yerindeki çalışma süreleri açısından katılımcıların zorunlu

Lisans	38	Vatandaşlık	,485	vatandaşlık davranışı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
Lisans Üstü	2	Davranışı		
Eğitim Seviyesi	73	İçsel Motivasyon	,737	İş yerindeki çalışma süreleri açısından katılımcıların içsel motivasyon düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
Turizm Lisesi	20			
Ön Lisans	13			
Lisans	38			
Lisans Üstü	2			

Tablo 32’de katılımcıların aldıkları turizm eğitim seviyelerine göre güvenlik iklimi algısı, zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyonlarında farklılaşma olup olmadığı test etmek için uygulanan Kruskal Wallis testinin sonuçları görülmektedir. Test sonucunda, katılımcıların aldıkları turizm eğitim seviyelerine göre güvenlik iklimi algısı, güvenlik iklimi algısının alt boyutlar yönetimin bakış açısı ve kurallar ve iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri, zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyonlarına ilişkin bir farklılık saptanamamıştır.

TARTIŞMA

İstanbul ilinde konaklama işletmelerinde toplam 392 otel çalışanı üzerinde yürütülen bu çalışma sonucunda çalışanların iş yerlerinde güvenlik iklimi algıları, zorunlu vatandaşlık davranışları ve içsel motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde, değişkenler arası ilişkilere ve demografik faktörlere göre gösterdikleri farklılıklara ilişkin elde edilen bulguların literatürdeki ilgili diğer çalışmalar ile karşılaştırılarak açıklanması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırma modeline bağlı kalınarak oluşturulan üç ana hipotez ve dört alt hipotez çeşitli analizler ile test edilmiştir. “Katılımcıların güvenlik iklimi algısı ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde geliştirilen H_1 ana hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucunda kabul edilmiştir. Bununla birlikte H_1 ana hipotezinin alt hipotezleri olan H_{1a} (Katılımcıların güvenlik iklimi algısının “Yönetimin Bakış Açısı ve Kurallar” alt boyutu ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır) ve H_{1b} (Katılımcıların güvenlik iklimi algısının “İş Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimleri” alt boyutu ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır) hipotezleri de kabul edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, güvenlik iklimi algısı ve güvenlik iklimi algısının alt boyutları olan “yönetimin bakış açısı ve kurallar” ve “iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri” ile zorunlu vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Güvenlik iklimi algısı literatürde sıklıkla ele alınan ve birçok değişken ile ilişkisi incelenen bir kavramdır. Alkan ve Turgut (2015:199) ise yaptıkları çalışmada zorunlu vatandaşlık davranışı ve psikolojik güvenlik algısı arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Literatür incelendiğinde güvenlik iklimi algısı ile zorunlu vatandaşlık davranışı ilişkisini inceleyen başka herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. Fakat güvenlik iklimi algısına yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde güvenlik iklimi algısının, zorunlu vatandaşlık davranışının diğer (olumlu) yüzü (Zhao vd., 2014:177) olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışının temel hazırlayıcıları olan örgütsel güven, iş tatmini (Avram vd., 2015; Stoilkovska vd., 2015) ve örgütsel bağlılık (Altinel, 2009) gibi

kavramlarla pozitif yönlü ilişki içinde olduğu görülmektedir. Zorunlu vatandaşlık davranışının ise iş tatmini (Vigoda-Gadot, 2006) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Zhao vd., 2014) kavramlarıyla negatif ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar göz önünde bulundurularak, güvenlik iklimi algısı ile zorunlu vatandaşlık davranışı ilişkisinin negatif yönlü anlamlı bir ilişki içinde olması beklenmektedir. Bu çalışmada, güvenlik iklimi algısı ile zorunlu vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü çok zayıf seviyede ilişki bulunmasının sebebinin konaklama işletmelerindeki zorlu çalışma şartlarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çalışmanın bir diğer hipotezi “Katılımcıların zorunlu vatandaşlık davranışları ile içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde geliştirilen H₂ hipotezidir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda zorunlu vatandaşlık davranışı ile içsel motivasyon arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki gözlemlenmiştir. Seyrek (2022:99) çalışmasında, çalışanların yönetim tarafından zorunlu vatandaşlık davranışı göstermeye zorlanmasının motivasyonlarını düşürdüğü sonucuna ulaşmıştır. Kasap (2021:206) konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada zorunlu vatandaşlık davranışı ve motivasyon arasında negatif ilişki olduğunu tespit ederek Seyrek (2022) ile benzer bir sonuç ortaya koymuştur. Bu bağlamda, H₂ hipotezi kabul edilse de literatürde geçmiş çalışmaları destekleyen bir sonuç bulunamamıştır. Araştırmada ortaya çıkan bu farklı sonuçlara ülkede yaşanan ekonomik sıkıntılardan ve işsizlik kaygısından kaynaklı olabileceği düşünülmektedir. Buna göre, çalışanların otelde üzerinde yönetsel baskı hissetse de ekstra iş yapmaya zorlansa da bu dönemde bir işe sahip olduğu ve temel ihtiyaçlarını karşılayabileceği bir gelir elde ettiği için kendisinden beklenen zorunlu davranışlar ile içsel motivasyon arasında düşük düzeyde de olsa pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çalışmanın H₃ hipotezi “Katılımcıların güvenlik iklimi algısı ile içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde geliştirilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda H₃ hipotezi kabul edilmiştir. Bununla birlikte H₃ ana hipotezinin alt hipotezleri olan H_{3a} (Katılımcıların güvenlik iklimi algısının “Yönetimin Bakış Açısı ve Kurallar” alt boyutu ile içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır) ve H_{3b} (Katılımcıların güvenlik iklimi algısının “İş

Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimleri” alt boyutu ile içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır) hipotezleri de kabul edilmiştir. Yapılan korelasyon analizleri sonucunda güvenlik iklimi algısı ve güvenlik iklimi algısının alt boyutları olan “yönetimin bakış açısı ve kurallar” ve “iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri” ile içsel motivasyon arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen analiz sonuçlarına göre güvenlik iklimi algısı yüksek çalışanların içsel motivasyon seviyeleri de yükselmektedir. Bu bağlamda bir çalışanın güvenlik iklimi algısı arttıkça, içsel motivasyon seviyesinin de yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Zohar (2003:138), güvenlik iklimi ve motivasyon arasındaki ilişkiyi araştırılmaya değer bir konu olarak belirtmiştir. Güvenlik uygulamalarında yapılan değişikliklerin çalışan motivasyonunda değişiklik yaratacağı vurgulanmaktadır. Güvenlik iklimi algısı ve içsel motivasyon değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, Zohar ve arkadaşları (2015:92) zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna, Zohar (2008:377) güvenlik iklimi algısı ile motivasyon arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Zohar’a (2008:377) göre güvenlik sorunlarını göz ardı eden bir işletme çalışanların üretim baskısı altında hissetmesine neden olmakta ve bunun sonucunda motivasyonları düşmektedir. Shao ve arkadaşları (2016:201) yaptığı çalışmada psikolojik güvenlik ikliminin bireylerin içsel zevklerini ve güvenlerini artırarak içsel motivasyonlarını desteklediğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda literatürdeki geçmiş çalışmalar, araştırmadaki güvenlik iklimi algısı ve içsel motivasyon ilişkisi sonuçlarını desteklemektedir. Temizbaş (2018) ise Ankara ilinde savunma sanayi çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada, çalışanların güvenlik iklimi algısı ile genel motivasyon düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu savunmuştur.

Çalışmanın bir diğer amacı konaklama işletmelerinde görev yapan çalışanların demografik özelliklerine göre güvenlik iklimi algısı, zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmayacağını tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda yapılan analizler sonucunda çalışanların güvenlik iklimi algılarının yaşa, medeni duruma, pozisyona, departmana ve iş yerindeki çalışma sürelerine göre; güvenlik iklimi algılarının “yönetimin bakış açısı ve kurallar” alt boyutunun yaşa ve medeni duruma göre; güvenlik iklimi algısının “iş

arkadaşları ve güvenlik eğitimleri” alt boyutunun pozisyona, departmana ve mevcut iş yerindeki çalışma sürelerine göre; zorunlu vatandaşlık davranışı düzeyinin pozisyona, departmana, mevcut iş yerindeki çalışma süresine ve turizm sektöründe toplam çalışma süresine göre; içsel motivasyon düzeylerinin ise departmana ve mevcut iş yerinde çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda çalışanların cinsiyeti, eğitim durumu ve turizm alanında aldıkları eğitim seviyelerine göre herhangi istatistiki bir farklılık tespit edilememiştir.

Çalışanların güvenlik iklimi algısı düzeylerinin cinsiyete, eğitim durumuna ve turizm eğitim seviyesine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Tüzüner ve Özaslan (2011:149) yaptığı çalışmada, çalışanların cinsiyetine ve medeni durumlarına göre güvenlik iklimi algısı düzeylerinde istatistiksel olarak farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Aydın (2019:71) da yaptığı çalışmada, çalışanların cinsiyetine, medeni durumuna ve eğitim durumuna göre güvenlik iklimi algısı düzeylerinde farklılık olmadığını tespit ederek benzer sonuçlara ulaşmıştır. Olcay ve Olcay (2021:133) konaklama işletmeleri çalışanlarının güvenlik iklimi algı düzeylerinin cinsiyete ve medeni duruma göre farklılaşmadığı, fakat eğitim durumuna göre farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Çalışmamızda yapılan analizler sonucunda çalışanların güvenlik iklimi algısı düzeylerinin yaş grubuna, medeni duruma, iş yerindeki pozisyona, departmana ve mevcut iş yerinde çalışma süresine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre güvenlik iklimi algısının 18-25 yaş grubu ile 26-35 yaş grubu ve 36-45 yaş grubu arasında; güvenlik iklimi algısının “yönetimin bakış açısı ve kurallar” alt boyutunun 18-25 yaş grubu ile 36-45 yaş grubu arasında farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda 18-25 yaş grubu çalışanların güvenlik iklimi algısı düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yapılan araştırmada Tüzüner ve Özaslan (2011:149) güvenlik ikliminin yaş gruplarına yönelik farklılaşma olmadığını tespit etmiştir. Olcay ve Olcay (2021:134) çalışmasında, çalışanlarının yaş seviyesinin arttıkça güvenlik iklimi algılarının da artacağı sonucuna ulaşarak Tüzüner ve Özaslan (2011:149)’ın sonuçlarının aksine sonuçlar bulmuştur. Çalışanları medeni durumlarına göre güvenlik iklimi algısı düzeylerinin farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda bekar çalışanların güvenlik iklimi algısı düzeylerinin evli çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Çalışanların mevcut iş yerindeki pozisyonlarına ve departmanlara göre güvenlik iklimi algısı düzeylerinin farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılar içerisinde güvenlik pozisyonunda çalışanlar güvenlik iklimi algısı ve güvenlik iklimi algısının “yönetimin bakış açısı ve kurallar” alt boyutu analizlerine göre farklılaşmada ön plan çıkmaktadır. Güvenlik çalışanlarının güvenlik iklimi algı düzeyi garson, komi, resepsiyonist, kat görevlisi, müdür ve şef pozisyonlarına göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aydın (2019:81) güvenlik görevlilerinin güvenlik iklimi algılarına yönelik yaptığı çalışmada güvenlik çalışanın görevinin vasıf gerektirmeyen, gelişmeye kapalı gibi niteliklere sahip olması ve dolayısıyla personel devir hızının yüksek olması sebebiyle iş yerlerini benimseyemedikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuca göre iş yeri ile bir bağ kuramamış ve örgütsel bağlılığı oluşmamış bir çalışanın örgütün güvenlik kültürünü benimsemesi de beklenmemelidir. Çalışanların işletmedeki çalışma sürelerine göre de güvenlik iklimi algısı düzeylerinin farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonucuna göre mevcut iş yerinde çalışma süresi bir yıldan az olan çalışanların güvenlik iklimi algı düzeyleri 1-5 yıl arası çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Olcay ve Olcay (2021:134) yaptığı çalışmada tam tersi sonucu ortaya koyarken, Tüzüner ve Özaslan (2011:149) çalışanların işletmedeki çalışma sürelerine göre herhangi bir farklılık tespit edememiştir. Buna göre araştırmanın yapıldığı İstanbul ilinde bulunan şehir otellerinin özellikle pandemi sonrası uyguladığı güvenlik politikalarının farklılaşmaya sebep olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada, çalışanların demografik özelliklerine göre zorunlu vatandaşlık davranışı düzeylerinde farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir. Buna göre, çalışanların iş yerindeki pozisyona ve departmana göre zorunlu vatandaşlık davranışı düzeylerinin farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonucuna göre kat görevlisi çalışanlarının, garson ve komilere göre; güvenlik çalışanlarının garson, komi ve müdür pozisyonu çalışanlarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Garson ve komilerin kat hizmetleri ve güvenlik çalışanlarına göre, müdür pozisyonunda çalışanların güvenlik çalışanlarına göre zorunlu vatandaşlık davranışı düzeyi yüksek çıkmıştır. Zorunlu vatandaşlık davranışı düzeylerinin yüksek çıkması çalışanların görev tanımları dışındaki herhangi bir ödül verilmeksizin ekstra işleri yapmaya

zorlanmaları olarak tanımlanabilir (Harmancı ve Baydın, 2017:44). Otelin en yoğun görev alanlarında yer alan garson ve komi pozisyonunda çalışanlar görevi dışında ekstra iş yapmaya ve diğer iş arkadaşlarına yardım etmeye zorlanmaktadırlar. Sorumluluk düzeyi yüksek olan müdürlerin ise zorunlu vatandaşlık seviyelerinin yüksek olmasının, bu pozisyonda çalışanlardan yüksek performans beklenmesinden ve müdür pozisyonun çalışanların üzerinde bu yönde baskı hissetmesinden kaynakladığı düşünülmektedir. Literatürde benzer konu hakkında herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışanların mevcut iş yerindeki çalışma süresine göre ve turizm sektöründe toplam çalışma süresine göre zorunlu vatandaşlık davranışı düzeylerinin farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarına göre mevcut iş yerinde çalışma süresine göre bir yıldan az çalışanlar ile 1-5 yıl arası ve 6-10 yıl arası çalışma süresinin ve turizm sektöründe toplam çalışma süresine göre bir yıldan az çalışanlar ile 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası ve 16-20 yıl arası çalışma süresinin farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna göre çalışma süresi arttıkça zorunlu vatandaşlık davranışı düzeyinin de artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bilen (2018:38) hemşirelerin çalışma sürelerinin zorunlu vatandaşlık davranışı düzeyinde farklılık göstermediği sonucunu elde etmiştir.

Çalışanların cinsiyetine, medeni durumuna, yaşına, eğitim durumuna, iş yerindeki pozisyonuna, turizm sektöründe toplam çalışma süresine ve aldıkları turizm eğitim seviyelerine göre içsel motivasyon düzeylerinde herhangi istatistiki bir farklılık tespit edilememiştir. Dizdar (2009:73) çalışmasında çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna ve toplam çalışma süresine göre farklılık göstermediğine dair benzer sonuca ulaşmıştır. Yalçın'ın (2015:124) ise çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin cinsiyete göre farklılaştığı sonucuna ulaştığı görülmektedir. Çalışanların iş yerindeki çalışma sürelerine göre içsel motivasyon düzeylerinde yapılan analiz sonuçlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu bağlamda bir yıldan az çalışanların içsel motivasyon seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak çalışma süresi uzadıkça çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin düştüğünü söylemek mümkündür. Akbudak (2013:65) çalışmasında çalışanların mevcut iş yerindeki çalışma süreleri ile içsel motivasyon düzeyleri arasında farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Departmanlara göre

içsel motivasyon düzeylerinde yapılan test sonuçlarında da anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre; güvenlik departmanının F&B, ön büro, kat hizmetleri ve yönetim departmanları ile arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. F&B, ön büro, kat hizmetleri ve yönetim departmanları çalışanlarının içsel motivasyon seviyelerinin güvenlik departmanı çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. İçsel motivasyon bir işi gerçekleştiren bireyin o işin kendisini çekici bulması ya da işin kendisinden haz duymasıdır (Aslan ve Doğan, 2020:293) tanımından hareketle Alkış ve Yüksel (2009:228) otel çalışanlarının departmanlara göre içsel motivasyon düzeylerinde benzer farklılaşma sonucuna ulaşmışlardır. Alkış ve Yüksel'in (2009) çalışmalarında elde ettikleri analiz sonuçlarında, içsel motivasyonun kaynağı olan işin kendisi, başarı ve sorumluluk faktörleri ön büro, F&B ve kat hizmetleri çalışanlarında etkili olarak ortaya çıkmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma İstanbul ilinde yer alan turizm işletme belgesine ve turizm yatırım belgesine sahip tüm konaklama işletmeleri çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın verileri nicel araştırma yöntemlerinde kullanılan anket yönetimi ile elde edilmiştir. Çalışmada yapılan anket çalışması sonrasında 486 anket toplanmış, toplanan anketlerin 94 tanesinin eksik doldurulduğu tespit edilerek araştırmadan çıkartılmıştır. Söz konusu araştırma 392 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada güvenlik iklimi algısı, zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. İçsel motivasyon ve güvenlik iklimi algıları literatürde sıklıkla çalışılan konular arasındadır. Zorunlu vatandaşlık davranışı kavramı üzerine yapılan çalışmalar ise kısıtlıdır. Konu ile ilgili hem ulusal hem de uluslararası literatürde yapılan çalışma sayısı oldukça azdır. Bu bağlamda, gerçekleştirilen bu çalışmanın literatüre ve turizm sektörüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu amaçla oluşturulan üç ana hipotez olan H₁ (Katılımcıların güvenlik iklimi algısı ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır), H₂ (Katılımcıların zorunlu vatandaşlık davranışları ile içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır) ve H₃ (Katılımcıların güvenlik iklimi algısı ile içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır) hipotezleri kabul edilmiştir. Bu bağlamda güvenlik iklimi algısı ile zorunlu vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü zayıf seviyede bir ilişki, güvenlik iklimi algısı ile içsel motivasyon arasında pozitif yönlü ve güçlü seviyede bir ilişki, zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon arasında ise pozitif yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca güvenlik iklimi algısının alt boyutları olan “yönetimin bakış açısı ve kurallar” ve “iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri” ile zorunlu vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki, güvenlik iklimi algısının alt boyutları olan “yönetimin bakış açısı ve kurallar” ve “iş arkadaşları ve güvenlik eğitimleri” ile içsel motivasyon arasında pozitif yönlü orta seviyede bir ilişki gözlemlenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre konaklama işletmelerinde görev yapan çalışanların güvenlik iklimi algıları, zorunlu vatandaşlık davranışı sergilemeleri ve

içsel motivasyon düzeyleri arasında birbirlerini pozitif etkileyen ilişkilerin var olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın bir başka amacı ise konaklama işletmelerinde görev yapan çalışanların demografik özelliklerine güvenlik iklimi algısı, zorunlu vatandaşlık davranışı içsel motivasyon düzeylerinin farklılık gösterip göstermeyeceğini tespit etmektir. Katılımcıların cinsiyetleri ve eğitim durumları açısından güvenlik iklim algıları, zorunlu vatandaşlık davranışı düzeyleri ve içsel motivasyonları farklılaşmazken, yaşları ve medeni durumları açısından güvenlik iklim algıları farklılaşmaktadır. Pozisyonları açısından hem güvenlik iklimi algıları hem de zorunlu vatandaşlık düzeyleri farklılaşmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları departman ve işyerindeki çalışma süreleri açısından ise güvenlik iklim algıları, zorunlu vatandaşlık davranışları ve içsel motivasyonları farklılık göstermektedir. Turizm sektöründeki çalışma süreleri açısından ise sadece zorunlu vatandaşlık davranış düzeyleri farklılık göstermektedir.

Yürütülen araştırmada elde edilen veriler ışığında, şu önerileri sunabiliriz;

- Otelerde çalışan kadın sayısının az olduğu ve erkek çalışan egemen bir sektör olduğu görülmektedir. Otelerde hizmet kalitesini iyileştirmek ve kadın-erkek dengesini sağlamak için kadın istihdamı artırılabilir.
- Otel çalışanlarının %77,6 gibi büyük bir bölümü ilk-orta seviye eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu durum hem otel içinde uygulanan politikaların personel tarafından özümsemesini zorlaştıracak, hem de hizmet kalitesini ciddi oranda düşürecek bir durumdur. Otellerin turizm eğitimi almış, otelcilikte hizmet kalitesini benimsemiş çalışanları istihdam etmesi elzemdir. Türkiye’de bu ihtiyaca cevap verebilecek çok sayıda genç bulunmaktadır.
- Otel yönetimlerinin güvenlik kültürlerini çalışanlara benimsetmeleri ve otelerde yüksek hizmet kalitesi ve performans için çalışanların kendini güvende hissetmesi yani olumlu bir güvenlik iklimi sağlanması elzemdir. Yönetimin çalışanlarla iyi ilişkilere sahip olması, çalışanları düzenli olarak bilgilendirmesi ve çalışanlara iş güvenliği eğitimleri sağlaması olumlu güvenlik ikliminin oluşmasını sağlayacak faktörlerdir.

- Kendini baskı altında hisseden çalışanın iş tatmin düzeyi ve dolayısıyla performansı düşmekte, bu da sunduğu hizmet kalitesine yansımaktadır. Otellerde çalışanların görev tanımlarının iyi belirlenmesi ve her çalışanın hangi işten sorumlu olduğunu bilmesi önemlidir. Bunu sağlamanın en iyi yolu her pozisyon için görev tanımı oluşturmak ve çalışandan bu görev tanımı dışına çıkan işleri yapmasını beklememektir.

- Emek-yoğun bir sektör olan konaklama işletmelerinin en önemli hedefi kaliteli bir hizmet sunmaktır ve dolayısıyla da en önemli kaynağı insandır. Buradan hareketle, otellerin hedefine ulaşmasının en önemli yolu da iyi motive olmuş, iyi performans gösteren çalışandır. İçsel olarak iyi motive olmuş çalışan otel müşterilerine de iyi hizmet sunacak ve müşteri memnuniyetini sağlayacaktır. Çalışanların içsel motivasyonlarını sağlamak için çok çeşitli motivasyon araçları bulunmaktadır. Otel yönetiminin çalışanlarının ihtiyaç ve isteklerini iyi analiz etmesi ve buna yönelik motivasyon araçlarını kullanarak çalışanlarını motive etmesi önemlidir.

Çalışmada İstanbul ilinde konaklama işletmeleri çalışanlarının güvenlik iklimi algıları, zorunlu vatandaşlık davranışları ve içsel motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmada söz konusu olan zorunlu vatandaşlık davranışı kavramıyla ilgili ulusal alan yazında az çalışma bulunmaktadır. Araştırmacılar, zorunlu vatandaşlık davranışı kavramını farklı örneklem gruplarına uygulayarak analiz edebilirler ya da tükenmişlik, işten ayrılma niyeti gibi zorunlu vatandaşlık davranışının sonucu (çıktısı) olabilecek kavramlarla birlikte araştırabilirler. Bu bağlamda, gelecekte zorunlu vatandaşlık davranışı kavramının daha geniş bir örnek üzerinde araştırılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Acuner, E. & Ergin, E. (2022). Covid-19 Küresel Salgın Sürecinde Turizm İşletmelerinin Kriz Yönetim Uygulamaları ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkide İyimsizliğin Düzenleyici Rolü: TR90 Bölgesi Örneği, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 21(1) 397-418.

Acquah, A., Nsiah, T. K., Akushia Antie, E. N. & Otoo B. (2021). Literature Review on Theories of Motivation, *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25-29.

Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ. & Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 151-166.

Adalan, H. Ç., *Liderlik Yaklaşımının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Kamu Sektörüne Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2016.

Ağca, V. & Ertan, H. (2008). Duygusal Bağlılık ve İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 135-156.

Ağcagül, G., *Değer Beklenti Kuramı Bağlamında Halkla İlişkiler Mesleği: Halkla İlişkiler Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2019.

Ahmadian, S., Sesen, H., & Soran, S. (2017). Expanding the boundaries of compulsory citizenship behavior: Its impact on some organizational outputs, *Business and Economic Horizons*, 13(1), 110-118.

Akbaş, T. T. (2011). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 55-81.

Akbudak, N. (2013). *Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini, Motivasyonları ve Demografik Faktörleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi; Bir*

Oteller Grubu Bünyesindeki 5 Yıldızlı Zincir Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Antalya 2013.

Akgün, S. (2015). Sağlık sektöründe iş kazaları. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 2(2), 67-75.

Akkaşoğlu S. & Akyol C. (2022), Salgın Hastalık Kaynaklı Krizlerin Turizm Endüstrisine Etkileri; Covid-19 Özelinde Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23, 121-134.

Aksoy, K. Ş., *Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Burdur 2016.

Akyüz, H. E. (2018). Yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi: Uygulamalı bir çalışma. *Bitlis Eren Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(2), 186-198.

Alkan, S. E., *A Research About the Relationship of Psychological Safety and Organizational Politics Perception with Compulsory Citizenship Behaviour*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul 2015.

Alkan, S. E., & Turgut, T. (2015). A research about the relationship of psychological safety and organizational politics perception with compulsory citizenship behavior and the pressures behind compulsory citizenship behavior. *Research Journal of Business and Management*, 2(2), 185-203.

Alkış, H. & Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 212-236.

Altınel, Ö. (2009). The Relations Between Both Employees' and Managers' Perceptions of Safety Climate, As Well As Work Related Employee Attitudes, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul

Arnolds C. A. & Boshoff C. (2002) Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory, *International Journal of Human Resource Management*, 13:4, 697-719.

Aslan, M., & Doğan, S. (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.

Aslantürk, R., *Çalışanlarda Motivasyon ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Denizli Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2014.

Avram, E., Ionescu, D., & Mincu, C. L. (2015). Perceived safety climate and organizational trust: the mediator role of job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 187, 679-684.

Ayan, A. (2015). Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi: Kamu kuruluşunda bir uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(3), 117-141.

Aydemir, C., & Akdoğan, A. A. (2021). Zorunlu Vatandaşlık Davranışının İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 6(SI), 63-70.

Aydın, S. (2018). *Bir Kamu Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Güvenlik İklimi Algısının Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2018.

Aydın, B. (2019). *İşyerindeki Güvenlik İklimi Algısının Psikososyal Risk Faktörleri Üzerindeki Etkisi: Adana Büyükşehir Belediyesi'nde Çalışan Özel Güvenlik Görevlileri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar 2019.

Bahar, O., & Çelik İlal, N. (2020). Korona virüsün (Covid-19) turizm sektörü üzerindeki ekonomik etkileri, *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 6(1), 125-139.

Ball, J., (2003). *Understanding Herzberg's motivation theory. (Online) ACCA Global Qualification*, Available at: <https://www.accaglobal.com/ca/en/student/exam-support-resources/fundamentals-exams-study-resources/f1/technical-articles/herzbergs-motivation.html>, Erişim tarihi: 23 Temmuz 2021.

Başaran, R. (2019), *Motivasyon Yönetimi, Kitap Bölümü: Yönetimin Biliminde Etkin ve Güncel Konular*, Kriter Yayınevi, İstanbul.

Bateman, T. S. & Organ D. W., (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship, *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.

Bayraktar, B., *Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: bandırma belediyesi örneği*, Yüksek lisans tezi, Balıkesir 2016.

Bilen, N. M., Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Hemşireler Üzerinde Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul 2018.

Bolat, T. & Bolat, O. İ (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75-94.

Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff B. P. (2004). The other side of the story: Re-examining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior, *Human Resource Management Review*, 14, 229 – 246.

Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B. & Suazo M. M. (2010). Citizenship Under Pressure: What's a "Good Soldier" to Do? *Journal of Organizational Behavior*, 31, 835-855.

Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 34, 542–559.

Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725.

Bulunuz, Alper. *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli 2019.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2012). *Örnekleme yöntemleri*.

Can, H., Kavuncubaşı, Ş. & Yıldırım, Ş. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal kitabevi, Ankara.

Carroll, J. S. (1998). Safety culture as an ongoing process: Culture surveys as opportunities for enquiry and change, *Work & Stress*, 12, 272–284.

Ceyhun, G. Ç. (2014). Güvenlik iklimi ve iş-aile çatışmasının yorgunluğa etkileri: Türk kılavuz kaptanlar üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 91-105.

Ceylan, A., Çöl, G. & Gül, H. (2005). İşin anlamlılığını belirleyen sosyal-yapısal özelliklerin güçlendirmeye olan etkileri ve sonuçları üzerine bir araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 35-51.

Cho, Y. J. & Perry, J. L. (2012). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness and Extrinsic Reward Expectancy, *Review of Public Personnel Administration*, 4(32), 382-406.

Clayton P. A. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.

Çakır, Selami. *Spor yapan bireylerde tükenmişlik sendromu ve içsel motivasyon arasındaki ilişki: İstanbul Büyükşehir Belediyesi okul spor salonları örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2019.

Çakmur, H. (2012). Araştırmalarda Ölçme-Güvenilirlik-Geçerlilik. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11(3).

Çavuş, M. F., Harbalıoğlu M., (2016). Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 9(1), 117-130.

Çavuşoğlu, F., *Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: İzmir İl Merkezindeki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İzmir 2016.

Çavuşoğlu, F. & Güler, M. E. (2017). Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkisi ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları:

İzmir Şehir Merkezindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (2), 47-64.

Çelik, M., *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum 2007.

Çetin, A., Boyraz, M. & Özer, S. (2019). Otel Çalışanlarının İş Motivasyonu ve Çeşitli Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşması: Denizli Şehir Otellerinde Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(2), 601-614.

Çetinkaya, M. & Çimenci, S. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (23), 237-278.

Cheyne, A., Cox, S., Oliver, A., & Tomás, J. M. (1998). Modelling safety climate in the prediction of levels of safety activity, *Work and Stress*, 12, 255–271.

Choudhry, R. M., Fang, D., & Lingard, H. (2009). Measuring Safety Climate of A Construction Company, *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(9), 890-899.

Çınar, Ertuğrul (Editör: Fetullah Battal), (2020), *Örgütsel Vatandaşlık Düzleminde Yeni Araştırmalar 1*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Çoban, N., *Yönetici Desteği ve İş Performansı Arasındaki İlişkide İçsel Motivasyonun Düzenleyici Etkisi: TRC1 Bölgesindeki Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep 2019.

Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. *In Handbook of social psychology*, Springer, Dordrecht, 61-88.

Cooper, M. D. (2000). Towards a model of safety culture, *Safety Science*, 36, 111–136.

Cox, S., & Cox, T. (1991). The structure of employee attitudes to safety: A European example, *Work & Stress*, Vol 5, No 2, 93–106.

Cox, S., & Flin, R. (1998). Safety culture: Philosopher's stone or man of straw? *Work & Stress*, 12, 189–201.

Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review, *Journal of Management*, 31(6), 874.

Cullen, D. (1997). Maslow, Monkeys and Motivation Theory, *Organizational Articles*, Volume 4(3): 355-373.

Dalgın, T. & Taslak, S. (2016). Liderlik Uygulamaları Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2), 359-393.

Danışmaz, A. T., Bozkurt, S., & Bal, Y. (2021). Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ile Presenteeism Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Journal of Social Research and Behavioral Sciences*, 7(13).

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior, *Springer Science & Business Media*.

Deci, E. L., Sheinman, L. & Nezlek, J. (1981). Characteristics of the Rewarder and Intrinsic Motivation of the Rewarded, *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(1), 1-10.

Dede, N. P. (2019), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Kuramsal Bir Çalışma, *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 294-304.

Dedobbeleer, N., & Beland, F. (1991). A safety climate measure for construction sites, *Journal of Safety Research*, 22, 97–103.

Dima I. C., Man M., & Kot S. (2010). Use of Abraham Maslow's Motivation Theory for Setting Consumers' Satisfaction-Non-Satisfaction, *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 2.

Dimitriades, Z. S. (2007). The influence of service climate and job involvement on customer oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: A survey, *Employee Relations*, 29(5), 469-491.

Dinibutun, S. R. (2012). Work Motivation: Theoretical Framework, *GSTF Business Review (GBR)*, 1(4), 133-139.

Dizdar, A., *Çalışanların İçsel Motivasyon Algısı ve Konuyla İlgili Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2009.

Doğan, N., & Başokçu, T. O. (2010). İstatistik tutum ölçeği için uygulanan faktör analizi ve aşamalı kümeleme analizi sonuçlarının karşılaştırılması. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 1(2), 65-71.

Dündar, S., Özutku, H. & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik bir İnceleme, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.

Dündar, Y., Silik, C., E., Ilgaz, B. (2020). Antalya’da Yer Alan Konaklama Tesisleri Yöneticilerinin COVID-19 Kapsamında Alınabilecek Tedbirler Üzerine Görüşleri, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 3776-3794.

Eerde, W. V. & Thierry, H. (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586.

Elden B. (2020). *Stres Yönetiminin Motivasyona Etkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma*, (Editör; Erdem Sarıkaya) Kitap Bölümü: Sosyal ve Beşerî Bilimlerde Teori ve Araştırmalar, Gece Kitaplığı, Ankara.

Elbruz Erdoğan. *Örgütlerde İş Gören Motivasyonunun Verimliliğe Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2018.

Engin, E. & Cam, O. (2009). Validity and reliability study of the Turkish psychiatric nurses of job motivation scale, *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 16, 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.

Erhan, Z. E., *Yeni İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun İşletmelerde Güvenlik İklimine Etkisi ve Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2014.

Erol Eren (2020), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 17. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, A.Ş., İstanbul.

Eryılmaz, İ., Dirik, D., & Odabaşoğlu, Ş. (2019). Güvenlik iklimi algısı ve iş performansı ilişkisinde genel öz yeterliliğin düzenleyici rolü: Helikopter teknisyenleri üzerine bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(2), 1854-1870.

Fisher, E. A. (2009). Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies, *Administration in Social Work*, 33:4, 347-367.

Flin, R., Mearns, K., Gordon, R., & Fleming, M. T. (1998). *Measuring safety climate on UK off-shore oil and gas installations*, Paper presented at the SPE International Conference on Health, Safety and Environment in Oil and Gas Exploration and Production, Caracas, Venezuela.

Flin, R., Mearns, K., O'Connor, P., & Bryden, R. (2000). Measuring safety climate: identifying the common features, *Safety Science*, 34, 177-192.

George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299–307.

Gökçe, G, Şahin, A, & Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (20), 233-246.

Gül, A., *Sağlık Çalışanlarında Örgüt Güvenlik İklimi ve Çalışan Güvenliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2015.

Güleç, M., *Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri: Kuşadası 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Aydın 2015.

Gümüş, S. E., & Belber, B. G. (2021). Covid-19 Salgınının Butik Otel İşgörenleri Üzerindeki Etkisi: Göreme Örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(4), 2175-2195.

Gürsoy, A. (2020). Metal Sektöründe Güvenlik İklimi ile İş Tatmini İlişkisi. *Sosyal Güvence*, (18), 358-373.

Güvenli Turizm Sertifikasyon Kriterleri, <https://www.tga.gov.tr/guvenli-turizm-programi-belgelendirme-kriterleri/>, Erişim tarihi: 29.05.2022.

Hafidz, S. W. M., Hoesni, S. M. & Fatimah, O. (2012). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior, *Asian Social Science*, 8(9), 32-37.

Harmancı S. & Ünalđı Baydın, N. (2017). "Zorunlu Vatandaşlık Davranışı Ölçeği"nin Türkçede Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 4(2), 43-49.

He, P., Peng, Z., Zhao, H., & Estay, C. (2019). How and when compulsory citizenship behavior leads to employee silence: a moderated mediation model based on moral disengagement and supervisor–subordinate guanxi views. *Journal of Business Ethics*, 155(1), 259-274.

Hossein D, Somayeh K (2018). Organizational Citizenship Behaviors and Counterproductive Work Behaviors: A Study of Tehran University of Medical Sciences Staff, *Review Pub Administration Manage*, 6, 247.

Huang, Y., Robertson, M. M., Lee, J., Rineer, J., Murphy, L. A., Garabet, A. & Dainoff, M. J. (2014). Supervisory interpretation of safety climate versus employee safety climate perception: Association with safety behavior and outcomes for lone workers, *Transportation Research Part F*, 26, 348–360.

Hunt, J. G. & Hill, J. W. (1969). The New Look in Motivation Theory for Organizational Research, *Human Organization*, 28 (2): 100–109.

İlkım, N. Ş., & Derin, N. (2018). Güvenlik İklimi ve İş Tatmini İlişkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(2), 231-245.

İslamoğlu, A. H. & Alınçık, Ü. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*, Beta Yayınları, İstanbul.

İSİG Meclisi, *İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Meclisi (2022) 2021 yılında en az 2170 işçi iş cinayetlerinde hayatını kaybetti*, 2021 yılında en az 2170 işçi iş cinayetlerinde hayatını kaybetti - İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Meclisi (isigmeclisi.org), Erişim Tarihi: 29.03.2022.

İstanbul Turizm İstatistikleri – 2021, <https://istanbul.ktb.gov.tr/Eklenti/84063,2021-temmuz-turizm-istatistikleripdf.pdf?0>, Erişim Tarihi: 25.07.2021.

Jha S. & Jha S. (2010). Determinants of Organizational Citizenship Behaviour: A Review of Literature, *Journal of Management & Public Policy*, 1(2), 27-36.

Kahraman, A. & Aylan S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 35-48.

Kale, A. & Akgündüz Y. (2019). Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, İş Stresleri ve İşten Ayrılma Niyetleri İlişkisi: Mersin İlinde Bir Uygulama, *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 31-49.

Kanfer, R. (1990). Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology, In M. D. Dunnette and L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Volume 1. Theory in Industrial and organizational psychology (75-170) Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Karacan, E. (2018). İş Kazaları ve Meslek Hastalıklarının Önlenmesinde Ergonomik Koşulların Etkisi. *Journal of International Social Research*, 11(56), 792-798.

Kasap, M. (2021). Otel Çalışanlarının zorunlu vatandaşlık davranışlarının motivasyonları üzerine etkisi: Antalya ili örneği. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 201-211.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.

Kaur, A. (2013). Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms, *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1061-1064.

Kerse, G., Koçak, D., Yücel, İ. (2019). Örgütsel Vatandaşlığın Zorunlu Olması İş Tatminini Etkiler Mi? İş Stresi Bağlamında Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 547-560.

Kılıç Aksoy, Ş. (2020). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde Bir Analiz, *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AKSOS)*, 7, 89-111.

Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın alfa güvenirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48.

Kılıç, S. & Acar, P. (2019). Güvenlik İklimi Algısının Demografik Faktörlere göre Alan Kuramı Bağlamında İncelenmesi: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(71), 1066-1088.

Koçak, D. (2018), Kişi-Örgüt Uyumu, Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 3: 1487-1508.

Koçak, D. (2019), (Editör: Karabey, C. N. ve Kerse G.) *Örgütsel davranış düzleminde güncel kavramlar*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, Yay. No: 1382, 9. Baskı, İstanbul.

Köksal, K. (2020). Otel Çalışanlarında Zorunlu Vatandaşlık Davranışı İş ile Aile Çatışması İlişkisi: Çoklu Grup Analiziyle Cinsiyete Göre Bir Karşılaştırma, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3): 2669-2684.

Kroth, Michael (2007) Maslow - Move Aside! A Heuristical Motivation Model for Leaders in Career and Technical Education, *Journal of STEM Teacher Education*, 44(2), Article 3.

Küçükcivil, B. (2019). Tüketici Davranışlarının Etkilenmesinde McClelland'ın Motivasyon Kuramına Yönelik Bir İnceleme, *Kritik İletişim Çalışmaları Dergisi*, 1 (2), 79-102.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 86-115.

Lindner, J.R. (1998). *Understanding Employee Motivation*, *Journal of Extension*, 36, 1-6. <https://archives.joe.org/joe/1998june/rb3.php>, Erişim Tarihi: 30.06.2021.

Liu, Y., Zhao, H. & Sheard, G. (2017). Organizational Citizenship Pressure, Compulsory Citizenship Behavior, and Work-Family Conflict, *Social Behavior and Personality*, 45(4), 695-704.

Locke, E. A. (1982). *A New Look at Work Motivation: Theory V, presented at "The Science of Productivity" Conference, Washington, D.C. (U.S. Office of Personnel Management), November 1981.*

Locke, E. A. (1991). The Motivation Sequence, the Motivation Hub, and the Motivation Core, *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 50, 288-299.

Lord, R. L. (2002). Traditional Motivation Theories and Older Engineers, *Engineering Management Journal*, 14(3), 3-7.

Lunenburg F. C. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation, *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-6.

Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior*, 12th Ed. New York: McGraw-Hill.

Majeed, S., Mufti, S. & Nazir, N. A. (2018). Personality Traits and Organizational Citizenship Behaviour: A Review, *International Journal of Advance and Innovative Research*, 5(4), 304-308.

Mankin, B. *Duygusal Emek ve İçsel Motivasyonun Çalışanın Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Edirne 2019.

M. Todd Royle & Angela T. Hall (2012). The Relationship between McClelland's Theory of Needs, Feeling Individually Accountable, and Informal Accountability for Others, *International Journal of Management and Marketing Research*, 5 (1), 21-42.

Maslow, A. H. (1943). Preface to motivation theory. *Psychosomatic Medicine*, 5, 85–92.

Maslow, A. H. (1958). A Dynamic Theory of Human Motivation. In C. L. Stacey & M. DeMartino (Eds.), *Understanding human motivation* (26–47).

Maslow A. H. (2019). *A Theory of Human Motivation*, First Edition 2019, General Press, New Delhi.

McLeod, S. (2007), *Maslow's Hierarchy of Needs*, Simply Psychology, <https://www.simplypsychology.org/maslow.html> (Erişim Tarihi: 18.07.2021)

Mearns, K., Whitaker, S., Flin, R., Gordon, R., & O'Connor, P. (2000). *Benchmarking human and organizational factors in offshore safety. In Factoring the human into safety: Translating research into practice*, Sudbury, England: Health and Safety Executive Books.

Meral M. & İmre C. (2019). Orta Düzey Yöneticilerin Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Belirlenmesi, *İnsan ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (1), 188-204.

Miles, E. W., Hatfield, J. D. & Huseman, R. C. (1994). Equity sensitivity and outcome importance, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 585-596.

Mitchell, V. F. (1971). Expectancy Theories of Managerial Motivation, *Academy of Management Proceedings*, 1971(1), 210–220.

Mitchell, T. R. (1997). Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts, *Research in Organizational Behaviour*, 19, 60-62.

Murat Akçakaya (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 145-174.

Neal, A. & Griffin, M. A. (2002). Safety Climate and Safety Behaviour, *Australian Journal of Management*, 27, 67-75.

Ng, T. W. H., Lam, S. S. K., & Feldman, D. C. (2016). Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Do males and females differ? *Journal of Vocational Behavior*, 93, 11–32.

Occupational Hygiene (ccohs.ca), Erişim Tarihi: 12.04.2022

WHO, Occupational health (who.int), Erişim tarihi: 29.03.2022

OECD Glossary of Statistical Terms - Occupational accident Definition, Erişim tarihi: 12.04.2022

Oktuğ, Z. & Özden M. S. (2013). Bireycilik/Toplulukçuluk ile Bireysel Yenilikçilik Eğilimi Arasındaki İlişkide İçsel Motivasyonun Biçimlendirici Rolü, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 1-22.

Olçay, Z. F., & Olçay, S. B. (2021) Otel İşletmelerinde Güvenlik İklimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul'da Bulunan 5 Yıldızlı Oteller Örneği. *In Conference ID* (p. 126).

Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Sevinç Matbaası, Ankara.

Organ, D.W. (1988). *O.C.B.: The Good Soldier Syndrome*. Lexington MA: Lexington Book.

Organ, D.W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior, *Journal of Management*, 20(2), 465–478.

Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157–164.

Ozsoy, E. (2019). An Empirical Test of Herzberg's Two-Factor Motivation Theory, *Marketing and Management of Innovations*, 1, 11-20.

Özdemir Güzel, S. (20 21). Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Covid-19 Sürecini Değerlendirmesi, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(2): 1018- 1033.

Özdemir, L., Erdem, H., & Kalkın, G. (2016). Kamu Çalışanlarının Güvenlik İklimi Algılarının İş Tatmini ve İş Performansı Üzerine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(15), 59-69.

Özer, P. S., & Topaloğlu, T. (2008). Motivasyonda kapsam kuramları. *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar (Ed. Serinkan, C.) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım*, 83-104.

Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.

Özdoğru, M., & Aydın, B. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları ve İstekleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 357-367.

Özer, G., *Öz-Belirleme Kuramı Çerçevesinde İhtiyaç Doyumu, İçsel Güdülenme ve Bağlanma Stillerinin Üniversite Öğrencilerinin Öznel İyi Oluşlarına Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2009.

Özkan, T. & Lajunen, T. (2004). Güvenlik Kültürü ve İklimi, *Pivolka*, 2(10), 3-4.

Öztürk Y. & Alkış, H. (2011). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmininin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 437-460.

Pardee, R.L. (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation*, Publication Type: Information Analyses; Reports – General, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf> (Erişim Tarihi: 23 Temmuz 2021).

Patır, S. (2009). Faktör analizi ile öğretim üyesi değerlendirme çalışması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 69-86.

Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G., (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 3(26), 513-563.

Poçan, R., *Motivasyonun İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Önemi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2015.

Pritchard, R. D. (1969). Equity Theory: A Review and Critique, *Organizational Behavior and Human Performance*, 49, 176-211.

Ray, Nancy L. (1992). *Motivation in Education, Information Analyses* (Erişim adresi ve tarihi: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED349298.pdf> - 09.08.2021)

Reiss, S. (2004). Multifaceted Nature of Intrinsic Motivation: The Theory of 16 Basic Desires, *Review of General Psychology*, 8(3), 179–193.

Robbins, S. P. & Judge, T. A.; Çeviri Editörü İnci Erdem (2019), *Örgütsel Davranış*, 14. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara

Rurkkhum, S. & Bartlett, K. R. (2012) The relationship between employee engagement and organizational citizenship behaviour in Thailand, *Human Resource Development International*, 15(2), 157-174.

Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. & Vergiliel Tüz, M. (2016), *Örgütsel Davranış*, 6. Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.

Sahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.

Saygun, M. (2012). Sağlık Çalışanlarında İş Sağlığı ve Güvenliği Sorunları. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11(4).

Seely E. (1992). Human Needs and Consumer Economics: The Implications of Maslow's Theory of Motivation for Consumer Expenditure Patterns, *The Journal of Socio-Economics*, 21(4), 303-324.

Seker, S. E. (2015), *Motivasyon Teorisi*, YBS Ansiklopedi, 2(1), 22-26.

Seyrek, E. (2022). Zorunlu Vatandaşlık Davranışı: Kavramsal İnceleme, *Sosyal Beşeri Ve İdari Bilimler Alanında Yeni Kavramlar*, 85-104.

Shao, Z., Feng, Y., & Wang, T. (2017). Charismatic leadership and tacit knowledge sharing in the context of enterprise systems learning: the mediating effect of psychological safety climate and intrinsic motivation. *Behaviour & Information Technology*, 36(2), 194-208.

Sıgır, Ü. & Gürbüz, S. (2017). *Örgütsel Davranış*, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Singh, U. & Srivastava K. (2016). Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour, *Global Business Review*, 17(3), 594-609.

Sivas İl Sağlık Müdürlüğü, Sağlık Nedir? (saglik.gov.tr), Erişim Tarihi: 29.03.2022

Skinner B. F. (1950). Are theories of learning necessary? *The psychological review*, 57(4), 193-216.

Sosyal Güvenlik Kurumu, İş Kazası (sgk.gov.tr), Erişim tarihi: 12.04.2022

Sosyal Güvenlik Kurumu, Meslek Hastalığı (sgk.gov.tr), Erişim Tarihi: 12.04.2022.

Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Counterproductive Work Behavior and Organisational Citizenship Behavior: Are They Opposite Forms of Active Behavior? *Applied Psychology*, 59(1), 21–39.

Smith C., Organ D., & Near J. (1983). Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663

Su, L., Chen, Y. & Li, Y. (2021). *Compulsory Citizenship Behavior leads to Counterproductive Work Behavior: A Multiple Mediation Path. In The 2021 12th International Conference on E-business, Management and Economics (ICEME 2021)*, 17(19), Beijing, China. ACM, New York, NY, USA, 6 pages, 546-551.

Surucu, L., Maslakci, A., & Sesen, H. (2020). Zorunlu vatandaşlık davranışı ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması, *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 571-579.

Steel, P., & König, C. J. (2006). Integrating theories of motivation, *Academy of Management Review*, 31(4), 889-913.

Stoilkovska, B. B., Žileska Pančovska, V., & Mijoski, G. (2015). Relationship of safety climate perceptions and job satisfaction among employees in the construction industry: the moderating role of age. *International journal of occupational safety and ergonomics*, 21(4), 440-447.

Sullivan, J. J. (1988). Three Roles of Language in Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 13(1), 104–115.

Sunita Singh Sengupta (2011), Growth in Human Motivation: Beyond Maslow, *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47(1), July 2011, 102-116.

Süral Özer, P. & Topaloğlu, T. (2008). *Liderlik ve Motivasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Şahin, F., Yavuz Tabak, B. & Tabak, H. (2017). Motivasyon Kuramları Bağlamında Akademik Teşvik Ödeneği Uygulamasının Değerlendirilmesi, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 7(2), 403-410.

Şenol, F. (2014). The effect of Job Security on Perception of the internal Motivation means: A research from Turkey. *Manas Journal of Social Studies*, 3(1), 129-157.

Şenturan, Ş. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*, 1 Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Taşpınar, F., *Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar 2006.

Tekin, E. (2018a), Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü, *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 343-363.

Tekin, E. (2018b), Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü, *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(1), 291-314.

Tekin, G. & Görgülü, B. (2018). Clayton Alderfer'in ERG Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini, *Social Sciences Studies Journal*, 4(17), 1559-1166.

Telli Danışmaz, A., Bozkurt, S. & Bal, Y. (2021). Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ile Presenteeism Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 7(13), 484-495.

Temizbaş, Ö. (2018). *İş Sağlığı ve Güvenliğinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Tezcan, Y., *Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.

Tuncer, T., *Sağlık Çalışanlarında Güvenlik İklimi ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2018.

Turabik, T., & Atanur Baskan, G. (2015). The Importance of Motivation Theories in Terms of Education Systems, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 1055-1063.

Turanlı, M., Cengiz, D. T., & Bozkır, Ö. (2012). Faktör analizi ile üniversiteye giriş sınavlarındaki başarı durumuna göre illerin sıralanması. *Istanbul University Econometrics and Statistics e-Journal*, (17), 45-68.

Turnipseed, D. (1996). Organization citizenship behaviour: an examination of the influence of the workplace, *Leadership & Organization Development Journal*, 17(2), 42-47.

Türen U., Gökmen Y., Tokmak İ. & Bekmezci M. (2014). Güvenlik İklimi Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 19 (4), 171-190.

Türkoğlu Yavru, B., *İçsel Pazarlama Uygulamalarının, Çalışanın İçsel Motivasyonuna Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2015.

Tüzüner, V. L. & Özaslan, B. Ö. (2011), Hastanelerde İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Değerlendirilmesine Yönelik Çalışma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40(2), 138-154.

Ünlüönen, K., Ertürk, M. & Olcay, A. (2007). Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama, *Elektronik ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(17), 9-32.

Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory, *Organizational Behavior & Human Performance*, 15(2), 514-520.

Occupational Accident, *What is an occupational accident?* (tvk.fi), Erişim tarihi: 12.04.2022.

Wiegmann, D. A., Zhang, H., Von Thaden, T. L., Sharma, G. & Gibbons A. M. (2004). Safety Culture: An Integrative Review, *The International Journal of Aviation Psychology*, 14:2, 117-134

Williamson, A. M., Feyer, A. M., Cairns, D. & Biancotti, D. (1997). The Development of a measure of safety Climate: The Role of Safety Perceptions and Attitudes, *Safety Science*, 25(1-3), 15-27.

World Health Organization, *Constitution of the World Health Organization* (who.int): Erişim Tarihi: 29.03.2022.

Wu, M., Peng, Z., & Estay, C. (2018). How destructive leadership influences compulsory organizational citizenship behavior. *Chinese Management Studies*, 12(2), 453-468.

VanderWeele, T. J., & Mathur, M. B. (2019). Some desirable properties of the Bonferroni correction: is the Bonferroni correction really so bad?. *American journal of epidemiology*, 188(3), 617-618.

VanYperen, N. W., Agnes E. van den Berg & Willering, M. C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 377–392.

Vardi, Y. & Wiener, Y. (1996), Misbehavior in Organizations: A motivational Framework, *Organization Science*, 7(2), 151-165.

Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory Citizenship Behaviour: Theorizing Some Dark Sides of the Good Syndrome in Organizations, *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 77-93.

Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the Boundaries of OCB? An Empirical Examination of Compulsory Extra-Role Behavior in the Workplace, *Journal of Business and Psychology*, 21, 377–405.

Yalçın, Y. *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısını artırmada içsel güdüleme (içsel motivasyon) yeterlilikleri*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2015.

Yapar, T., *Motivasyonun İş verimliliği Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2015.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.

Yeke, S., *Çalışanların Kişilik Özellikleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tutkunluğu Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2015.

Yeşilyurt, H., *Otel İşletmelerinde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Analizi: İzmir İl Merkezinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İzmir 2013.

Yıldız, B. (2016), Kariyerizm ile Zorunlu Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkide İşten Ayrılma Niyetinin Moderator Etkisi, *24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi, İstanbul.

Yılmaz, R., *Psikolojik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü: Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Konya 2018.

Zhang, Y., Liao, J., & Zhao, J. (2011). Research on the Organizational Citizenship Behavior Continuum and Its Consequences, *Front. Bus. Res. China*, 5(3), 364–379.

Zhang, H., Wiegmann, D. A., Von Thaden, T. L., Sharma, G., & Mitchell A. A. (2002). Safety Culture: A Concept in Chaos?. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 46th Annual Meeting*, 1404-1408.

Zhao, H., Peng, Z., Han, Y., Sheard, G. & Hudson, A. (2013). Psychological Mechanism Linking Abusive Supervision and Compulsory Citizenship Behavior: A Moderated Mediation Study, *The Journal of Psychology*, 147(2), 177-195.

Zhao, H., Peng, Z. & Chen H. K. (2014). Compulsory Citizenship Behavior and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Identification and Perceived Interactional Justice, *The Journal of Psychology*, 148(2), 177-196.

Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications, *Journal of Applied Psychology*, 65, 96–102.

Zohar, D. (2003). Safety Climate: Conceptual and Measurement Issues, *American Psychological Association*, 123-142.

Zohar D. (2008). Safety climate and beyond: A multi-level multi-climate framework, *Safety Science* 46, 376-387.

Zohar, D., Huang, Y. H., Lee, J., & Robertson, M. M. (2015). Testing extrinsic and intrinsic motivation as explanatory variables for the safety climate–safety performance relationship among long-haul truck drivers. *Transportation research part F: traffic psychology and behaviour*, 30, 84-96.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu danışmanlığını Sayın Doç. Dr. Gülsevim Yumuk Günay'ın yürüttüğü “Konaklama İşletmelerinde Güvenlik İklimi Algısı, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyon İlişkisi: İstanbul İli Örneği” konulu Yüksek Lisans Tez Çalışmasına yönelik ilgili verilere ulaşmak için hazırlanmıştır. Soruların tümünü doğru ve samimi bir şekilde yanıtlamanız araştırmanın kalitesi açısından önemlidir. Ankette yer alan ifadelere **ne derece katıldığınızı** uygun kutuyu işaretleyerek belirtiniz. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel amaçlı değerlendirilecek ve **sizden alınan tüm bilgiler tamamen gizli tutulacaktır**. Anket 38 sorudan oluşmaktadır ve tüm soruları yanıtlamak yaklaşık 10 dakika sürmektedir. İlgi ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Yüksek Lisans Öğrencisi

Sebahat Kaçar

DEMOGRAFİK DEĞERLENDİRMELER

1. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
2. Yaşınız : 18-25 26-35 36-45 46 ve üzeri
3. Medeni Durumunuz : Bekar Evli Diğer
4. Eğitim Durumunuz : İlkokul Ortaokul Lise
 Lisans Yüksek Lisans/Doktora

5. İşyerindeki Pozisyonunuz:.....

6. Çalıştığınız Departman :.....

7. Bu işyerindeki Çalışma Süreniz

1 yıldan az 1-5 yıl arası 6-10 yıl arası

11-15 yıl arası 16-20 yıl arası 21 yıl ve üzeri

8. Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz

1 yıldan az 1-5 yıl arası 6-10 yıl arası

11-15 yıl arası 16-20 yıl arası 21 yıl ve üzeri

9. Aldığınız eğitim turizmle ilgili midir?

Evet Hayır

10. İlgili ise eğitim düzeyiniz aşağıdakilerden hangisidir? (Değilse lütfen yanıtlayınız)

Turizm Lisesi Ön Lisans Lisans Lisansüstü

Aşağıdaki ifadeler güvenlik iklimi algısı ile ilgilidir. Lütfen ifadelerle ilgili görüşlerinizi şıklardan uygun olanı işaretleyerek (X) belirtiniz.	(1) Kesinlikle katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle katılıyorum
1. Bu iş yerinde iş sağlığı ve güvenliği için gerekli kaynaklar bulunmaktadır.					
2. Şirket yönetimi samimi olarak iş görenlerin sağlık ve güvenliği hususlarını önemsemektedir.					
3. Bence bu iş yerinde yönetim, güvenlik kontrolleri ve kaza tahkikatlarını takip etme konusunda yeterli tedbirleri almaktadır.					
4. Yönetim, güvenlik kontrolleri ve kaza tahkikatlarının sonuçlarını iş görenle paylaşmaktadır.					

5. Yönetim, iş sağlığı ve güvenliği hususunda benim görüşlerime önem verir.					
6. Bu iş yerinde iş görenler, çalışırken daima sağlık ve güvenlik ile ilgili kural ve talimatlarda belirtilmiş olan ekipmanı kullanırlar.					
7. Bu işyerinde güvenlik teftişleri iş görenlerin sağlık ve güvenlik seviyesini yükseltmede faydalı olmaktadır.					
8. İş yapılırken sağlık ve güvenlikle ilgili kural ve talimatlara uygun biçimde yeterli miktarda personel bulundurulmaktadır.					
9. Şirket yönetimi iş sağlığı ve güvenliği seviyesini geliştirmek adına öneride bulunulmasını teşvik etmektedir.					
10. Yönetim iş sağlığı ve güvenliği konusunu verimlilik ve karlılıktan daha fazla önemsemektedir.					
11. İş yerindeki takım arkadaşlarım tarafından saygı görmem için çalışırken emniyet tedbirlerini önemsemem gerekir.					
12. İşime yönelik aldığım iş güvenliği eğitimlerinin çoğu faydalı olmuştur.					
13. Aynı takımda bulunduğum iş arkadaşlarımla tamamı iş sağlığı ve güvenliğinin önemini benimsemiş kimselerdir.					
14. Aynı takımda bulunduğum iş arkadaşlarımla iş sağlığı ve güvenliği hususundaki eğitimlerinin yeterli seviyede olduğunu düşünüyorum.					
Aşağıdaki ifadeler zorunlu vatandaşlık davranışı ile ilgilidir. Lütfen ifadelerle ilgili görüşlerinizi şıklardan uygun olanı işaretleyerek (X) belirtiniz.	(1) Kesinlikle katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle katılıyorum
15. Bu otelde çalışanlar görev tanımları dışındaki işleri yapmaya zorlanırlar.					
16. Bu otelde çalışanlar karşılığında herhangi bir ödül verilmeksizin, var olan iş yükleri dışındaki görevleri yerine getirmeye zorlanırlar.					
17. Bu otelde görev tanımım dışındaki işleri yapmam için çaba harcamam gerektiği konusunda beklenti olduğunu düşünüyorum.					
18. Bu otelde yeterince zamanım ve enerjim olmasa da iş tanımım dışında diğer arkadaşlarıma yardım etmek için üzerimde baskı olduğunu düşünüyorum.					
19. İş tanımım ve kendi isteğim dışında yöneticime iş konusunda yardım etmek için üzerimde baskı hissediyorum.					

Aşağıdaki ifadeler içsel motivasyon ile ilgilidir. Lütfen ifadelerle ilgili görüşlerinizi şıklardan uygun olanı işaretleyerek (X) belirtiniz.	(1) Kesinlikle katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle katılıyorum
20. Yaptığım işte başarılıyım.					
21. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
22. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolay beni takdir ederler.					
23. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
24. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.					
25. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
26. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
27. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.					
28. Yöneticilerim çalışmalarımın dolay her zaman beni takdir ederler.					

Ek 2. Katılımcıların İş Yerindeki Pozisyonlarına Göre Güvenlik İklimi Algısı ve Güvenlik İklimi Algısının İş Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimleri Boyutu ve Zorunlu Vatandaşlık Davranışına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sig	
Güvenlik İklimi Algısı	Resepsiyonist	Kat Görevlisi	,336
		Garson	,419
		Komi	,594
		Müdür	,042
		Şef	,546
		Muhasebe	,309
		Satın Alma	,829
		Aşçı	,021
		Belboy/Karşılama	,916
		Tekniker	,877
		Bahçıvan	,154
	Güvenlik	,003	
	Kat Görevlisi	Garson	,686
		Komi	,676
		Müdür	,192
		Şef	,765
		Muhasebe	,620
		Satın Alma	,971
		Aşçı	,056
Belboy/Karşılama		,672	
Tekniker		,866	
Bahçıvan		,122	
Güvenlik	,006		
Güvenlik İklimi Algısı	Garson	Komi	,850
		Müdür	,077
		Şef	,951
		Muhasebe	,440
		Satın Alma	,983
		Aşçı	,012
		Belboy/Karşılama	,651
		Tekniker	1000
		Bahçıvan	,094
		Güvenlik	,001
Komi	Müdür	,086	
	Şef	,957	
	Muhasebe	,393	
	Satın Alma	,952	
	Aşçı	,019	
	Belboy/Karşılama	,718	
	Tekniker	,952	
	Bahçıvan	,088	
Güvenlik	,001		
Müdür	Şef	,162	
	Muhasebe	,688	
	Satın Alma	,536	
	Aşçı	,621	
	Belboy/Karşılama	,158	
	Tekniker	,353	
Bahçıvan	,108		

Güvenlik İklimi Algısı	Şef	Güvenlik	,091
		Muhasebe	,498
		Satın Alma	,692
		Aşçı	,060
		Belboy/Karşılama	,791
		Tekniker	,962
		Bahçıvan	,123
	Muhasebe	Güvenlik	,010
		Satın Alma	,756
		Aşçı	,402
		Belboy/Karşılama	,359
		Tekniker	,640
	Satın Alma	Bahçıvan	,112
		Güvenlik	,027
Aşçı		,787	
Belboy/Karşılama		,844	
Aşçı	Tekniker	,663	
	Bahçıvan	,277	
	Güvenlik	,211	
	Belboy/Karşılama	,098	
Belboy/Karşılama	Tekniker	,445	
	Bahçıvan	,100	
	Güvenlik	,049	
Tekniker	Tekniker	1000	
	Bahçıvan	,109	
Bahçıvan	Güvenlik	,006	
	Bahçıvan	,277	
		Güvenlik	,048
		Bahçıvan	,132
Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken	Sig
Güvenlik İklimi Algısı (İAGE)	Resepsyonist	Kat Görevlisi	,353
		Garson	,364
		Komi	,220
		Müdür	,718
		Şef	,919
		Muhasebe	,089
		Satın Alma	,862
		Aşçı	,041
		Belboy/Karşılama	,378
		Tekniker	,016
		Bahçıvan	,217
		Güvenlik	,001
		Kat Görevlisi	Garson
	Komi		,780
	Müdür		,736
	Şef		,493
	Muhasebe		,252
	Satın Alma		,616
	Aşçı		,124
	Belboy/Karşılama		,724
	Tekniker		,011
	Bahçıvan		,194
Güvenlik	,001		
		Komi	,519
		Müdür	,833
		Şef	,582

Güvenlik İklimi Algısı (İAGE)	Garson	Muhasebe	,156
		Satın Alma	,707
		Aşçı	,056
		Belboy/Karşılama	,583
		Tekniker	,005
	Bahçıvan	,152	
		Güvenlik	,001
	Komi	Müdür	,582
		Şef	,399
		Muhasebe	,322
		Satın Alma	,646
		Aşçı	,131
		Belboy/Karşılama	,823
		Tekniker	,004
Bahçıvan		,129	
	Güvenlik	,001	
Müdür	Şef	,764	
	Muhasebe	,173	
	Satın Alma	,779	
	Aşçı	,131	
	Belboy/Karşılama	,637	
	Tekniker	,011	
	Bahçıvan	,179	
	Güvenlik	,001	
Şef	Muhasebe	,157	
	Satın Alma	,844	
	Aşçı	,061	
	Belboy/Karşılama	,480	
	Tekniker	,023	
	Bahçıvan	,240	
	Güvenlik	,001	
Güvenlik İklimi Algısı (İAGE)	Muhasebe	Satın Alma	,371
		Aşçı	,804
		Belboy/Karşılama	,548
		Tekniker	,004
		Bahçıvan	,094
		Güvenlik	,016
	Satın Alma	Aşçı	,298
		Belboy/Karşılama	,591
		Tekniker	,131
		Bahçıvan	,429
	Güvenlik	,010	
Aşçı	Belboy/Karşılama	,339	
	Tekniker	,006	
	Bahçıvan	,144	
	Güvenlik	,052	
Belboy/Karşılama	Tekniker	,014	
	Bahçıvan	,180	
	Güvenlik	,004	
Tekniker	Bahçıvan	1000	
	Güvenlik	,007	
Bahçıvan	Güvenlik	,083	
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sig	
	Kat Görevlisi	,017	
	Garson	,456	
	Komi	,416	

Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	Resepsiyonist	Müdür	,946		
		Şef	,931		
		Muhasebe	,586		
		Satın Alma	,665		
		Aşçı	,445		
		Belboy/Karşılama	,096		
		Tekniker	,653		
		Bahçıvan	,152		
		Güvenlik	,013		
		Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	Kat Görevlisi	Garson	,001
Komi	,001				
Müdür	,023				
Şef	,029				
Muhasebe	,046				
Satın Alma	,124				
Aşçı	,241				
Belboy/Karşılama	,857				
Tekniker	,133				
Bahçıvan	,128				
Güvenlik	,166				
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	Garson	Komi	,808		
		Müdür	,369		
		Şef	,583		
		Muhasebe	,898		
		Satın Alma	,805		
		Aşçı	,125		
		Belboy/Karşılama	,009		
		Tekniker	,810		
		Bahçıvan	,111		
		Güvenlik	,001		
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	Komi	Müdür	,229		
		Şef	,449		
		Muhasebe	,917		
		Satın Alma	1000		
		Aşçı	,094		
		Belboy/Karşılama	,008		
		Tekniker	,950		
		Bahçıvan	,099		
		Güvenlik	,001		
		Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	Müdür	Şef	,974
Muhasebe	,629				
Satın Alma	,654				
Aşçı	,432				
Belboy/Karşılama	,064				
Tekniker	,605				
Bahçıvan	,145				
Güvenlik	,001				
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	Şef			Muhasebe	,609
				Satın Alma	,581
		Aşçı	,480		
		Belboy/Karşılama	,086		
		Tekniker	,647		
		Bahçıvan	,176		
		Güvenlik	,009		
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	Aşçı	Satın Alma	1000		
		Aşçı	,279		

Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	Muhasebe	Belboy/Karşılama	,066
		Tekniker	,876
		Bahçıvan	,216
		Güvenlik	,003
	Satın Alma	Aşçı	,343
		Belboy/Karşılama	,130
		Tekniker	,884
		Bahçıvan	,264
	Aşçı	Güvenlik	,012
		Belboy/Karşılama	,286
Tekniker		,366	
Bahçıvan		,145	
Belboy/Karşılama	Güvenlik	,016	
	Tekniker	,113	
	Bahçıvan	,107	
Tekniker	Güvenlik	,093	
	Bahçıvan	,277	
Bahçıvan	Güvenlik	,013	
	Güvenlik	,120	

Ek 3. Katılımcıların Departmanlarına Göre Güvenlik İklimi Algısı ve Güvenlik İklimi Algısının İş Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimleri Boyutu, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ve İçsel Motivasyonuna İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sig			
Güvenlik İklimi Algısı	F&B	Ön Büro	,214		
		Muhasebe	,451		
		Kat Hizmetleri	,694		
		Satın Alma	,440		
		Yönetim	,242		
		Teknik Servis	,996		
		Bahçe/Peyzaj	,090		
		Güvenlik	,001		
		Mutfak	,015		
		Güvenlik İklimi Algısı	Ön Büro	Muhasebe	,257
Kat Hizmetleri	,199				
Satın Alma	,334				
Yönetim	,083				
Teknik Servis	,861				
Bahçe/Peyzaj	,146				
Güvenlik	,002				
Mutfak	,013				
Güvenlik İklimi Algısı	Muhasebe			Kat Hizmetleri	,603
				Satın Alma	,841
		Yönetim	,855		
		Teknik Servis	,640		
		Bahçe/Peyzaj	,112		
		Güvenlik	,027		
		Mutfak	,439		
		İklimi Algısı	Kat Hizmetleri	Satın Alma	,508
				Yönetim	,407
				Teknik Servis	,860
Bahçe/Peyzaj	,116				
Güvenlik	,007				
Mutfak	,056				
Satın Alma	Yönetim			,910	
	Teknik Servis			,389	
	Bahçe/Peyzaj			,235	
	Güvenlik			,596	
	Mutfak	,852			
Yönetim	Teknik Servis	,414			
	Bahçe/Peyzaj	,114			
	Güvenlik	,090			
	Mutfak	,556			
Teknik Servis	Bahçe/Peyzaj	,277			
	Güvenlik	,048			
	Mutfak	,370			
	Bahçe/Peyzaj	Güvenlik	,132		
		Mutfak	,099		
Güvenlik	Mutfak	067			
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sig			
	Ön Büro	,444			
	Muhasebe	,173			

Güvenlik İklimi Algısı (İAGE)	F&B	Kat Hizmetleri	,967
		Satın Alma	,661
		Yönetim	,369
		Teknik Servis	,004
		Bahçe/Peyzaj	,151
		Güvenlik	,001
	Ön Büro	Mutfak	,040
		Muhasebe	,117
		Kat Hizmetleri	,516
		Satın Alma	,603
		Yönetim	,747
		Teknik Servis	,013
Muhasebe	Bahçe/Peyzaj	,204	
	Güvenlik	,001	
	Mutfak	,037	
	Kat Hizmetleri	,244	
	Satın Alma	,835	
	Yönetim	,073	
Güvenlik İklimi Algısı (İAGE)	Kat Hizmetleri	Teknik Servis	,004
		Bahçe/Peyzaj	,094
		Güvenlik	,016
		Mutfak	,733
		Satın Alma	,749
		Yönetim	,457
	Satın Alma	Teknik Servis	,011
		Bahçe/Peyzaj	,196
		Güvenlik	,001
		Mutfak	,076
		Yönetim	,539
		Teknik Servis	,031
Yönetim	Bahçe/Peyzaj	,351	
	Güvenlik	,105	
	Mutfak	,651	
	Teknik Servis	,013	
	Bahçe/Peyzaj	,183	
	Güvenlik	,001	
İklimi Algısı (İAGE)	Mutfak	,054	
	Teknik Servis	1000	
	Güvenlik	,007	
	Mutfak	,006	
	Bahçe/Peyzaj	,083	
	Güvenlik	,139	
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken
			Sig
	F&B	Ön Büro	,123
		Muhasebe	,970
		Kat Hizmetleri	,001
		Satın Alma	,609
		Yönetim	,218
		Teknik Servis	,864
	Bahçe/Peyzaj	Bahçe/Peyzaj	,115
		Güvenlik	,001
		Mutfak	,055
		Muhasebe	,491
Kat Hizmetleri		,038	
Satın Alma		,934	

Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	Ön Büro	Yönetim	,951
		Teknik Servis	,557
		Bahçe/Peyzaj	,114
		Güvenlik	,010
		Mutfak	,446
	Muhasebe	Kat Hizmetleri	,071
		Satın Alma	,637
		Yönetim	,518
		Teknik Servis	,876
		Bahçe/Peyzaj	,216
Güvenlik		,003	
Kat Hizmetleri	Mutfak	,255	
	Satın Alma	,293	
	Yönetim	,104	
	Teknik Servis	,177	
	Bahçe/Peyzaj	,130	
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	Satin Alma	Güvenlik	,101
		Mutfak	,468
		Yönetim	,970
		Teknik Servis	,711
		Bahçe/Peyzaj	,228
	Yönetim	Güvenlik	,008
		Mutfak	,680
		Güvenlik	,002
	Teknik Servis	Mutfak	,547
		Bahçe/Peyzaj	,117
Bahçe/Peyzaj	Güvenlik	,002	
	Mutfak	,473	
Güvenlik	Bahçe/Peyzaj	,277	
	Güvenlik	,013	
	Mutfak	,345	
	Bahçe/Peyzaj	,120	
İçsel Motivasyon	F&B	Mutfak	,141
		Güvenlik	,027
		Bağımsız Değişken	Sig
		Ön Büro	,453
		Muhasebe	,375
	Ön Büro	Kat Hizmetleri	,181
		Satın Alma	,474
		Yönetim	,961
		Teknik Servis	,720
		Bahçe/Peyzaj	,108
Güvenlik		,001	
Muhasebe	Mutfak	,015	
	Muhasebe	,750	
	Kat Hizmetleri	,796	
	Satın Alma	,359	
	Yönetim	,726	
Muhasebe	Teknik Servis	,681	
	Bahçe/Peyzaj	,172	
	Güvenlik	,001	
	Mutfak	,018	
	Kat Hizmetleri	,995	
Muhasebe	Satın Alma	,460	
	Yönetim	,517	
	Teknik Servis	,586	
	Bahçe/Peyzaj	,160	

İçsel Motivasyon		Güvenlik	,018
		Mutfak	,074
İçsel Motivasyon	Kat Hizmetleri	Satın Alma	,364
		Yönetim	,570
		Teknik Servis	,729
		Bahçe/Peyzaj	,195
		Güvenlik	,004
		Mutfak	,022
	Satın Alma	Yönetim	,431
		Teknik Servis	,711
		Bahçe/Peyzaj	,235
		Güvenlik	,130
	Mutfak	,851	
Yönetim	Teknik Servis	,864	
	Bahçe/Peyzaj	,141	
	Güvenlik	,001	
	Mutfak	,074	
Teknik Servis	Bahçe/Peyzaj	,264	
	Güvenlik	,059	
	Mutfak	,491	
Bahçe/Peyzaj	Güvenlik	,083	
	Mutfak	,141	
Güvenlik	Mutfak	032	