



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Mamisa VARSHALOMİDZE

MOTİVASYON FAKTÖRLERİNE KÜLTÜREL BİR BAKIŞ:
TÜRKİYE, İTALYA, GÜRCİSTAN ÖRNEĞİ

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2019



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Mamisa VARSHALOMİDZE

MOTİVASYON FAKTÖRLERİNE KÜLTÜREL BİR BAKIŞ:
TÜRKİYE, İTALYA, GÜRCİSTAN ÖRNEĞİ

Danışman

Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2019

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Mamisa VARSHALOMİDZE'in bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği
Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Gözdegül BAŞER (İmza)

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR (İmza)

Üye : Prof. Dr. M. Ziya FIRAT (İmza)

Tez Başlığı: Motivasyon Faktörlerine Kültürel Bir Bakış: Türkiye, İtalya, Gürcistan Örneği

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

Tez Savunma Tarihi : 27/06/2019

Mezuniyet Tarihi : 04/07/2019

(İmza)
Prof. Dr. İhsan BULUT
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Motivasyon Faktörlerine Kültürel Bir Bakış: Türkiye, İtalya, Gürcistan Örneği” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

Mamisa VARSHALOMİDZE





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



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Mamisa VARSHALOMİDZE
Öğrenci Numarası	20128510127
Enstitü Ana Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Programın Türü	(X) Tezli Yüksek Lisans () Doktora () Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR
Tez Başlığı	Motivasyon Faktörlerine Kültürel Bir Bakış: Türkiye, İtalya, Gürcistan Örneği
Turnitin Ödev Numarası	1147446850

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 62 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 27/06/2019 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 13

alıntılar dahil % 14'tür.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

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

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

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

Gerekçe:

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

28/06/2019.

(imzası)

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı
Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	iv
KISALTMA LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	vi
SUMMARY.....	viii
TEŞEKKÜR.....	x
GİRİŞ.....	2

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI VE TEORİLERİ

1.1. Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış.....	4
1.2. Motivasyonun Tanımı ve Önemi.....	4
1.3. Başlıca Motivasyon Teorileri.....	9
1.3.1. Kapsam Teorileri.....	10
1.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	10
1.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör (Hijyen-Motivasyon) Teorisi.....	11
1.3.1.3. David McClelland'ın Başarım İhtiyacı Teorisi.....	12
1.3.1.4. Clayton Alderfer'in ERG Yaklaşımı.....	13
1.3.2. Süreç Teorileri.....	14
1.3.2.1. Davranış Şartlandırılması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı.....	14
1.3.2.2. Bekleyiş Teorileri.....	14
1.3.2.2.1. Victor Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	14
1.3.2.2.2. Lawler ve Porter'in Modeli.....	15
1.3.2.3. Eşitlik Teorisi.....	15
1.3.2.4. Amaç Teorisi (Goal Setting Theory).....	16
1.3.2.5. Japon Z Modeli.....	16
1.4. Motivasyon Teorilerinin Katkıları.....	17
1.5. İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörleri.....	18
1.5.1. İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörleri Arasındaki Farklılıklar.....	20
1.6. Motivasyon Kavramına Yönelik Turizm İşletmelerinde Gerçekleştirilen Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar.....	21
1.7. Otel İşletmeleri Bağlamında Motivasyon ve Önemi.....	23

İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜREL BAĞLAMDA MOTİVASYON

2.1.	Kültür Kavramı Tanımı	25
2.2.	Kültürü Oluşturan Öğeler	26
2.3.	Kültürün Özellikleri	26
2.4.	Kültüre İlişkin Diğer Kavramlar	27
2.5.	Kültür ve Motivasyon İlişkisi	28
2.6.	Farklı Kültürlerde Motivasyon.....	29
2.7.	Kültür-Motivasyon Çalışmaları	30

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON FAKTÖRLERİNE KÜLTÜREL BİR BAKIŞ: TÜRKİYE, İTALYA, GÜRCİSTAN ÖRNEĞİ

3.1.	Araştırmanın Amacı, Kapsam ve Sınırlılıkları	33
3.2.	Araştırmanın Yöntemi	33
3.2.1.	Araştırmanın Hipotezleri (Denenceleri)	34
3.2.2.	Araştırmanın Evren ve Örneklemi	34
3.2.3.	Veri Toplama Aracı	34
3.2.4.	Verilerin Analizi	35
3.3.	Araştırmanın Bulguları	36
SONUÇ		57
KAYNAKÇA.....		61
EK 1- ANKET FORMU.....		69
ÖZGEÇMİŞ		72

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	10
Şekil 1.2 McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	12
Şekil 3.1 Otel Çalışanlarının Milliyetleri	36
Şekil 3.2 Otel Çalışanlarının Cinsiyet Durumları.....	37
Şekil 3.3 Otel Çalışanlarının Medeni Durumları.....	37
Şekil 3.4 Otel Çalışanlarının Yaş Grupları.....	38
Şekil 3.5 Otel Çalışanlarının Eğitim Durumları	38
Şekil 3.6 Otel Çalışanlarının Milliyetlere Göre Pasta Grafiği.....	40
Şekil 3.7 Otel Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Pasta Grafiği.....	40
Şekil 3.8 Otel Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Pasta Grafiği	41
Şekil 3.9 Otel Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Pasta Grafiği	41
Şekil 3.10 Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerinin Pasta Grafiği	43
Şekil 3.11 Milliyetlere Göre Turizm Sektöründe Çalışma Süreleri	44
Şekil 3.12 Milliyetlere Göre Motivasyon Düzeyi Ortalamaları	51
Şekil 3.13 Yaş Gruplarına Göre Motivasyon Düzeyi Ortalamaları.....	52
Şekil 3.14 Eğitim Durumlarına Göre Motivasyon Düzeyi Ortalamaları.....	52
Şekil 3.15 Motivasyon Ölçeği ile Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Dağılımı.....	56

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 İşgören Gereksinmesi.....	6
Tablo 1.2 Maslow'un Bireysel Gereksinimler Hiyerarşisindeki Değişim	11
Tablo 1.3 Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi ile Alderfer'in ERG Yaklaşımının Karşılaştırılması	13
Tablo 1.4 Adams'ın Eşitlik Teorisi	16
Tablo 1.5 Japon ve Amerikan Toplumlarının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması.....	17
Tablo 1.6 İşgörenlerin Gereksinimleri	19
Tablo 1.7 Turizm İşletmelerinde Motivasyon Kavramına Yönelik Çalışmalar	22
Tablo 2.3 Kültüre İlişkin Diğer Kavramlar	27
Tablo 2.4 Farklı Kültürel Ortamlarda Yapılan Araştırmalar.....	32
Tablo 3.1 Motivasyon Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Katsayıları.....	35
Tablo 3.2 Milliyetlere Göre Otel Çalışanlarının Sosyo-demografik Değişkenlerine Yönelik Frekans Dağılımları ve P Değerleri	39
Tablo 3.3 Milliyetlere Göre Otel Çalışanlarına İlişkin Diğer Frekans Dağılımları ve P Değerleri	42
Tablo 3.4 İçsel ve Dışsal Motivasyon Ölçeğinin Maddelerinin Milliyete Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Varyans Analiz Sonuçları	45
Tablo 3.5 Otel Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve P Değerleri	48
Tablo 3.6 Hipotezlerin Kabul Edilme Durumu	50
Tablo 3.7 Otel Çalışanlarının Diğer Motivasyon Düzeylerinin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve P Değerleri.....	53
Tablo 3.8 Motivasyon Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki	55

KISALTMA LİSTESİ

ABD : Amerika Birleşik Devletleri



ÖZET

Farklı ülkelerden insanların etkileşiminin her geçen gün arttığı küresel bir dünyada kültür ve kültürel farklılıklar giderek farkına varılan ve insan ilişkilerinde yer bulan öğeler haline gelmiştir. Kültürel farklılıklara göre yönetim belirlemek ve var olan farklılıkları başarılı bir şekilde yönetebilmek günümüzde bir zorunluluk olarak işletme yönetiminin bileşenlerinden biri olmuştur. Bu bağlamda kültürel farklılıkların yönetilmesinde çeşitli örgütsel ve bireysel stratejiler bulunmakta birlikte bu stratejilerin en önemlilerinden birisi de motivasyondur. Nitekim ilgili yazın incelendiğine global liderlerin başarısının temel kaynaklarından birinin , kültürlerarası düzlemde çalışanları farklı motive edici güdü setlerini anlaması ve buna göre yönetsel uygulamaları gerçekleştirmesi gerekliliğidir.

Örgütlerde örgütsel amaçların gerçekleştirebilmesi, başarılı bir performans gösterebilmesi ve pazarda varlıklarını sürdürebilmesi sahip oldukları kaynakları verimli ve etkin bir şekilde kullanmalarına bağlıdır. Örgütlerin en önemli ve en değerli kaynaklarından biride çalışanlardır. Bugün çalışma hayatında insan ögesi en yüksek değer olduğu kanıtlanmıştır. Bir çalışma sonucunda başarıya ulaşmak bu yüksek değeri verimli ve etkili kullanmaya bağlıdır. İnsanı verimli çalıştırmak ise onu en iyi şekilde motive etmekle mümkün olmaktadır. İşletme içerisinde insan kaynaklarını bitirip tüketilecek değil, üzerinde yatırım yapılacak değerler olarak görmeleri ve buna göre davranmaları gerekmektedir. İnsanlar, kendilerinin duygu ve düşüncelerine değer verildiği, temel ihtiyaçlar ile gelişim ihtiyaçlarının karşılandığı, yetki kullanarak işletmelerin başarısında etkili oldukları, kendi motivasyon profillerine göre ödüllendirildikleri ortamlarda çalışmak istemetedirler. Organizasyonlarda işgörenleri mutlu ve huzurlu kılacak faktörleri sürekli aramakvebu faktörlere ulaşmak konusunda yöneticilere büyük görev düşmektedir. Motivasyonun sürecinin sadece insan davranış ve hareketlerinde gözlemlenebilir olması oldukça önemlidir. Kişinin motive olup olmadığı davranışlarından anlaşılabilir. Yöneticinin çalışanları üzerinde yüksek düzeyde motivasyon sağlayabilmesi için ise insan davranışlarını anlamaya çaba göstermesi gerekir.

Yukarıda belirtilenler özellikle turizm sektörünü çok yakından ilgilendirmektedir. Turizm sektöründe yer alan ve emek yoğun bir özelliğe sahip olan konaklama işletmelerinin başarısı büyük oranda işgören verimliliğine bağlıdır. Bu nedenle konaklama işletmeleri işgörenlerin performansını artırmak, toplam verimliliği ve etkililiği geliştirmek için işgörenleri motive edici teşvikleri hayata geçirmek durumundadırlar. Zira motivasyon

hayatın her alanında ortaya çıkan, özellikle çalışma hayatında başarıyı etkileyen faktörlerden biridir.

Alan yazınında Hofstede farklı kültürlerden gelen çalışanların farklı biçimlerde motive edilebileceğini öne sürmüştür. “Farklı kültürel arka alanlar, motivasyonel güdülerin nispi önemi üzerinde farklı etkilere sahiptir” düşüncesinden hareket eden bu araştırmanın temel amacı farklı kültürlere mensup otel çalışanların içsel ve dışsal motivasyon faktörlerini belirlemek ve bu faktörlerin demografik değişkenler açısından farklılıklarını incelemektir.

Çalışma üç bölümden oluşmuştur. İlk bölümde motivasyon konusu ve teoremleri açıklanmış, ikinci bölümde kültürel bağlamında motivasyon olgusu incelenmiş ve son olarak üçüncü bölümde ise Motivasyon faktörlerine kültürel bir bakış: Türkiye, İtalya, Gürcistan örneği adlı araştırmaya yönelik veri ve bulgular sunulmuştur.

Nicel araştırma yönteminin benimsendiği araştırma sonucunda Türk, İtalyan ve Gürcü otel çalışanlarının içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu, genel motivasyon düzeyleri cinsiyetlerine, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermezken fakat genel motivasyon düzeyleri yaş gruplarına göre, eğitim seviyelerine göre anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Kültürel Farklılıklar, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon.

SUMMARY
A CULTURAL OVERVIEW OF MOTIVATION FACTORS: EXAMPLE OF
TURKEY, ITALY, GEORGIA

Culture and cultural diversities have gradually become noticeable and valid entities among human relations in the world where human interactions from various countries have been increasing day by day. Identifying the management according to cultural differences and to manage existing differences successfully has become one of the components of business management as a necessity nowadays. In this context, there are a variety of organizational and individual strategies for managing cultural differences, one of the most important strategies from these strategies is motivation. As a matter of fact, one of the main sources of the success of the global leaders is that they should understand the different sets of motivating motivations for the employees working in the intercultural level and perform managerial practices accordingly.

In order to achieve organizational goals in organizations, to perform successfully and to survive in the market depends on the efficient and effective use of their resources. One of the most important and valuable resources of organizations is employees. Today human element in working life has proven to be the highest value. To make people work effectively the best way is to find the ways how to motivate them. Employer should see human resources as values which need investment and should act accordingly. People want to work in environments where their feelings and thoughts are valued, basic needs and development needs are met, they are effective in the success of enterprises by using authority and they are rewarded according to their motivation profiles. In organizations, it is the duty of the managers to constantly search for the factors that will make the employees happy and peaceful and reach these factors. To understand whether employee is motivated or not management should see it from their behavior.

The above mentioned concerns the tourism sector in particular. The success of accommodation businesses in the tourism sector, which has a labor-intensive feature, depends largely on employee productivity. For this reason, accommodation companies have to implement motivating incentives in order to increase employee performance and improve total productivity and effectiveness. Because motivation is one of the factors that emerge in all areas of life, especially affecting success in working life.

In the literature, Hofstede argued that employees from different cultures can be motivated in different ways. "Different cultural backgrounds have different effects on the

relative importance of motivational motives” according to this the main purpose of this study is to determine the internal and external motivation factors of the hotel employees in different cultures and to determine the differences in terms of demographic variables.

The study consists of three parts; in the first part, motivation issues and theorems were explained, in the second part, literature research on culture was included, and in the third part, data and findings were presented for research.

The results of this study showed that there was a significant difference between the internal and external motivation levels of Turkish, Italian and Georgian hotel employees, although general motivation levels did not differ significantly from their gender and marital status, but there is a significant difference according to age groups and educational levels.

Keywords: Motivation, Cultural Diversity, Internal, External.



TEŞEKKÜR

Tezin hazırlanmasında bilgisini, deneyimlerini ve yardımları esirgemeyen tez danışmanım Sayın Doç. Dr. V.Rüya EHTİYAR'a, araştırmanın analiz kısmında derin bilgisini benimle paylaşan ve bu zorlu süreci atlatmam büyük yardımları dokunan hocam Sayın Prof. Dr. Mehmet Ziya FIRAT'a ve tezi yazarken karşılaştığım sorunları çözmeme yardımcı ve emekleri için Arş. Gör. Asli ERSOY'a teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak bu zorlu süreçte bana inanan ve motivasyonumu yüksek tutan sevgili babama, anneme, eşime ve ablama müteşekkir olduğumu belirtmek isterim.

Mamisa VARSHALOMIDZE

Antalya 2019

GİRİŞ

Kültür ve kültürel farklılıklar, örgütsel bağlamda işletmeleri her alanda etkilemektedir. İşletmelerin kültür ve kültürel farklılıkların, örgütler ve örgütsel uygulamalar üzerindeki etki ve sonuçlarını anlamaları ortaya çıkan sorunların üstesinden gelme ve başarı açısından çok önemlidir. Dolayısıyla motivasyon konusu da bu bağlamda ele alınabilecek en önemli konulardan birisidir. Kültürlerarası düzlemde yöneticiler farklı bireylerin farklı motive edici güdü setleri aracılığıyla motive edileceğini ve bu güdü yapısının en azından belli bir derecede çalışanların içerisinde yetiştikleri kültür tarafından şekilleneceğini anlamalıdır. Yöneticiler, güdülerin kültürler boyunca farklılık gösterdiğini anlamının yanı sıra, bu güdülerin farklı kültürlerde farklı biçimlerde sıralandığının ve motive edilme süreçlerinin de farklı olacağını farkına varmak zorundadırlar. Amerikalı bir teorisyen olan Maslow ‘un kendi kültürü içerisinde şekillendirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinin Fransız, Japon ya da Türk değer yapılarıyla ne derece uyum sağlayacağı tartışmalıdır. O halde, tüm motivasyonel teorileri kültürel bir bakışı acısı ile değerlendirilmek zorundadır. Kültürel değerlerin büyük çeşitlilik arzemesi ve her ülkenin farklı kültürel değerlerinin olması konunun önemini ve zorluk derecesini artırmaktadır. Bu zorluğu aşmak için atılması gereken ilk adım kültürel farklılıklardaki çok yönlülüğü anlamaktır.

Çağdaş yönetim düşünürlerinin pek çoğu sürekli değişen paradigmalara hızla cevap verebilme ve rekabet üstünlüğünü elde etmenin en önemli yolunun örgütlerine bağlı, örgütleri ile bütünleşme düzeyi yüksek, daha fazla çaba harcayan, yüksek düzey bir performans ile çalışma motivasyonuna sahip olan çalışanlarla mümkün olabileceğini ileri sürmektedirler. Bir başka deyişle; rekabet üstünlüğün sırrı ile insan kaynakları arasındaki ilişki her geçen gün kuvvetlenmektedir. İşletmeler için gelecek yüzyılda uygulayacakları en önemli stratejilerinin bünyelerinde bulunan insanları kaybetmemek, diğer işletmelerdeki yetenekli insanları kendi bünyelerine kazandırmak olacak gibi gözükmektedir. Bu bağlamda çağdaş yöneticisinin en önemli görevi, çalışanın “yaratıcı” gücünü ortaya çıkaracak işortamları oluşturmaktır. Bunun temel koşulu ise; yüksek motivasyona sahip insan kaynakları sistemleri kurmaktır. Yazında birçok yazar bu bakış açısı ile organizasyonlarda motivasyon olgusunun gerekliliğini vurgulamakta ve motivasyon görüngüsünü anlayabilmek için motivasyon sürecinin irdelenmesi gerektiğini savunmaktadır. Dolayısıyla, motivasyon uygulamalarının bir örgütte başarı ile uygulanabilmesi, çalışanların işletmeye bağlılığını ve örgüt içi bir kültürel değişimi gerekli kılmaktadır. Bu kültürel değişim çerçevesinde çalışanlar çeşitli yöntemlerle motive

edilmekte ve işletmesine bağlı çalışanlar haline gelerek, örgütleriyle bütünleşmeleri sağlanmaktadır.

Örgütsel davranış disiplininin önemli ilgi alanlarından birini oluşturan motivasyon olgusu 1930’larda resmi olarak kabul edilmesinden bu yana örgütsel ortamlardaki davranışları hem açıklamak hem de yordamak için pek çok psikolog, yönetim bilimci araştırmalarının yönünü motivasyon konusuna çekmiş ve çok sayıda teorik model geliştirilmiştir. Motivasyonun veya insanı harekete geçiren etkenlerin kaynağına vurgu yapan bu teori veya sınıflandırmalardan bir tanesi de içsel-dışsal motivasyon ayrımıdır. Bu ayrımın temelinde bir insanı kendisini güdüleyen etkenlerin yanında dışarıdan gelebilecek ödüllerle hareket edebileceği iddialarının yatmasıdır.

Yukarıda belirtilenler hizmet sektörünü çok yakından ilgilendirmektedir. Hizmet sektörü için insan temel bir unsur olduğundan motivasyon kavramı ön plana çıkmakta ve çok daha önemli bir hal almaktadır. Bunun nedeni hizmet sektöründe çalışanların performansları, işletmenin prestijini, sürekliliğini, kalitesini ve rekabet etme gücünü doğrudan etkilemektedir.

Yöneticiler, çalışanlarını motive edebildiği ölçüde kar oranında artış, sağlıklı organizasyon yapısı, istikrarlı büyüme ve personelin örgüte bağlılığı gibi güçlü faktörleri elde etmiş olacaklardır . Bu nedenle turizm sektörünün çok önemli bir kolu olan otel işletmelerinin maksimum verimliliği elde edebilmeleri için işletme içinde işgücünün üretkenliğini artıracak çalışanları işletme ile bütünleşerek daha etkin, daha üretken aynı zamanda çalışan mutluluğuna ulaşan bir varlık olması için gereken çaba ortaya konmalıdır.

Çalışan personelin motivasyon düzeyi, çalıştığı kurumdan sağladığı maddi ve manevi kazançların, bireysel gereksinimlerini ne kadarını giderdiğine bağlıdır. Bu nedenle otelde çalışan personelin gereksinim ve beklentileri otel yöneticileri için son derece önemlidir. Otel işletmelerinde yer alan işgörenlerin motivasyonu, performanslarına büyük ölçüde etki yapmaktadır. Yönetici organizasyonda motivasyonun yüksek olduğu bir ortam yaratmak için işletmede çalışan personelin kişisel ihtiyaçlarına ve otel işletmesinin özelliklerine gereken özeni göstermek zorundadır. Yöneticinin önemli görevlerinden biri de motivasyonu organizasyonel amaçları gerçekleştirmek için yönlendirmek ve kullanmaktır. Örgütlerde yüksek motivasyonun sağlanması yüksek performansı yansıtan davranışların artmasına yol açacaktır. O nedenle, motivasyon ile varılmak istenen asıl amaç, işgörenlerde daha çok çalışma isteği yaratabilecek faktörleri ortaya çıkarmak, onların gereksinimlerini karşılamak ve her gün işe arzuyla gelmesini sağlamaktır.

Bu nedenle söz konusu çalışma, örgütsel davranış araştırma literatüründe önemli bir nitelik kazanan ve teorik ve ampirik olarak ilgi çeken motivasyon ve kültür konusuna odaklanmaktadır. Bu bağlamda birinci bölümde motivasyon kavramına, başlıca motivasyon teorilerine yer verilmiş ve içsel ve dışsal motivasyon kavramı açıklanmıştır. İkinci bölümde kültürel bağlamda motivasyon konusu ele alınmış, bu bağlamda kültür kavramının derinlemesine tanımı yapılmış ve kültür ile motivasyon arasındaki ilişki detaylandırılmıştır. Son olarak üçüncü bölümde ise araştırmaya yönelik analizlere, bulgulara ve çıkan sonuçlar ışığında önerilere yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI VE TEORİLERİ

1.1. Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış

Motivasyon kavramı, insanların bir işe, role veya konuya sürekli ilgi duymasını ve bağlı olmasını veya bir hedefe ulaşmak için çaba göstermesine neden olan arzuyu ve enerjiyi canlandıran iç ve dış faktörler demetidir (Schiefele, 1999: 259). Kendiliğinden motive olmak, yaptığınız şeyden zevk aldığınız ve dış ödüllerle daha az ilgilendiğiniz anlamına gelmektedir. Motivasyon, arzunun veya ihtiyacın yoğunluğu, hedefin teşvik veya ödül değeri ve bireyin ve akranlarının beklentileri gibi bilinçli ve bilinçsiz faktörlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler, kişinin belirli davranışlarının nedenleridir (Traş, 2017: 213).

Motivasyon öncelikle bireylerin belirli şeylere ihtiyaç duymasıyla başlar. Kısacası motivasyon gereksinmeyle ortaya çıkar. Gereksinme beraberinde onu karşılama isteğiyle devam eder (Baysal, 1993). Gereksinme karşılanmak üzere belirlendikten sonra iç ve dış etkilerle uyarılıp, ardından birtakım davranışlara geçmektedir (Dede ve Argün, 2004: 50). Amaç gereksinmelere karşı isteğin doyumunun sağlanmasıdır. Doyum sağlansa da birey mutlu olsa da bu an kısa sürer. Çünkü belirli bir doyum noktası bulunmamaktadır. Biten gereksinmenin yerine yeni bir gereksinme başlayacaktır ve birey o yönde yeni gereksinmenin karşılanması için yine harekete geçecektir. Bu döngü sürekli bu şekilde devam edecektir. Doyumun yaşanmadığı durumlarda ise, birey üzüntü yaşayacak yokluk duyacaktır, yaşadığı bu durum kendisinde isteksizlik ve dengesizlik şeklinde belirecektir. Doyumu yaşadığı andan itibaren gereksinmesi karşılanacak, denge durumu düzelecek ve mutlu olacaktır. Mutluluğu bir sonraki gereksinmenin ortaya çıkmasına kadar sürecektir (Dikmen, 1995: 119).

1.2. Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Etimolojik açıdan, motivasyon sözcüğünün Latince ‘movere’ kökünden geldiği ve hareket etme anlamı taşıdığı bilinmektedir. Motivasyonu, ‘kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleri’ şeklinde tanımlamak mümkündür (Sabuncuoğlu 2009: 84). Dilimize güdülenme olarak geçen bu kavram geçmişten günümüze işletme yöneticilerinin sıkça karşılaştığı önemli sorunlardan biri olmuştur. Kavramsal olarak motivasyon Taner (2005)’e göre, ‘işgörenin performans göstermeye istekli olması’ şeklindedir. Bir başka tanımda ise Başaran (2000) motivasyonu, insanın güdüsünü (gereksinmesini) doyurmak için eyleme geçecek düzeyde isteklenmesi olarak ifade etmiştir. Motivasyon hareketlerimiz veya eylemlerimiz ve onları belirleyen

şeylerle ilgilidir. Bu faktörler içsel (sorumluluk üstlenme ve başarmak vb) olabileceği gibi dışsal da (terfi almak ve ücret vb.) olabilir (Newstrom ve Davis, 2002 :109). Motivasyon, insanların belirli bir zamanda neden belirli eylemleri gerçekleştirdiklerini açıklamak için sıklıkla kullandığımız geniş bir teorik kavramdır. Motivasyon, insanları, gerçekleştirilmemiş ihtiyaçlarına dayanan motifler sunarak yeteneklerini en iyi şekilde kullanmaya teşvik eden planlı bir yönetim süreci olarak tanımlanabilir. Aslında motivasyon, istenen insan davranışını elde etmek için doğru düğmeye basmaktır. Hiç şüphesiz, motivasyon herhangi bir örgütün en temel bileşenlerinden birisidir. Plan ve politikaları başkalarının çabalarıyla uygulayan psikolojik bir tekniktir. Luthans (1992) motivasyonu " fizyolojik veya psikolojik eksiklikle başlayan veya bir hedefe veya teşvike yönelik hareketi etkinleştiren bir süreç" şeklinde tanımlamıştır. Robbins (2003)'e göre motivasyon, 'bazı bireysel ihtiyaçları karşılama çabası ile koşullanan, örgütsel amaçlar doğrultusunda yüksek düzeyde gayret sarf etme istekliliğidir'. Gray ve Starke (1997) ise, motivasyon bireyin içinden veya dışından, belirli bir eylem yolunu izlemek için coşku ve ısrar uyandıran süreçlerin sonucudur. Ulusal ve uluslararası yapılan tüm tanımlamalar göz önüne alındığında, motivasyon, en basit bir şekilde amaç ya da ihtiyacın gerçekleştirilmesine yönelik isteklilik olarak tanımlanabilir.

Motivasyonu daha detaylı tanımak için motivasyonun içeriğinde bulunan içgüdü, dürtü, güdü, gereksinme ve güdülere ilişkin açıklamaları gerekmektedir (Tuncay, 2008: 6).

- a) İçgüdü: Bir canlı türünün bütün üyelerinde aynı şekilde görülen, kalıtsal olarak örgütlenmiş, öğrenmeye dayanmaksızın davranış eğilimi.
- b) Dürtü: Bir canlının yaşaması, hayatta kalması için gereken davranışlara yönelten doğuştan gelen itici güç.
- c) Güdü (Motive): İnsanı yaşaması ve gelişmesi için bilinçli bir şekilde gereksinmesini doyumaya yönelten iç güç. Güdü kalıtsal veya öğrenilmiş olabilir.
- d) Gereksinme: Bedensel, toplumsal veya ruhsal nitelikte olan bir nesnenin yoksunluğundan veya yetmezliğinden duyulan içsel gerilim.
- e) Güdülere Örüntü: Birey kalıtsal ve öğrenilmiş güdülerini gerektiğinde öğrenme yoluyla değiştirebilir. Böylece yeni güdüler öğrenir ve sahip olduğu güdülerde değişiklik yaparak kendi güdülere örüntüsünü geliştirir (Başaran, 2000: 72). Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturmaktadır. İnsan hayatına yön veren, özellikler katan birbirinden farklı güdüler bulunmaktadır. Güdüler, gözle görülebildiği gibi görünmeyebilir.

Bir kaynakta motivasyonun oluşma biçimi ve etkileri dört yönlü incelenmektedir. Bunlar;

1. Motivasyon, bireyi harekete geçirir ve belirlenen amaçlar yönünde uğraşların sürdürülmesini sağlar.
2. Motivasyon, uyarlanmayı kolaylaştırır.
3. Motivasyon, bireyi yöneltir, yönetim düzeni sağlar.
4. Motivasyon, bireyin algılama gücünü artırır ve düşünsel çabaların en etkili yönde gelişmesini sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 123).

Motivasyon, geçmişten günümüze işletmeler için önemli bir kavram olmuştur. İşletmeye içinde beşerî unsur (personel) yönünden bakılacak olursa, insanlar işletmeye bir amacı gerçekleştirmek için alınmaktadır. Buradaki amaç üretim ya da hizmet olabilir. Bunun için onlara hizmetleri karşılığında bazı şeyler sunmak ve böylece kendileri belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olurlar.

Bireyin, kendi amaçları için motive olması doğaldır. Ama örgütsel amaçlar için motive olması doğal değil yapaydır. Bu nedenle yönetim işgörenleri örgütsel amaçlara yönelik olarak motive etmek için gereken ortamı ve bilinci yaratmak zorundadır. İşgörenlerin örgütsel amaçlara motive edilmesi sağlanmadıkça örgüt edimleri istenilen düzeye çıkmayacaktır. Bu sebeple motivasyon işletmeler açısından önemli bir yere sahiptir. İşgörenlerin insan olarak gereksinimleri bulunurken, işletmenin örgüt üyesi olmasından kaynaklı gereksinimleri de bulunmaktadır. (Davis, 1988: 335) Aşağıdaki Tablo 1.1’de işgörenin gereksinimlerinin neler olduğu gösterilmiştir.

Tablo 1.1 İşgören Gereksinmesi

İşgören Gereksinmesi					
İnsan Olarak Gereksinimler			Örgüt Üyesi Olarak Gereksinimler		
Ruhsal Gereksinimler	Fiziksel Gereksinimler	Toplumsal Gereksinimler	Örgütsel Gereksinimler	Yönetimsel Gereksinimler	İşlevsel Gereksinimler

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 121

Mevcut piyasada yer alan işletmeler verimli üretim veya kaliteli hizmet sağlamak için işgörenlerin gereksinimlerini karşılamak zorundadırlar. Bu gereksinimleri karşılamının yanında işgörenlerin istekli ve etkili çalışmaları için motivasyon özendirici araçlar kullanmaları gerekmektedir. Başlıca motivasyon özendirici araçlar; ekonomik araçlar (ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödül), psiko-sosyal araçlar (çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal faaliyetler) şeklindedir (Taylor, 2007: 931).

Yönetici açısından motivasyonun önemi son derece önemlidir. Organizasyonun hangi kademesinde bulunursa bulunsan her yönetici motivasyonla ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticilik işinin esası; insan çalıştırmak, insanlarla beraber çalışmak, çalışma ekibini oluşturan insanların örgütsel amaçlar etrafında isteyerek çalışmalarını, bilgi, yetenek ve becerilerini bu doğrultuda harcamalarını sağlamaktır (Koçel, 2015: 729). Bireylerin davranış şekli motivasyonunu gösterir. Bu nedenle yöneticiler işgörenlerin davranışlarını incelemeli ve yorumlamalıdır. Motivasyon konusu liderliğin tamamlayıcısıdır.

Aşağıdakiler motivasyon kavramının en önemli özellikleridir(Sucuoğlu, 2003:22; Ergül, 2005: 69-72)

1. Motivasyon bireysel ve içsel bir duygudur: Motivasyon, bireyin içerisinde oluşan psikolojik bir olgudur.
2. Motivasyon, ihtiyaç temellidir: Eğer bireyin ihtiyacı söz konusu değilse, motivasyon süreci işlemez. Davranış kavramı, insani bir davranışı belirli amaçlara yöneltir.
3. Motivasyon devamlı bir süreçtir: İnsanların istekleri sınırsız olduğu için motivasyon sürekli devam etmekte olan bir süreçtir.
4. Motivasyon pozitif veya negatif olabilir: Olumlu bir motivasyon, insanları teşvik ederken negatif motivasyon caydırıcı uygulamaları işaret eder.
5. Motivasyon planlı bir süreçtir: İki kişinin tamamen benzer yöntemlerle motive edilemeyeceği gibi, insanlar motivasyon sürecine verdikleri tepkilere yaklaşımları açısından farklılaşırlar. Bu nedenle, motivasyon psikolojik ve karmaşık bir kavramdır.
6. Motivasyon iş tatmininden farklıdır: iş yerinde motivasyonun bazı sebeplerden dolayı çok önemlidir. İlk olarak, motivasyon insan kaynağını harekete geçirir ve çalışanların verimliliğini artırır. Her bir meseleyi başarı ile tamamlayabilmek için hem finansal hem de insan kaynağına ihtiyaç vardır. Çalışanları sadece fiziksel olarak orada tutmak, onları tam olarak yönetebildiğiniz anlamına gelmez. Çalışanların arzu ve isteklerini de orada bulundurabilmeniz gerekir.

Motivasyonun gerekliliği ve önemi aşağıdaki gerekçelerle sunulabilir (Sabuncuoğlu ve tuz, 1996: 88; Dicle ve Dicle, 1989: 72-73):

1. Örgütler insanlar tarafından işletilir. Bu nedenle, yöneticiler iş yerinde insan davranışı konusunu göz ardı edemezler. Çünkü motive olmuş çalışanlar, diğerlerine göre daha üretken ve kalite bilinci yüksek kimselerdir.

2. Motivasyon her tarafa yayılan bir kavram olarak etki edendir ayrıca örgütsel çevrede bulunan birçok faktörden de etkilenir. Bu durum da yöneticilerin, insanların neden mevcut davranışlarını sergilediklerini anlamalarına imkân verir.
3. Örgütsel etkililik bir ölçüde yönetimin çalışanları motive edebilme yeteneğiyle ilgilidir. Motivasyonun önemini anlamak yöneticiye çalışanlarını nasıl motive edeceği konusunda yardımcı olmaktadır.
4. Karmaşık teknolojilerde makineler gerekli hale gelirler. Ancak bunlar insanların yönetiminde olmadıkça, etkin ve verimli operasyonların verimsiz araçları olmaya devam edecektir. Bu nedenle, organizasyonların, örgütsel hedefe ulaşmak için gelişmiş karmaşık teknolojiyi kullanmaya istekli ve yetenekli çalışanlarının olması gerekir.
5. Örgütlerin gelecekte daha karmaşık bir çevrede sürdürüleceğinin farkına varılması ile çalışanların gelecek kaynağı olarak geliştirilmesi konusunda dikkat artmaktadır. Bu, yöneticilerin kuruluşlar büyüdükçe ve geliştikçe onlardan yararlanmasına olanak tanır.

Özet olarak, örgütler için motivasyon ihtiyacı ve başarısı şu şekilde ifade edilebilir: Örgüt bir araç iken yönetimi, aracı kullanan olarak görüyorsak, motivasyon da bu aracın hareket etmesini sağlayan güç veya yakıttır.

Motive olmuş çalışanların performansı yüksektir ve bu da artan üretkenlik ve azalan operasyon maliyeti olarak sonuçlanmaktadır. Motive olmuş çalışanlar az çaba ile idare etmeyecek, işlerine daha fazla odaklanacaklardır. Çalışanların zamanının çoğunu farklı ilgi alanlarında (sosyal medya vb.) harcamak yerine potansiyellerini iş amaçlı kullanmaları, verimliliğin artmasına sebep olacaktır. İkinci olarak, motivasyon iş gücünün dengede kalmasına yol açmaktadır, bu da işletmeni itibarı ve saygınlığı açısından oldukça önemlidir. Çalışanların sadık olması için, kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmeleri gerekmekte, kendilerine ihtiyaç olduğunu ve takdir edildiklerini bilmeleri gerekmektedir.

Üçüncü olarak, motive olmuş insanlar örgüt içindeki değişikliklere dayanıklı değildirler. Değişim doğal bir kuraldır ve örgütler çeşitli zorunlu değişimleri içerirler. Bu değişimler de çalışanlarda motivasyon düşüklüğüne verimliliğin azalmasına neden olmaktadır. (Barutçu, 2000: 53) Etkili olarak motive olmuş bir işgücü ile, bu değişimler kabul edilecektir. Herhangi bir olumsuz tavır olmadan karşılanıp uygulamaya konulacaklar ve örgütler böylece doğru gelişim göstereceklerdir.

Dördüncü olarak, motivasyon, çalışanları örgüte yakınlaştırır. Çalışanların ihtiyaçları, ödüllendirme, terfi fırsatları gibi yöntemlerle etkili bir şekilde karşılandığı sürece firmalarını

daha fazla düşünmeye başlayacaklardır (Can, 2002: 131). Kendi çıkarları ile firmanın çıkarları arasında hiçbir fark olmadığını düşünmeye başlayacaklardır. Bu da yönetim ve çalışanların arasında samimi bir ilişki gelişmesine yardımcı olacaktır. Bunlar motivasyonun işletmeler için önemini anlatan temel nedenlerdir. Ancak elbette bu her iki taraf için de anlamlıdır: motivasyon bireyin amaçlarına ulaşması, için gereklidir. İhtiyaçlar sınırsız olduğu için motivasyon süreci de devamlı süren bir süreçtir. Süreç bu şekilde baştan sona devam eder ve yeniden başlar. Diğer yandan, ihtiyaçlar, istekler ve arzular kişiler arasında farklılık göstermektedir. Bu da ancak asları ile iyi iletişimi olan bir yöneticinin anlayabileceği içsel bir duygudur (Şimşek, Akgemci ve Çelik, (1998: 97).

1.3. Başlıca Motivasyon Teorileri

Endüstri devriminin getirdiği önemli yeniliklerden biri olan işbölümü ve onun devamı uzmanlaşma ve diğer etkenler, işgörenlerde zamanla birlikte işe ve işletmeye karşı isteksizlik ve ilgisizlik yaratmıştır. Taylor'dan Mayo'ya ve günümüze kadar birçok araştırmacı bu isteksiz ve ilgisiz çalışanı yeniden istekli ve ilgili birey yapma yollarının araştırmıştır. Böylece motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ulaşan çalışmalar ortaya çıkmış ve motivasyon inceleme konusu olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 47).

Geleneksel olarak motivasyon kuramında, birey işten kaçan, tembel, para düşkünü, görevini kaybetme korkusu taşıyan, çalışan kişi olarak açıklanır. Bu bakış açısına göre, iyi yönetim anlayışı işgörelere aşırı olmayan fakat motive edilecek güçte yeterli ücretin ödenmesi, işin korunma güvencesi vermesi ilkesine dayanmaktadır (Gellerman, 1971: 16).

Motivasyon teorilerini tarih boyunca üç şekilde ele almıştır. Birincisi Kapsam Teorileridir. Kapsam teorileri konusunda çalışma yapan önemli bilim adamları ve teorileri şu şekildedir: A. Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, C.Alderfer ve ERG Teorisi, F. Herzberg ve İkili Etmen Teorisi, D. McClelland ve Başarma İhtiyacı Teorisi'dir. İkincisi Süreç teorileridir. Süreç teorileri konusunda çalışma yapan önemli bilim adamları ve teorileri ise şu şekildedir: Adams ve Eşitlik Teorisi, Tolman ve Beklenti Teorisi, V.Vroom ve Beklenti Teorisi, Porter ve Lamter'in Porter-Lamter Modeli, A.Locke'nin Amaç Modeli, Skinner'in Davranış Şartlandırması Modeli'dir. Son olarak bilim adamları insan doğası hakkında araştırmalar yapmış ve bazı görüşler ortaya atmışlardır. Bu görüşler şu şekildedir: McGregor ve X, Y Kuramları, W. Ouchi'nin Z Kuramı ve Argyris'in Olgunlaşmışlık Kuramı'dır.

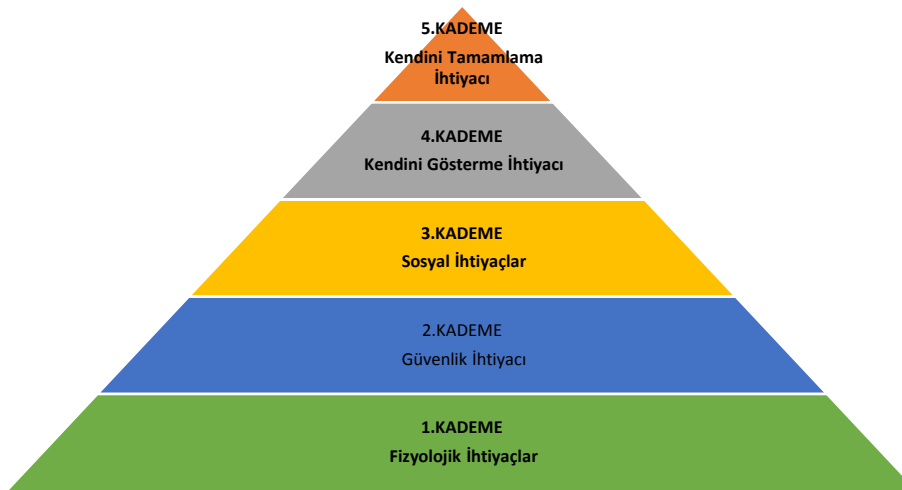
1.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri geçmişten günümüze birçok araştırmacı tarafından araştırma konusu olmuştur. Kapsam teorileri kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Kapsam teorileri davranış öncesini vurgulayan yaklaşımlardır, bu nedenle kişiyi davranışa yönlendiren içsel faktörlere ağırlık verilir (Koçel, 2015: 733). Bu amaçla bireyin iç dünyasına dönük olan kapsam teorilerden öne çıkanlar; A.Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, F.Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, C.Alderfer ve ERG Teorisi, D.McClelland ve Başarma İhtiyacı Teorisi'dir.

1.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon teorileri içerisinde ilk teori "İnsan motivasyonunun teorisi" adlı 1943 makalesi ile duyurduğu Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Bu teoriye göre, birey, daha düşük ihtiyaçlar yerine getirildikçe daha yüksek bir ihtiyaç aramak için mücadele etmektedir. Düşük seviyede bir ihtiyaç tatmin edildiğinde, artık bir motivasyon kaynağı olarak görev yapmaz hale gelir. İhtiyaçlar ancak karşılanmadıkları zaman motivasyon unsurudurlar (Maslow ve Lowery, 1998).

İlk seviyede, insanların hayatta kalması için gerekli olan hava, su, yiyecek gibi fizyolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır (Adair, 2006: 30).



Şekil 1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Koçel, 2015: 735

İkinci seviyede bireysel güvenlik, sağlık, iyi olma hali ve kazalara karşı güvenliği içeren güvenlik ihtiyacı bulunmaktadır.

Üçüncü aşamada ait olma ihtiyacı vardır. İnsanların ait olma ve kabul görme duygusuna olan ihtiyaçlarını anlatır. İlişkiler, aile ve arkadaşlıkla ilgilidir. Örgütler insanların bu ihtiyacını karşılarlar.

Dördüncü basamakta, statü ve saygınlık ihtiyacı yer alır. İnsanların saygı görme ve kendine saygı duymayı aradıkları adımdır. Başarma ihtiyacı, diğerlerinin saygısını kazanma bu basamaktadır. Piramidin en üstünde kendini gerçekleştirme bulunur. Bu insanın tüm potansiyelini kullanmasını gerektirir (Maslow, 1970: 112).

ABD’de yapılan bir araştırma sonucunda Maslow’un bireysel gereksinimler hiyerarşisinde 50 yıl içerisinde büyük bir değişme olmuştur. Ortaya çıkan değişiklik aşağıdaki gibidir.

Tablo 1.2 Maslow’un Bireysel Gereksinimler Hiyerarşisindeki Değişim

	50 yıl önce	50 yıl sonra
Fizyolojik gereksinimler	%45	%5
Güvenlik gereksinimi	%35	%15
Sosyal gereksinimler	%10	%30
Sevgi, saygınlık ve statü gereksinimi	%7	%30
Özgerçekleştirme gereksinimi	%3	%20

ABD’de yapılan bu çalışma insanların para için çalışmadığını daha çok kendisini geliştirmek için çalıştığını ortaya çıkarmıştır. Elbette ki bu çalışma her ülkede aynı sonucu çıkarmayabilir. ABD vatandaşları günümüzde sosyal ve ruhsal gereksinimlerini karşılamak için çalışmaktadır.

1.3.1.2. Herzberg’in Çift Faktör (Hijyen-Motivasyon) Teorisi

Frederick Herzberg, Çift Faktör Teorisini 1959 yılında öne sürmüştür. Motivasyonu etkileyen iki çeşit faktör olduğunu öne sürmektedir. Bunlar farklı şekillerde etki etmektedir (Adair, 2006: 62):

- 1) Hijyen faktörler: Bir dizi hijyen faktörü, bireyler onları yetersiz veya eşitsiz olarak algıarlarsa memnuniyetsizlik yaratır ancak bu faktörler yeterli veya iyi görüldüğün zaman da bireyler yeterince motive olmayacaktır. Hijyen faktörleri dışsaldır. Başlıca hijyen faktörler; maaş, ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları ve uygulanan nezaret şeklindedir (Eren, 2001).
- 2) Motivasyonel Faktörler: Motive edici faktörler içsel faktörleridir. Başlıca motive edici faktörler; iş, sorumluluk, kişisel gelişim, ilerleme imkânı, statü, başarı ve tanınma şeklindedir (Feder, 2000).

Hijyen faktörler tatminsizliği belirlerken motivasyonel faktörler ise tatmini belirler. Herzberg’in teorisi "Memnun bir çalışan aynı organizasyonda çalışmak eğilimindedir ancak

bu memnuniyet her zaman daha iyi performansa neden olmaz" diyen tatmin teorilerine uymaktadır. Diğer bir deyişle, tatmin üretkenlikle ilişkili değildir.

1.3.1.3. David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

David McClelland 1961'de yazdığı, "Başarı Toplumu (The Achieving Society)" adlı kitabında, insanların hayat tecrübeleri sonucu elde ettiği üç temel ihtiyaç olduğunu belirtmiştir(McClelland ve Burnham, 1976: 163).



Şekil 1.2 McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir

Başarı İhtiyacı: Başarı ihtiyacı yüksek olan kişi başarmayı ister ve zorlu hedeflere ulaşmaya çalışır. Başarı ve ilerlemeye ilişkin geri bildirim almak için güçlü bir ihtiyaca ve başarıma duygusuna ihtiyaç vardır. Yüksek düzeyde başarıma ihtiyacı olan kimseler bireysel sorumluluklarını da alırlar (Sevinç, 2015: 948; Güney, 2011: 324).

İlişki ihtiyacı: İlişki ihtiyacı yüksek olan kişi insanlarla uyumlu bir ilişkiye de ve diğerleri tarafından kabul görmeye ihtiyaç duyar (Eren, 2010: 526).

Güç İhtiyacı: Güce ihtiyacı olan kişi diğer insanları yönlendirmeye ihtiyaç duyar. Birçok yöneticinin güç ihtiyacı yüksek düzeydedir. Bu ihtiyaç kategorileri herkes için aynı olmasa da genellikle bireyler bu üçünden birine karşı önyargı veya ilgi geliştirirler. Girişimcilerin yüksek başarıma ihtiyaçları genellikle yüksektir (Şimşek vd., 2011: 192).

McClelland yukarıda belirtilen üç temel ihtiyaçtan en çok başarı ihtiyacının birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmiştir. Birey başarılı olması arzularken başarı biri olmaktan korku duymaktadır. Yaşadığı korku bireyi başarılı olmaktan alıkoyacaktır. Öte yandan bireyin korkuyu yenmesi sonucu bireyde başarılı olma arzusunu daha da arttıracaktır. Bir düşünüre göre, başarıyı elde etmiş bireylerin ortak özellikleri şu şekildedir;

1. Bireyi başarıya yönelten asıl güç, başarı sonucu elde edeceği içsel ödülde saklıdır kısacası ona verdiği kişisel tatmindir bu durumun dışsal ödülle ilgisi bulunmamaktadır.
2. Başarılı olmak için harekete geçen birey kişisel güven ve sorumluluk taşımaktan hoşlanmaktadır.

3. Başarılı olmak için yola çıkan birey başarısızlık sonucu elde edeceği tehlikeleri de dikkate alır, kendisi için güç arz eden üst derecedeki bir amaç yerine orta düzeyde bir amacı belirler. Elbette başarısına gölge düşürebilecek çok kolay bir işten kaçınır.
4. Birey başarıyı elde ettiği durumda bunu değerlendirecek ve kendisine yansıtacak bir kontrol mekanizmasına sahip olmak isteyecektir. Bu mekanizmanın araçları maddi ödüller olabildiği gibi sözlü övgüler, yazılı takdilerler de olabilir. Öyleyse birey başarısının değerlemesini çevresinden ilgili olduğu kişi veya kurumlardan elde edeceği geri beslemelerden sağlamaktadır (Eren, 2015: 527).

1.3.1.4. Clayton Alderfer'in ERG Yaklaşımı

Clayton Alderfer, Maslow'un teorisini değişikliğe uğratarak basitleştirmiştir. ERG teorisi yaklaşımında üç grup ihtiyaçtan söz edilmektedir. Bunlar;

1-Varolma İhtiyaçları: İnsanın fiziksel olarak hayatta kalması, yaşamını ve neslini devam ettirmesi ve bunun için her türlü tehlikeden uzak durması, güvende olmasıdır.

2-İlişkisel İhtiyaçlar: İnsanın iş hayatında veya özel yaşamında diğer insanlarla iyi ilişkiler kurması ve devam ettirmesiyle ilgilidir.

3-Gelişme-Büyüme İhtiyaçları: İnsanın beşeri potansiyeli geliştirmesine yöneliktir. Tıpkı Maslow'un teorisi gibi Alderfer'in teorisinde de hiyerarşi söz konusudur. Bir alt grupta yer alan gereksinim karşılanmadıkça üst gruptaki ihtiyaca geçilemez (Eren, 2015: 511). Benzer özellik taşımaları sebebiyle, Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi ile Alderfer'in ERG yaklaşımının karşılaştırılmasına yönelik tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1.3 Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi ile Alderfer'in ERG Yaklaşımının Karşılaştırılması

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teoremi	Alderfer'in ERG Yaklaşımı
Kendini Güncelleştirme İhtiyacı Değer İhtiyacı	Gelişme (Growth) İhtiyaçları
Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı	İlişkisel (Relatedness) İhtiyaçlar
Güvenlik İhtiyaçları Fizyolojik İhtiyaçlar	Varolma (Existence) İhtiyaçları

Kaynak: Eren, 2012: 511

Tablo 1.3'de görüldüğü üzere Maslow'un kendini güncelleştirme ve değer ihtiyacı, Alderfer'in gelişme ihtiyacına karşılık gelmektedir. Alderfer'in ilişkisel ihtiyacı, Maslow'un sevgi ve ait olma ihtiyacına, yine Alderfer'in varolma ihtiyacı Maslow'un güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir.

1.3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri bireylerin hangi amaçlar tarafından nasıl motive oldukları üzerine odaklanmıştır. Süreç teori üzerine yapılan çalışmaların amacı, davranışın çıkışından duruluşuna kadar olan faaliyetlere açıklamaktır. İçsel faktörlere ek olarak dışsal faktörlerinde etkili olduğunu savunan süreç teorilerden öne çıkanları şunlardır; Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma-Operant Conditioning) Yaklaşımı, Bekleyiş (Beklenti) Teoremleri, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisi'dir(Kaplan, 2007: 41).

1.3.2.1. Davranış Şartlandırılması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı

Harvard psikologlarından B.F. Skinner tarafındangeliştirilmiş ve büyük bir ilgi görmüştür. Tam bir davranışçı olan Skinner, psikolojiyi, bir davranış incelemesi olarak ele almakta ve dürtü, ihtiyaç, tutum gibi bireylerin “içsel” durumlarını anlatan kavramları, gözlemlenemedikleri için davranışın nedeni olarak kabul etmemektedir. (Onaran, 1981: 261). Bu model, davranışın sonuçlarına bağlı olduğu düşüncesine dayanır ve öğrenme kuramından türetilmiştir. İşlemsel koşullanmanın ana fikri şudur; birey ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki koşullanma gibi nedenlerle bir davranışta bulunur. Fakat bu davranışın karşılaşacağı sonuç önem taşımaktadır. Sonucun çeşidine göre, birey aynı davranışı tekrarlayacak veya tekrarlamayacaktır. Örneğin, işe geç gelen bir işgörenin (davranış: geç gelme), geç kalma davranışını tekrar etmesi büyük ölçüde karşılaşacağı sonuç (amirin uyarısı, cezalandırılma, hiçbir şey söylenmemesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir (Toker, 2006: 97). Pavlov ve Skinner'in araştırmaları sonucu ödül, ceza ve pekiştirmeler, Thorndike'in etki kanunu bu yaklaşımın içinde yer almaktadır. Maaş, ücret gibi unsurlar işgörender üzerinde dışsal ödül olarak görülürken herkesin içinde tebrik etme içsel ödül olarak nitelendirilmiştir (Külahçı, 1985: 11). Özetle bu model, davranışın sonuçlarına bağlı olduğu düşüncesine dayanır ve öğrenme kuramından türetilmiştir.

1.3.2.2. Bekleyiş Teorileri

Beklenti teorisi insanların belirli bir davranışın belirli arzulan hedeflere yol açacağına dair bilinçli beklentilerine göre davrandığını ifade etmektedir. Bekleyiş teorileri Vroom'un Bekleyiş Teorisi ve Lawler-Porter modeli olmak üzere iki farklı grupta incelenmektedir (Akat vd., 1994: 213).

1.3.2.2.1. Victor Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Victor H. Vroom, beklenti teorisini işyeri motivasyonu ile ilgili sistematik açıklayıcı bir teori üretmek için 1964 yılında geliştirmiştir. Teori, belirli bir şekilde davranmaya yönelik

motivasyonun, davranışın kişinin o sonuca duyduğu tercih veya değerlik ile çarpımı sonucu belirli bir sonuca götüreceği yönünde olan bireyin beklentisi tarafından belirlendiğini iddia etmektedir(Taşdemir, 2013: 39).Beklenti teorisi, çalışanların çaba ve ödül arasındaki beklenti ilişkisini özetler. Eğer bir çalışan iyi bir performans sergiler ve ek çaba sarf ederse, uygun şekilde ödüllendirilmeyi bekleyeceklerdir. Bir perakende mağazası örneği ele alınırsa, bir kasiyer, yöneticinin çalışan sayısı darlığı varken çift mesai çalışırsa, bir övgü ve hatta belki de bu işi yerine getirdiği için tazminat bekleyecektir. Vroom'a göre, bireyin ödülü arzulama derecesini valens olarak isimlendirir (Onaran, 1981:72). Ona göre, bireyin motivasyonu valens (arzulama derecesi) ile ödüllendirme olasılığının (bekleyiş) çarpımına eşittir. Matematiksel ifade ile gösterilirse (Gilmer ve Deci, 1997);

Motivasyon= Valens (Kişinin Ödülü Arzulama Derecesi) X Bekleyiş (Ödüllendirilme Olasılığı)

1.3.2.2.2. Lawler ve Porter'in Modeli

Lawler ve Porter'in kuramı, özel kesimde çalışan yöneticilerin işle ilgili davranış ve tutumlarıyla birlikte işlerinde gösterdikleri başarı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma gereksiniminden ortaya çıkmıştır. Modelin başlangıcı Vroom'un kuramına benzemektedir(Omırtay, 2009: 42). Fakat Vroom'un kuramında yer almayan farklı tutumsal değişkenler bu modelde bulunmaktadır. Bu modelin en temel özelliği, geçmişte ayrı bir şekilde değerlendirilen çok sayıdaki değişkenleri bir araya toplayıp birbirleri arasındaki ilişkinin gösterilmesidir (Onaran, 1981: 76).Lawler ve Porter'a göre gayret, bilgi, yetenek, algılanan rol gösterilen performans ile ödüllendirilecektir. Bu ödül içsel olabiliği gibi dışsal da olabilir (Yıldırım, 2007:20-21).

1.3.2.3. Eşitlik Teorisi

Bireylerin aldıkları ödülleri iş yerinde ya da iş dışında benzer konumdaki diğer çalışanlarla kıyaslayınca adil olduğunu algılar ise kendini memnun hissedeceğini söyleyen Eşitlik Teorisi1963 yılında John Stacey Adams tarafından geliştirilmiştir(McCormick ve İlgen, 1980). Adams, çalışanların, işe sundukları girdiler ile elde ettikleri sonuçları diğerlerinin algılanan girdileri ve sonuçları karşısında eşitlik sağlamaya çalıştıklarını ileri sürmüştür. Adams'a göre kişi kendisini sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve sonuçla karşılaştırır. Bu karşılaştırma eşitlik veya eşitsizliğin olduğu algısıyla sonuçlanmaktadır. Örneğin aşağıdaki tabloda bu durumların pay ve paydalık değerleri sunulmuştur (Güney, 2011: 329).

Tablo 1.4 Adams'ın Eşitlik Teorisi

$\frac{\text{Kişinin elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin sarfettiği gayret}}$	<	$\frac{\text{Başkalarının elde ettiği sonuç}}{\text{Başkalarının sarfettiği gayret}}$
$\frac{\text{Kişinin elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin sarfettiği gayret}}$	>	$\frac{\text{Başkalarının elde ettiği sonuç}}{\text{Başkalarının sarfettiği gayret}}$

Kaynak:Koçel, 2015:748

1.3.2.4. Amaç Teorisi (Goal Setting Theory)

Edwin Locke, bireylerin kabul edilebilir derecede zorlayıcı ve performans hakkında geribildirim verildiği belirli hedefler belirlemesi halinde motivasyon ve performansın yüksek olacağını vurgulayan Amaç Teorisini 1968 yılında ileri sürmüştür. Locke'a göre, iş görenlerin işteki başarısının belirleyicisi iş görenlerin kişisel amaçlarına bağlıdır (Ataman, 2001: 453). Belirlenen yüksek amaç yüksek motivasyonun göstergesidir. Erişilmesi zor güç yüksek bir amaç belirleyen iş gören elde edilmesi kolay, basit bir amaç belirleyen iş görene kıyasla daha fazla performans gösterecek, daha verimli ve daha motive olacaktır. Elbette ki birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması gerekmektedir (Onaran, 1981:38).

Amaçların niteliği, bu amaçlara örgüt ve birey tarafından değer verilmesi anlamına gelmektedir. Amacın zor olması daha fazla bir çaba gerektirmektedir. Bu yüzden de beklenti kuramıyla ilişkili olduğu görülmektedir. Burada her iki kuramda da bir amaç doğrultusunda hareket edilmektedir ve sonuca ulaşma vardır (Tevrüz vd., 1999: 82).

Kuramın bazı konularda da eleştirilmektedir. Kişilerin her zaman bir amaç doğrultusunda hareket edemeyeceği, amaçlı olsa da akılcı davranamayabilecekleri, amaçların algılanması ve değerlendirilmesinde bazı farklılıkların ortaya çıkabileceği ve kişisel amaçların belirlenmesinde yönetsel politikaların belirlenmesinin zor olacağı hususunda eleştiriler bulunmaktadır (Yüksel, 1997: 140-141). Burada önemli olan nokta ise birey ile örgüt arasındaki amaç uyumudur. Bu uygunluk da üstlerden ziyade astların da katkısını gerektirmektedir (Koparal, 1997: 314).

1.3.2.5. Japon Z Modeli

Motivasyonla ilgili yapılan incelemeler sonucunda yönetim alanında daha çok Avrupa ve Amerika kökenli kişiler tarafından yapılmıştır. Son zamanlarda ekonomik açıdan bakıldığında gelişim gösteren Japonya yönetim bilimine yönelmeye başlamıştır. Bu sebeple Amerikalı William Ouchi iki ülke arasındaki örgüt yapılarını incelemiştir. Bunun sonucunda Z kuramı adında bir kuram geliştirmiştir (Can, 2002: 183)

Tablo 1.5 Japon ve Amerikan Toplularının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması

Toplumun Değer Yargıları	
Japon	ABD
Müştereklik	Bireysellik
Nitelik ve yetenekler toplumdaki kaynaklanır	Nitelik ve yetenekler bireyden kaynaklanır
Bireysel maksimizasyon her zaman iyi değildir.	Bireysel maksimizasyon iyidir.
Yaşlıya hürmet	Gence hürmet
Homojenlik	Heterojenlik
Kapalı değerlendirme	Yasal ve kuralcı toplum
"Biz" kültürü	"Ben" kültürü

Kaynak: Eren, 1979: 107

Tablo 1.4'te görüldüğü üzere Z kuramında bireysellik yerine katılımcı bir anlayış ön plandadır. Hayat boyu istihdam, toplum odaklı bir yaklaşım ve en kıdemsizden en kıdemliye doğru giden bir yönetim anlayışı da mevcuttur (Eren, 1979: 106-107). Z kuramına göre; insan, melek veya şeytan olarak nitelendirilmemektedir. İnsanın karar verme ve düşünme yetisi bulunmaktadır. Kuram, insanı iyi-kötü olarak da betimlememektedir. Şartlar iki yönlü de değişim gösterebilmektedir. İnsanı motive edenin içindeki durum olduğu savunulan bu kuramda ne dıştan zorlama ne de içten gönüllülük esasına dayalı olarak motive olunabilmektedir. İnsan mantık yoluyla motive olabilmektedir. Son olarak insan, tarafsız olarak değerlendirilmektedir. İyimser ya da kötümser olarak nitelendirilmemektedir (Can, 2002: 189-190).

Ouchi'nin çalışmalarına göre çıkan sonuçlar şu şekilde ifade edilmektedir (Ouchi, 1989);

- ✓ Çalışanların işte kalma süreleri: Yaşam boyu iş düşüncesi hakimdir.
- ✓ Çalışanların terfi durumu: Kısa süreli yerine uzun süreli değerlendirme kriterleri bulunmaktadır.
- ✓ Çalışanların mesleki gelişimi ve uzmanlaşması: Uzmanlaşmayan bir mesleki gelişim.
- ✓ Karar verme tarzı: Katılımcı bir yaklaşım sergilenmektedir.
- ✓ Sorumluluğun kaynağı: Ekip sorumluluğu ön plandadır.
- ✓ Kontrol mekanizmasının çalışma tarzı: Örtülü bir karar mekanizması vardır.
- ✓ Örgütün çalışanlarına bakış açısı: Özel hayata verilen önem.

1.4. Motivasyon Teorilerinin Katkıları

Motivasyonla ilgili başka teori ve yaklaşımlar da bulunmaktadır: Bazıları, aidiyet paradan daha önemli olduğu sürece, örgüt içerisindeki sosyal sürecin rolünün çok önemli olduğunu iddia eder, diğerleri ise örgütsel ödül sistemini çalışanları motive etmeye ele alır. Motivasyonla ilgili tek bir doğru yaklaşım yoktur, her bir bireyin kendi "ihtiyaç teorisi"

bulunmakta olup bu nedenden dolayı çalışanlarını nasıl motive edeceğini bilmek çok önemli bir yönetim becerisidir (Ay, 2007).

Çoğu zaman insanlar "mutlu" çalışan ile "motive olmuş" çalışan fikrini birbirine karıştırır. Bu ikisi ilişkili olabilir fakat motivasyon, çalışanların mutlu olma seviyelerinden bağımsız, çabalama arzularının seviyesini tarif eder. Çabalamak için yeterince motive olmuş çalışanlar daha üretken, işlerine daha fazla bağlı olacaklardır (Temel, 2006: 108). Çalışanlar bu gibi şeyleri hissettiklerinde, bu onlara ve dolayısıyla yöneticilerine yardımcı olur ve daha başarılı olurlar. İşlerini iyi yapma konusunda çalışanları motive etmek yöneticinin görevidir. Peki, yöneticiler bunu nasıl yapacak? Cevap, yöneticilerin çalışanlarını verimli ve etkili olmaya teşvik ettikleri süreci anlatan yönetimde motivasyondur. Çalışanları motive etmenin birçok yolu vardır. Üretkenliği artırmak isteyen yöneticiler çalışanların;

- ✓ Yaptıkları işin önemli ve anlamlı olduğuna,
- ✓ İyi çalışmanın ödüllendirileceğine,
- ✓ Onlara adil davranıldığına, inanmasını sağlamalıdır.

Bunların hepsi motivasyon teorisinden birinin veya birkaçının kapsamına girmektedir. Motivasyon, bireyi harekete geçiren gücün kaynağı açısından içsel ve dışsal olmak üzere iki önemli boyutta ele alınabilir (Erdoğan, 2006: 25).

1.5. İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörleri

Motivasyonla ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde üç kavram altında birleştiği görülmektedir. Bunlar; harekete geçmek, yöneltmek ve davranışı devam ettirmektir (Steers vd., 2004: 379). Organizasyonlarda yöneticiler, çalışanları öğrenmeye yönlendirmek isterse çalışanların neden ve nasıl motive olduğunu bilmeleri önem arz etmektedir. Ayrıca çalışanların motive olma sebepleri zaman içerisinde de değişiklik göstermektedir. Fakat; çalışanlar motive olduklarında öğrenmenin, motivasyonun ve performansın da arttığı görülmektedir (Stroh vd., 2002: 62). Bu sebeple, her bir davranışın altında yatan bir neden vardır. Davranışın veya motive eden faktörün altında yatan nedeni anlamak sonuçları değiştirmek ve geliştirmek açısından çok önemlidir (Tuna ve Türk, 2006: 620).

Organizasyonlarda çalışan motivasyonu içsel ve dışsal motivasyon olarak iki şekilde açıklanmaktadır. İçsel motivasyon; çalışanların şahsi amaçları doğrultusunda içsel açıdan motive olma durumudur. Dışsal motivasyon ise çalışanların maddi ve sosyal yararlar sağlama amacıyla motive olmasıdır (Bassett-Jones ve Lloyd, 2005: 930).

İçsel Motivasyon: İçsel kendi içimiz veya doğamız anlamına gelmektedir. İçsel motivasyon bir davranışın veya sonucun kilit unsuru ise orada dışsal bir teşvik yoktur. Birey bu şekilde

motive olduğunda, keyif alır ve yetenek geliştirme, yetkinlik, bireysel başarı ve heyecan arar (Ryan ve Deci, 2000: 56). İçsel güdülenme Başaran (2000)'a göre, insanı etkinliğe iten, istediğini elde edinceye kadar etkin kılan ve doyum sağladığında duruluma geçiren doğal bir itici güçtür. İnsanın bir güdüsünü veya ihtiyacını karşılamaya yönelik girişimi içsel motivasyondur. Kişi içsel bir şekilde güdülenmiştir. Amerika Birleşik Devletleri'nde güdülenmeye yönelik olarak yönetici ve işçilere ilişkin gereksinimler önem sırasına göre belirlenmiş ve yapılan araştırmanın bulguları neticesinde içsel ve dışsal faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 1.6'de görüldüğü gibi yönetici ve işçilerin gereksinimleri önem dereceleri farklılık göstermektedir.

Tablo 1.6 İşgörenlerin Gereksinimleri

Yöneticilerin Gereksinimleri (Önem Derecesine Göre)	İşçilerin Gereksinimleri (Önem Derecesine Göre)
1.Ödemenin Artırılması	1.Üstlerce Beğenilmek, Onaylanmak
2.İş Güvencesi	2.Örgütün Bir Üyesi Olduğu Duygusunu Geliştirmek
3.Yükselme Olanağı	3.Özel Sorunlara İlgi ve Yardım Alma
4.İyi ve Sağlıklı Çalışma Koşulları	4.İş Güvencesi
5.Kendini Gösterme Olanağı	5.Ödemenin Artırılması
6.Üstlerle İyi İlişki Kurulması	6.Kendini Gösterme Olanağı
7.Üstlerin Adil Davranması	7.Yükselme Olanağı
8.Üstlerce Beğenilmek, Onaylanmak	8.Üstlerle İyi İlişki Kurulması
9.Özel Sorunlara İlgi ve Yardım Almak	9.İyi ve Sağlıklı Çalışma Koşulları
10.Örgütün Bir Üyesi Olduğu Duygusunu Geliştirmek	10.Üstlerin Adil Davranması

Kaynak: Başaran, 2000: 75

Dışsal Motivasyon:Dışsal motivasyon ise bazı ayrılabilir sonuçlar elde etmek için yapılan faaliyetler ile ilgili bir kavramdır. Dışsal motivasyon içsel motivasyonun zıttı olarak değerlendirilmekte ve yapılan aktivitenin keyif almak için yapılmasını ifade etmektedir (Ryan ve Deci, 2000: 60). Dışsal motivasyon dış çalışma ortamından kaynaklanmakta ve genellikle motive olan kişi değil herhangi biri tarafından uygulanmaktadır. Maaş ödemeleri, yan haklar, şirket politikaları ve çeşitli denetleme türleri dışsal motivasyon örnekleri olarak verilebilir (Johns ve Saks, 2008: 153). Dışsal motivasyon araçları sosyal ve örgütsel olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Mottaz, 1985: 366). Dışsal motivasyonun sosyal boyutu, görev başında diğerleri ile etkileşimden kaynaklanan dışsal ödülleri ifade etmektedir. Söz konusu dışsal motivasyon araçları, kişilerarası ilişkilerin kalitesine dayanmakta ve arkadaşlık, yardımseverlik ve iş arkadaşları ve yöneticilerin desteği gibi faktörleri içermektedir. Dışsal motivasyon araçlarının örgütsel boyutu ise iş performansını artırmak ve süreci kolaylaştırmak

amacıyla örgüt tarafından sağlanan dışsal ödüllerle ilgilidir. Bu araçlar somuttur, diğerleri tarafından görülebilir ve ücret, terfi, sosyal yardımlar, güvenlik gibi faktörleri içerir. Bu araçlar enstrümantal motivasyon araçları olarak da adlandırılmaktadır. Kısaca iş ödülleri bir bireyin görev, çalışma arkadaşları ve organizasyonla etkileşiminin sonucu olarak görülmektedir.

1.5.1. İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörleri Arasındaki Farklılıklar

Yapmakta olduğumuz şeyleri neden yapıyoruz ve davranışlarımızın altında yatan dürtü ne gibi sorular etrafında kümelenen psikologlar motivasyon hakkında motivasyonun bireyin içinden mi dışından mı kaynaklandığını anlamak gibi farklı düşünceler önermişlerdir.

Dışsal motivasyon, bir davranışı yerine getirme veya bir aktiviteye katılma nedenimizin bir ödül kazanmak ya da cezadan kaçınmak olduğunda ortaya çıkar. Dışsal motivasyon sonucu ortaya çıkan davranışlara şu örnekler gösterilebilir: iyi bir not almak için ders çalışmak, ebeveynlerinizden azar işitmek için odanızı temizlemek, ödül kazanmak için spor yapmak, burs kazanmak için bir yarışmak. Bu örneklerden her birinde, davranış, ödül kazanma arzusu ya da ters bir sonuçtan kaçınma amacıyla motive edilmektedir.

İçsel motivasyon, bir davranışı kişisel olarak ödüllendirici olduğu için yerine getirmektir. Temel olarak, bir aktiviteyi dışsal bir ödül için değil, kendi için yerine getirmektir. İçsel motivasyonun sonucu olan eylemlere şu örnekler sayılabilir: Keyifli olduğu için bir spora katılmak, eğlenceli ve heyecan verici olduğu için kelime bulmacası çözmek, heyecanlı olduğu için oyun oynamak. Bu örneklerin her birinde, kişinin davranışı, kendi iyiliği için etkinliğe katılmak üzere içsel olarak motive edilmiştir. Dolayısıyla bu iki motivasyon tipi arasındaki en temel fark motivasyonun kişinin içerisinden (içsel) mi yoksa dışarısından (dışsal) mı kaynaklandığıdır. Araştırmacılar ayrıca iki motivasyon türünün bir davranışa sürüklenme etkisi açısından da farklı olabileceğini bulmuştur. İçsel motivasyon bakış açısına göre, işgörenler işin kendisi tarafından güdülenir. Bu durumda kişinin davranışını düzenleyen herhangi bir dışsal etki yoktur. İçsel motivasyon araçları ise, doğrudan işin doğasıyla ilgilidir ve işin içeriğinden kaynaklanır (Brief ve Aldag, 1976: 497). Dışsal motivasyon araçları ise Mottaz'a (1985) göre iki boyut içermektedir. Birinci boyut sosyal motivasyon araçları ile ilgiliyken, ikinci boyut örgütsel araçlarla ilgilidir. Sosyal motivasyon boyutu, arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve amirin desteği gibi faktörleri içerir ve kişiler arası ilişkilerin niteliğine dayanır. Dışsal motivasyon araçlarının örgütsel boyutu ise iş performansını artırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir. Bu araçlar somuttur ve çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş güvencesi gibi faktörleri içermektedir (Dündar vd., 2007: 108).

Birçok insan içsel motivasyonun en iyisi olduğunu iddia etse de bu her durum için her zaman geçerli değildir. Bazı durumlarda insanların bir eylemi gerçekleştirmek için hiçbir içsel arzusu bulunmayabilir. Ölçüsüz ödüllendirme problem yaratabilir ancak uygun olarak uygulandığında dışsal motivasyon unsurları yararlı bir araç olabilir. Örneğin kişinin tamamlamak için içsel bir ilgi bulamadığı okul ödevi ya da iş görevini bitirmek için dışsal motivasyon faydalı olabilir. Araştırmacılar dışsal ödüller ve içsel motivasyon üzerindeki etkileriyle ilgili üç temel sonuca ulaşmışlardır. Bunlar:

- Beklenmeyen dışsal ödüller, içsel motivasyonu azaltmamaktadır. Örneğin, eğer sadece öğrenmekten zevk aldığın için çalıştığın bir testten iyi bir not alırsan ve öğretmen en sevdiğin pizzacıdan bir hediye kartı ile seni ödüllendirmeye karar verirse, konuyu öğrenmek için duyduğun motivasyon etkilenmeyecektir. Fakat bu dikkatlice uygulanması gereken bir süreçtir çünkü bazen insanlar zamanla bu ödülleri bekler hale gelebilir.
- Övgü içsel motivasyonu artırmakta yardımcı olabilir. Araştırmacılar, bir kişi diğerlerine kıyasla daha iyi bir şey yaptığında, olumlu geri dönüş ve övgü göstermenin içsel motivasyonu artırdığını bulmuştur.
- Dışsal ödüller belirli bir görevi bitirmek için verildiğinde veya sadece az bir iş karşılığında verildiğinde içsel motivasyon düşecektir. Örneğin, eğer ebeveynler basit bir görevi tamamladığında çocuğuna övgü dolu sözler söylerse, çocuk gelecekte bu görevi yerine getirmek için daha az motivasyona sahip olacaklar.

İçsel ve dışsal motivasyon öğrenme ortamında da önemli roller oynayabilir. Bazı uzmanlar, not, karne ve altın gibi dışsal ödüller üzerindeki geleneksel vurgunun, öğrencilerde bulunan içsel motivasyonu görmezden gelmesine neden olduklarını söylerler. Bazıları ise, bu dışsal motivasyon unsurlarının, öğrencilerin sınıfta daha yetkin hissetmesine yardımcı olacağını ve dolayısıyla içsel motivasyonu artıracığını iddia etmektedir. Gerçekleşmiş çalışmalara göre, dışsal motivasyon ve içsel motivasyon davranışı yönlendirme şekli olarak oldukça önemlidir. Bunların en iyi nasıl kullanılacağını anlamak için her birinin davranış üzerindeki genel etkisini bilerek bu iki motivasyon türü arasındaki temel farkları anlamak önemlidir.

1.6. Motivasyon Kavramına Yönelik Turizm İşletmelerinde Gerçekleştirilen Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar

Turizm endüstrisi emek yoğun bir sektörüdür. Bu nedenle sektörün içinde hizmet önemli bir yer tutmaktadır. Gerçekleşen hizmet insanlara sunulduğu için bu sektörde kişiler arası etkileşim bulunmaktadır. Verilen hizmetin kaliteli olabilmesi için işgörenlerin motivasyonlarının yüksek olması gerekmektedir. Hizmet sektörünün göstergesi olarak sayılan

müşteri tatmini/memnuniyeti her zaman önemli olmuştur. Bu amaçla birçok ulusal ve uluslararası çalışmalar yapılmıştır. Müşteri memnuniyetinin odak noktası hizmet sektöründe yer alan, çalışan kısımdır. Çalışanların işe yönelik motivasyonlarının her zaman yüksek olması beklenir. Fakat çalışanların işte veya özel yaşamlarında yaşadığı her şey müşteri memnuniyetini etkilemektedir.

Motivasyon kavramına yönelik turizm işletmelerinde çok fazla araştırma yapılmış, yerli ve yabancı literatürde yer edinmiştir. Özetle yapılan belli başlı çalışmalar aşağıdaki tablo 1.7'sunulmuştur.

Tablo 1.7 Turizm İşletmelerinde Motivasyon Kavramına Yönelik Çalışmalar

Araştırmacı (lar):	Çalışmanın Sonucu:
Mottaz (1985)	İçsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarına göre daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır.
Kovach (1987)	İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgören motivasyonu üzerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediğini saptamıştır.
Csikszentmihalyi (1990)	İş yerindeki teşvikler ve buna benzer uygulamalar işgörenlerin içsel motivasyonunu ve yaratıcılığını artırmaktadır.
Amabile(1993), Oldham & Cummings (1996)	İçsel motivasyon araçları işgörenlerin performansını etkilemektedir.
Amabile (1993), Oldham ve Cummings (1996)	Yaratıcılık için içsel motivasyonun önemli, yararlı ve zorunlu olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.
DeVoe ve Iyengar (2004)	İçsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarına göre daha etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır
Burleson (2005)	İş yerindeki bireysel farkındalıklar ve içsel motivasyon yaratıcılık için temel oluşturmaktadır.
Brislin vd. (2005)	İçsel motivasyon araçlarının Japon çalışanlarının motivasyonu üzerinde dışsal motivasyon araçlarına göre daha etkili olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılık göstermediğini ortaya koymuşlardır.
Karatepe ve Tekinkuş (2006)	İçsel motivasyonun duygusal tükenmeyi olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur. Ayrıca, yüksek düzeyde içsel motivasyonun, organizasyonda yüksek düzeyde iş performansı, iş tatmini ve duygusal bağlılık olduğu ortaya konulmuştur.
Dündar vd. (2007)	İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının her ikisinin de işgörenlerinin motivasyonu üzerinde etkili olduğunu saptamışlardır. Etki düzeyi açısından bakıldığında ise, içsel motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisinin dışsal motivasyon araçlarına göre daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmışlardır.
Yew (2007)	İşlerinden memnun işgörenlerin örgütlerine daha kararlı bir şekilde bağlandıklarını ve müşterilere yüksek kalitede hizmet sundukları sonucuna ulaşılmış. Motivasyon için üç faktörün etkili olduğunu ve bunların; iş güvenliği, maaş ve duygusal bağlılık olarak belirlenerek motivasyona pozitif yönde etki gösterdiği görülmüştür.

<i>Araştırmacı (lar):</i>	<i>Çalışmanın Sonucu:</i>
Ölçer (2005), Toker (2008)	Dışsal motivasyon araçları işgörenlerin örgütsel bağlılığını, iş doyumunu ve iş tatminini etkilemektedir.
Chiang ve Jang (2008)	İçsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarına göre otel çalışanlarını daha fazla etkilediği sonucunu elde etmişlerdir.
Ağca ve Erhan (2008)	Duygusal bağlılık ile içsel motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. içsel motivasyonlarının yaşlarına, eğitim düzeylerine, çalıştıkları bölüme, unvanlarına, kıdemlerine, iş deneyimlerine ve değiştirdikleri işyeri sayısına bağlı olarak değiştiği görülmüştür.
Alkış ve Öztürk (2009)	Konaklama işletmelerinde dışsal motivasyon faktörleri etkili olmakla birlikte, içsel motivasyon faktörleri işgören motivasyonunda daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır.
Şenol (2010)	İş güvencesinin önemli bir motivasyon aracı olarak algılandığını ve iş güvencesinin motivasyon araçlarının algılanma düzeylerini değiştirebildiğini belirlemiştir.
Gürdoğan (2012)	Öğrencilerin motivasyon düzeylerinden; içe yansıtılmış dışsal motivasyon ve motivasyonsuzluk düzeyine ilişkin motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.
Gündüz (2013)	Otel işletmelerinde çalışanların yaratıcılığında içsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarına göre daha fazla etkili olduğunu belirtmiştir.
Akgündüz (2013)	Otel çalışanlarının yaratıcılığını içsel motivasyon araçlarının ve dışsal motivasyon araçları kapsamında değerlendirilen statüye bağlı unsurların etkilediği belirlenmiştir.
Lin ve Wong (2014)	Sınıf içi öğrenmenin yaratıcılık üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri ve içsel motivasyonun yaratıcılığa aracılık eden etkisi bulunmuştur. Ayrıca hem sınıf içi öğrenmenin hem de içsel motivasyonun öğrenmeyi, konaklama öğrencilerinin yaratıcılığını bağımsız ve etkileşimli olarak etkileyebileceği bulunmuştur.
Gökkaya ve Türker (2018)	Çalışmada kent otelleri yöneticilerinin kıyı otelleri yöneticilerine kıyasla dışsal motivasyon araçlarına daha fazla önem verdikleri saptanmıştır. Ayrıca çalışmaya konu iki ilden Antalya'daki işgörenlerin, Ankara'daki işgörelere kıyasla, iş başarma, işi zamanında bitirme gibi görevlerini yerine getirdiklerinde, üstleri tarafından takdir edilmedikleri ya da ödüllendirilmedikleri bu durumun ise çalışanlarda içsel motivasyonu azalttığı ortaya çıkmıştır.

Kaynakça: Csikszentmihalyi, 1990; Burtleson, 2005; Amabile, 1993; Oldham ve Cummings, 1996; Ölçer, 2005; Toker, 2008; Amabile, 1993; Chiang ve Jang, 2008; Şenol, 2010; Mottaz, 1985; DeVoe ve Iyengar, 2004; Brislin vd., 2005); Kovach, 1987; Dündar vd., 2007; Gündüz, 2013; Yew, 2007; Ağca ve Erhan, 2008; Lin ve Wong, 2014; Karatepe ve Tekinkuş, 2006; Gürdoğan, 2012; Akgündüz, 2013; Gökkaya ve Türker, 2018; derlenmiştir.

1.7. Otel İşletmeleri Bağlamında Motivasyon ve Önemi

Turizm faaliyetlerinin her geçen gün önem kazanmasıyla birlikte otel işletmeleri arasında yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Bu rekabet yarışında işletmeler hayatta kalmak ve hayatlarını devam ettirmek için mücadele etmek zorundadırlar. Bu bağlamda otel işletmeleri verdikleri hizmetle öne geçmekte ve kendilerine pazarda yer edinmektedir (Claver vd., 2006:

350). Hizmetlerini en şekilde üretebilmiş yer edinmiş otel işletmeleri eğitilmiş, kalifiye ve son derece motive olmuş personellere sahiptir (Akyurt vd., 2014: 75).

Çalışan personelin motivasyon düzeyi, çalıştığı kurumdan sağladığı maddi ve manevi kazançların, bireysel gereksinimlerini ne kadarını giderdiğine bağlıdır. Bu nedenle otelde çalışan personelin gereksinim ve beklentileri otel yöneticileri için son derece önemlidir. Otel işletmelerinde yer alan işgörenlerin motivasyonu, performanlarına büyük ölçüde etki yapmaktadır. Yönetici organizasyonda motivasyonun yüksek olduğu bir ortam yaratmak için işletmede çalışan personelin kişisel ihtiyaçlarına ve otel işletmesinin özelliklerine gereken özeni göstermek zorundadır. Yöneticinin önemli görevlerinden biri de motivasyonu organizasyonel amaçları gerçekleştirmek için yönlendirmek ve kullanmaktır. Örgütlerde yüksek motivasyonun sağlanması yüksek performansı yansıtan davranışların artmasına yol açacaktır. O nedenle, motivasyon ile varılmak istenen asıl amaç, işgörenlerde daha çok çalışma isteği yaratabilecek faktörleri ortaya çıkarmak, onların gereksinimlerini karşılamak ve her gün işe arzuyla gelmesini sağlamaktır. (Barutçugil 2004: 184; Sabuncuoğlu 2001: 119).

Tüm işletmelerin işgörenlerini motive etmesinin nedenlerinin biri işletmenin devamlılığını sağlamak diğeri ise verimlilik ve etkinliktir (Peker ve Aytürk, 1998: 289). Oteller gibi diğer bütün turistik işletmeler sadece müşterilerinin memnuniyetini ve bağlılığını temin ettikleri sürece hayatta kalırlar (Avcı ve Küçükusta, 2009: 36). Otel işletmelerinin temel çıktısı müşteri tatmini, genel olarak müşterilerinin istek ve beklentilerinin karşılanması veya bu istek ve beklentilerin üstünde hizmet verilmesi olarak tanımlanmaktadır (Çatı vd., 2010: 430). Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler var olabilmek için öncelikli olarak otelde konaklayan turistlerin mutlu ve samimi bir şekilde işletmeden ayrılmalarını sağlamalıdır (Bardakoğlu, 2016: 125).

İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜREL BAĞLAMDA MOTİVASYON

2.1. Kültür Kavramı Tanımı

Son on yılda toplumlarda ve organizasyonlardaki kültürel olgulara karşı büyük ilgi doğmuştur. Farklı disiplinlerden araştırmacılar teorik ve analitik çalışma çeşitliliği sağlamıştır. Belki de bu disiplinleri ayıran farklı epistemolojik, metodolojik ve politik yönelimler nedeniyle literatür teorik açıdan bir arada değildir- kavramsal kaos durumundadır (Martin, 1992). Kültürle ilgili literatürü ve kültürün motivasyon yönetimi üzerindeki etkisini gözden geçirmeden önce, üzerinde çalışılabilir bir kültür tanımı üzerinde anlaşmaya varılması gerekmektedir. Kültür genel bir kavramdır ve tüm genel kavramlar gibi anlamsal yüküyle birlikte gelmektedir, çoğu belirsizdir ve bazıları çelişkilidir (Avruch, 1998: 6–7). Bazı yönetim araştırmacıları, kültürü, kültürel grup üyeleri tarafından paylaşılan fikirler olan var olma, değerlendirme ve faaliyetin paylaşılan homojen şeklidir görüşünü desteklemektedirler (Matsumoto, 1996: 16). Diğerleri, kültürü farklı ve dinamik alt kültürleri birleştiren heterojen bir yapı olarak görmekte; bazıları ise kültürü motivasyon için hayati önem taşıyan, kültür söylemine belirsizlik getiren çok parçalı bir perspektiften ele almaktadır. Kültürlerarası bilim adamlarının belirttiği gibi, her kültür kendi benzersiz "dünya görüşü" ya da dünyayı anlamaya yönelik araçlara sahiptir.

Hofstede (2005), kültürü, aynı sosyal çevrede yaşayan insanlarca paylaşılan "zihin yazılımı", yani ortak bir olgu olarak tanımlar. Bir toplumsal grup veya sınıf üyelerini diğerlerinden ayıran zihnin kolektif programlamasıdır. Deresky'ye (2007) göre, kültür, bir nesilden öğrenilen, mevcut neslin yüklediği ve sonraki nesillere aktarılmış paylaşılan değerler, varsayımlar, anlayışlar ve hedefleri içermektedir. Valentini (2005), kültürü 'nesiller boyu bireysel ve grup mücadelesi yoluyla geniş bir grup insanın edinmiş olduğu bilgi, deneyim, inançlar, değerler, tutumlar, anlamlar, hiyerarşiler, din, zamanlama, roller, mekânsal ilişkiler, evren kavramları ve maddi nesne ve varlıkların deposu' olarak tanımlamıştır. Blackwell ve diğerleri ise (2007), kültürün iki temel bileşeni olduğunu belirtmiştir, bunlar: soyut ve materyal. Soyut unsurlar açısından değerler, tutumlar, fikirler, kişilik türleri, semboller, ritüeller ve siyaset ve din gibi soyut yapılar anlatılır.

2.2. Kültürü Oluşturan Öğeler

Kültür bir toplumu diğer toplumlardan ayıran ve toplumlararası farklılıkları açıklayan temel unsurdur, yaşama biçimidir. Bütün Kültürlerde temel kültür öğeleri vardır. Kültürü oluşturan öğeler için inançlar, değerler, normal, semboller, dil ve teknoloji gibi olarak, evrensel bazı öğelerden söz edilebilir. Bu öğeler her kültür için ortak ve evrenseldir fakat her kültürün kendine ait bazı yerellikleri de mevcuttur.

2.3. Kültürün Özellikleri

Kültürün kendi içinde birçok özelliği bulunmaktadır. Genel olarak kültürün özellikleri şu şekildedir (Güvenç, 1993: 102-107; Eroğlu, 1998: 117; Adler, 1999:14);

- Kültür; dil, din, ırk, gelenek-görenek, yaşam tarzı vb. her şey tarafından ifade edilen bir grup insanın karakteristiğidir.
- Kültür doğuştan öğrenilmemektedir. Geçmiş ilişkiler nedeniyle öğrenilmektedir. Ayrıca sonradan öğrenildiği gibi öğretilmektedir.
- Kültür, toplum içerisinde belli bir süreçte ortaya çıktığı için tarihsel bir yapısı bulunmaktadır.
- Kültür geçmişten günümüze aktarıldığı için sürekliliğe sahiptir. Kültürün aktarılmasında en önemli öge ise dildir.
- Kültür evrenseldir. Çünkü her milletin kendine has bir kültürü bulunmaktadır. Birbirinden farklı olduğu gibi benzerlikler de görmek mümkündür. Kıyafetler, yiyecekler, yaşam tarzları, davranışlar, din vb. bazı etkenlere göre benzerlik gösterebilmektedir.
- Kültür, zaman içinde değişim göstermektedir. Kültür unsurları ihtiyaçtan ortaya çıktığı için ihtiyaç doyuma ulaştığında kültür unsurları değişime uğramaktadır. Bu sebeple durağan değildir.
- Kültürün maddi ve manevi öğeleri bulunmaktadır. Teknoloji, binalar, araç-gereçler gibi somut varlıklar kültürün maddi öğeleridir. İnanç, değer, saygı, ahlâk, gelenekler, töreler gibi soyut varlıklar kültürün manevi unsurlarıdır. Bu unsurlar etkileşim içerisinde olmakla birlikte birbirlerini de etkilemektedir.
- Kültür toplumsaldır. Kültürü insanoğlu oluşturmaktadır. İnsan varsa orada kültür ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple bitki örtüsü, iklim vb. kültür ögesi değildir. Ancak doğa olayı olarak kültürü etkilemektedir.

- Kültür bütünleştirici ve birleştiricidir. Kültür, toplumun her bir üyesi ile ortaklaşa paylaşılmaktadır. Aynı inançları, aynı dili ve aynı toprağı paylaşan insanlarda kültürel bir bütünlük bulunmaktadır.
- Kültür, belirli bir toplulukta hayatını idame ettiren bir grup insanın kimliğidir. Kültürün tanımı da insanların farklılığına göre değişim göstermektedir.
- Kültür, topluluklar arasında paylaşılan bir olgudur. Bireyin tek sahip olduğu bir şey değildir. Kültür aktarılmasında paylaşım önemlidir. Bu sebeple sosyaldır ve etkileşim sonucu gelişerek büyür.
- Kültür kendi içerisinde geçmişin ve bugünün deneyimlerini içeren ve insanlığın gelecek dönemlerdeki başarıları geliştirmek için bütünlüğü sağlamaktadır. Kültür, sürekli olduğu için, bazı değişimleri kendi içinde kaybeder. Bu sebeple kültür, geçmiş ve şimdiki deneyimlerin sonucunda ortaya çıkmaktadır.
- Kültür uyarlanabilir, fakat yavaş işleyen bir süreçtir ve o kültüre dahil olan tüm insanlara uyarlanabilmektedir.
- Kültür daima değişkenlik göstermektedir. Sömürgecilik gibi kültür öğeleri, toplumdan topluma değişim göstermektedir. Her kültürde belli bir dönemde değişiklikler meydana gelmektedir, fakat kültürün değişken olmadığını söylemek mümkün değildir.

2.4. Kültüre İlişkin Diğer Kavramlar

Kültüre ilişkin birçok kavram bulunmaktadır. Literatürde kültüre ilişkin kullanılan kavramlar ve tanımları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 2.1 Kültüre İlişkin Diğer Kavramlar

Alt Kültür	Bir toplumun milli sınırları içinde yöresel olarak paylaşılan, kültürel birimlere denir. Kısacası kültürün bölgesel olarak farklılık göstermesi, kendi içerisinde alt birimler oluşturmasıdır. Örneğin; Doğu Anadolu ve Marmara bölgesindeki hayat tarzlarının farklılık içerisinde olması bir alt kültürdür.
Popüler Kültür	Popüler kültür, genellikle bir toplumun üyeleri tarafından bir toplumda belirli bir zamanda baskın ya da her yerde bulunan bir dizi uygulama, inanç ve nesne olarak bilinmektedir. Popüler kültür, bu baskın nesnelere etkileşimin bir sonucu olarak ortaya çıkan etkinlik ve duyguları da kapsamaktadır. Sinema, TV, magazin, spor vb. aracılığıyla yeni tarzlar, düşünceler ve davranışlar üretilmektedir. Popüler kültürde değişim süresi hızlıdır. Kalıcılığı daha kısa sürelidir. Hemen üretilip anında tüketilen bir kültürdür. Örneğin; Muhteşem Yüzyıl dizisi.
Halk Kültür	Halkın, doğayla ve toplumsal çevresiyle ortaya çıkan ilişkiler sebebiyle ürettiği, yaşattığı ve dahil olduğu kültürdür. Kısacası halk kültürü yaşam tarzına ilişkin ortak deneyimlere dayanan kültürdür. Örneğin; halk türküleri ve oyunları, gelenekler ve görenekler, adetler, töreler belirli bir yaşam tarzının karşılıklarıdır. Halk kültürü, popüler kültüre nazaran daha kalıcıdır. Halk kültüründe ekonomik kazanç sağlamak amacıyla kültür oluşturan profesyoneller bulunmamaktadır.
Baskın Kültür	Bir toplum içerisinde baskın olan, tercih edilen, benimsenen, yaşanan ve en çok kabul gören yaygın bir kültürdür.
Kültürleme	Bireyin doğumundan ölümüne kadar olan süreçte toplumun isteklerine ve beklentilerine göre değişim göstermesidir.

Kültürlenme	İki farklı kültürün etkileşimde olması sonucu kendi kültürlerinde olmayan bir oluşumun ortaya çıkması durumudur. Örneğin, Bulgaristan'dan gelen göçmenlerin bulunduğu bölgede bir süre sonra Türklerle etkileşim içerisinde olması sonucunda Bulgarlardave Türklerdeolmayan yeni bir davranış türü ortaya çıkmaktadır. Ülkemizde de görülen gecekondulaşma birer kültürlenme örneğidir.
Kültürleşme	Farklı kültürlerin karşılaşması sonucunda ortaya çıkan serbest kültür alışverişidir.
Kültürel Değişme	Hayat tarzı olan bir kültürün, zamanla toplum içerisinde farklılaşması durumudur.
Kültürel Yayılma	Bir kültürde bulunan kültür unsurlarının diğer kültürlerde de görülmesidir.
Kültür Emperyalizmi	Bir ülkenin siyasi ve ekonomik çıkarlarını sağlamak amacıyla farklı ülkelere uyguladığı yayılmacı bir kültür politikasıdır. Özellikle, askeri ve mali alanda güçlü olan ülkeler, diğer ülkeleri sömürmek amacıyla emperyalist kültür politikaları geliştirmektedirler.
Kültürel Yozlaşma	İşlevselliği kalmamış kültür öğelerini yaşatmaya çalışılması ve yerine yeni kültürün oluşmaması durumunda ortaya çıkan duruma kültürel yozlaşma denir. Kültürel yozlaşma, bir toplumda, kültürleşme ve kültür emperyalizmi sonucunda, kültürel öğelerin bozulmaya başlamasıyla birlikte ortaya çıkmaktadır.
Kültürel Asimilasyon	Bir kültürün başka bir kültürü kendi içinde yok ederek hakimiyeti altına alma durumudur.
Kültürel Çatışma	Farklı kültürlerin veya alt kültürlerin karşılıklı çatışmasıdır. Bir kültüre farklı kültürlerden dahil olan bazı unsurların, toplumdaki üyelerin bazılarının o unsuru benimsemesi ve bazılarının da karşı çıkması sonucu ortaya çıkmaktadır. Kültürel çatışma, kavga hatta terör olaylarıyla sonuçlanabilmektedir.
Kültürel Şok	Bir kültürden farklı bir kültüre geçen kişilerin yeni kültüre uyum sağlayamaması sonucu ortaya çıkan bunalımlara denilmektedir. Örneğin; Türkiye'den Almanya'ya işçi olarak giden ailelerinin yaşadığı zorluklar.
Kültürel Merkezizetçilik (Etnosantrizm)	Kişinin kendi kültürünü, merkezine alarak, diğer kültürleri açıklarken kendi kültürü üzerinden değerlendirmesidir. Aşırı merkezizetçi davranış sergileyen bireyler anlayış ve hoşgörüyü uzak kalmaktadırlar.Örneğin; ırkçılık.
Kültürel Çözülme	Kültürün maddi ve manevi unsurlarının uyum içerisinde olamama durumunda dengesizlik oluşma durumudur. Diğer bir ifadeyle; toplumu ayakta tutan değerlerin ve inanç sistemlerinin etkisini yitirmesiyle yeni norm ve değerlerle uyum sağlayamama durumudur. Örneğin; suç oranlarının artması.
Kültürel Gecikme	Kültürel unsurlarının değişim hızında farklılık olması sonucu ortaya çıkan ve bazı unsurlar hızla gelişim gösterirken bazı unsurların geride kalması sonucu doğan dengesizliktir. Genelde manevi unsurların yavaş, maddi unsurlar hızlı değişmektedir. Özellikle teknolojik bir buluş bir toplumaani bir şekilde girdiği zaman toplumdaki değişimler de hızlı gerçekleşmektedir. Bu sebeple kültürel gecikme durumu görülmektedir.
Maddi ve Manevi Kültür	Kültür hem maddi hem de manevi unsurlardan oluşmaktadır. Kültürün maddi unsurları, insanın doğaya olan hakimiyetinin ölçüsünü ifade etmektedir. Toplumsal gelişme süreci içerisinde insan emeğinin ortaya çıkardığı tekniği, araç ve gereçleri, kısaca uygarlığı göstermektedir.
Kültürel Kimlik	Birey, yaşadığı toplum içerisindeözel ve genel kültürel öğelere katılması ve bunu kişisel davranışlarına dahil etmesiyle kültürel kimlik oluşmaktadır. Bu sebeple, kendisini dahil olduğu toplumun bir üyesi olarak tanımlamaktadır.
Kültürel Farklılık	Her toplum, farklı ekonomik, tarihi ve coğrafisüreçlerden etkilenip şekillenmektedir. Bu süreç, kültürleri birbirinden ayırmaktadır. Toplumlari farklılaştıran bu kültürel özelliklerin bütününe kültürel farklılık adı verilmektedir.

Kaynak: nkfu.com/kultur-ile-ilgili-kavramlar/, (erişim tarihi: 07.09.2018)

2.5. Kültür ve Motivasyon İlişkisi

Bireysel motivasyonu destekleyen bir kültür oluşturmak kolay değildir, çünkü her çalışanı motive eden faktörleri bulmak zaman almaktadır. Hofstede, (1980a: 50) iş görenlerin, yönetimin belirlediği amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için neden çaba gösterilmesi gerektiğini ya da belirli eylemleri neden yerine getirilmesi gerektiğini sorgulamaktadır. Bu sebeple motivasyon modelleri de farklı kültürler içerisinde farklı etkilere sahip olacaktır.

Uygulayıcılar ve teorisyenler farklı kültürel gruplarda gerçekleştirilecek evrensel motivasyon teknikleri incelemesi yaparken (Cesare ve Sadri, 2003: 37), Hofstede (1980b: 376) farklı kültürlerden olan iş görenlerin farklı şekillerde motive edilebileceğini ileri sürmektedir. Bireylerin ihtiyaçları dahilinde hareket etmesi sebebiyle bu durum daha da önem kazanmakta ve zorlaşmaktadır. Kültürlerarası bir yapıda yöneticiler de farklı kişilerde farklı motive edici güdüler aracılığıyla motive edileceğini ve bu güdü yapısının en azından belli bir derecede iş görenlerin içerisinde yetiştikleri kültür tarafından şekilleneceğini anlamaları gerekmektedir. (Nasierowski ve Mikula; 1998: 496; Miller, 2003: 66). Ayrıca, bu güdülerin farklı kültürlerde farklı şekillerde sıralandığının ve motive edilme süreçlerinin de farklı olacağının anlaşılması gerekmektedir (Miller, 2003: 66).

Kültür her zaman köklerini çeşitli kaynaklardan alır. Bunlara organizasyonun bulunduğu ulusal, bölgesel ve örgütsel alanlar da dâhildir. Ames (1992), sosyal bağlam ve durum faktörlerinin motivasyon üzerindeki önemini vurgulayan bir model önermiştir. Bu modele göre, insanların başarı algıları, performans ortamında örtüşen ödül yapılarına bağlıdır. Böylece, belirli bir ortamda istenen hedefler aslında bir kişinin başarı kalıbını belirler. Beceri geliştirme ve iyileştirmeyi taklit eden bir ortam ustalığı esas alan bir iklimdir. Bu bağlamda, bireylerin görev odaklı bir şekilde davranmaları daha muhtemel olacaktır, çünkü beceri geliştirme istenilen hedefdir. Buna karşın, performansa dayalı bir iklim, rakibe oranla daha iyi olan bireyi ödüllendirecektir.

2.6. Farklı Kültürlerde Motivasyon

Örgüt kültürü, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan, ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşen kişilerin motivasyonunu sağlamak kolaylaşır (Atay, 2001: 179). İnsanları ortak bir değerler zincirinde birleştirebilmenin sonucunda kişilerin aidiyet duygusunda güçlenecektir. Oysa ki farklı kültürlere sahip insanları aynı örgüt içinde bulunmasını sağlamak son derece zordur. Farklı inançlar çerçevesinde birleşmek farklılık yaratmakla birlikte çeşitli fikirler sunmaktadır (Yeşil, 2013: 77). Bu durum işletme açısından düşünüldüğünde imkansız olabildiği gibi çağımız gereği dünya insanı olarak son derece kolay da sayılabilir. Günümüzde rekabet edebilmenin anahtarı insansa, kültürel değerleri ve farklılıkları önemsemeyen yönetsel yaklaşımların, örgütün başarısı için önemli olan bu kaynağın israfı anlamına gelmektedir (Demir ve Okan, 2009: 139). Asıl buradaki odak noktası farklı kültürlerden gelen iş görenleri tek çatı altında ortak motivasyon kaynağı yaratmaktadır. Kültürden kültüre farklı motivasyon araçları olabildiği gibi batı ve doğu insanın tatmin ve

beklentileri farklı olabilmektedir (Hofstede, 1980b).Farklı inancı benimseyen gruplarmotivasyon açısından da farklılık gösterebilmektedir (Demir ve Okan, 2009: 139). Bunun ayrımını yapmak için öncelikle motivasyon teoremlerine bakılmalı ve ülke insanların tipik özellikleri araştırılmalıdır.

2.7. Kültür-Motivasyon Çalışmaları

Motivasyon teorileri her ne kadar Amerika'da geliştirilmiş ve bu ülkede başarılı olsa da uluslararası alanda yetersiz kalmaktadır. İnsanların yaptığı şeyleri ne için yaptıklarını anlayabilmek, sadece onları değil, içinde buldukları çevreyi ve kültürlerini anlamakla mümkündür.

Geert Hofstede kültürün işyerlerindeki değerler üzerindeki etkisini anlatan kapsamlı çalışmasıyla tanınmaktadır.Hofstede'nin Kültürleri Değerlendirme Çerçevesi adıyla bilinen çalışma, 1967 ile 1973 arasında, dünyanın farklı bölgelerindeki 40 ülkede 116.000'den fazla IBM ofisinde çalışanıyla gerçekleşmiş, işle ilgili değerler hakkında anket uygulanmış, yöneticiler ve çalışanların ulusal kültürün beş değer boyutu üzerinde farklılaştıkları sonucu elde edilmiştir.Hofstede 40 ülkedeki 116.000 IBM çalışanın katıldığı bir araştırmasında, ulusal kültürler arasındaki farklılıkların belirlenmesi amacıyla ortaya çıkardığı boyutlar şunlardır(Hofstede, 1980a: 13);

Güç Mesafesi: Bir toplumun kurum ve kuruluşlarındaki güç gücün eşit olmayan bir şekilde dağılmasını kabul etme derecesini tanımlayan bir ulusal kültür tutumu.

Bireycilik: İnsanların grupların üyeleri olmaktan çok bireysel olarak hareket etmeyi tercih derecesini tanımlayan bir ulusal kültür tutumu.

Toplulukçuluk: İnsanların parçası oldukları grubun diğer üyelerinin onları gözetmelerini bekledikleri sıkı bir sosyal bir çerçeveyi tanımlayan bir ulusal kültür tutumu.

Erillik: Kültürün, başarı, güç ve kontrol gibi geleneksel eril iş rollerini onaylama derecesini tanımlayan bir ulusal kültür tutumu. Sosyal değerler kendini açıkça ifade etme ve maddeciliktir.

Dişilik: Erkek ve kadın rolleri arasında çok az fark gözetilen bir ulusal kültür tutumu; yüksek dişillik kadınların toplumun tüm kesiminde erkeklerle eşit muamele gördüğünü ifade eder.

Belirsizlikten Kaçınma: Bir toplumun belirsiz ve muğlak durumlarda kendini tehdit altında hissetme ve bu durumlardan kaçınmaya çalışma derecesini tanımlayan bir ulusal kültür tutumu.

Uzun Vadeye Dönüklük: Geleceği, tutumluluğu ve sabıra değer veren bir ulusal kültür tutumu.

Kısa Vadeye Dönüklük: Geçmiş ve geleceği, geleneğe saygıyı ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesine değer veren bir ulusal kültür tutumu (Robbins ve Judge, 2012)Kültürler arasındaki değer farklılıklarını anlamak farklı ülkelerden gelen çalışanların davranışlarını açıklamaya yardımcı olur. Hofstede'nin kültürleri değerlendirme çerçevesine göre, Çin uzun vadeye dönüklükte ve güç mesafesinde yüksek, bireysellikte düşük, erillik ve belirsizlikten kaçınmada orta seviyededir.Elde edilen araştırmanın diğer sonuçlarına göre; Amerikalılar motive edici unsurlar bireysellik ve kişisel başarıya dayalı kendini gerçekleştirme, belirsizlikten kaçınma, az ve genel kuralların olması, çalışmada bağımsızlık, kariyer planlaması, takdir edilme ve tanınma, yeteneklere ve performansa göre ödüllendirir. Amerikalıların aksine Japonlara göre motivasyon, iş tatmini ve iş performansı büyük oranda grup üyeliğinden etkilenmektedir, sosyal kabul için kişisel rahatlarını feda etmektedirler. Takım çalışması, sosyal etkinlik, çalışma arkadaşları Japon işgörenler için önemlidir. Japonlar daha uzun süre çalışmaya yönelik baskı altındadırlar. Uzun çalışma saatleri stres ve kalp rahatsızlıklarına neden olmaktadır. Artan kalp krizi vakaları ve intihar olayları işteki stresin artmasına bağlanmaktadır. Hatta aşırı çalışma ve stresten kaynaklanan ani ölümleri ifade etmek için 'karoshi' kelimesi bulunmaktadır. İlk vaka 1969 yılında Japonya'nın en büyük gazete dağıtım şirketinde çalışan 29 yaşındaki bir erkek çalışanda ani beyin kanaması olarak ortaya çıkmıştır(<https://www.slideshare.net//kltrler-aras-ynetimde-motivasyon-ve-dllendirme>, erişim tarihi: 18.08.2018).

Farklı kültürel ortamlar uluslararası işletmeler için son derece önemlidir. İşletme yönetiminde örgüt kültürünün oluşturulması işletmenin devamı için gereklidir. Bu alanda yapılan araştırmaların sayıları giderek artış göstermektedir. Farklı kültürel ortamlarda yapılan başlıca çalışmalar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 2.2 Farklı Kültürel Ortamlarda Yapılan Araştırmalar

Araştırmacı (lar):	Araştırmanın Sonucu:
Singh ve Wherry (1963)	İş faktörlerinin değerlendirildiği çalışmada iki farklı ülke işçilerinin iş derecelendirmelerinde benzerlik ortaya çıkmıştır.
Whitehill (1964)	Kültürel çalışmada ABD ve Japonya'daki işgörenlerin işgüvenliği konusunda farklı görüşlere sahip olduğu ortaya çıkmıştır.
Heller ve Porter (1966)	Yönetim stili açısından ABD ile İngiltere'de büyük benzerlikler ortaya çıkmıştır.
İvancevich ve Baker (1970)	Avrupa'da çalışan ABD'li işgörenler daha az tatmin olmaktadır. ABD vatandaşlarında ihtiyaçlar hiyerarşisi Maslow'un modeline benzerken bu durum Avrupa vatandaşlarında farklı bir yaklaşım göstermektedir.
Slocum, Topichak ve Kuhn (1971)	İş hedefleri ve gereksinim seviyeleri ülkeler bazında farklılık göstermektedir.
England ve Lee (1971)	Kültürel değerler ekonomik gelişme üzerinde etkin bir role sahiptir.
Simonetti ve Weitz (1972)	Ulusal farklılıkların sonradan kazanılan faktörlerle elde edilen tatmin seviyesine etkisi vardır, doğuştan gelen faktörlerle elde edilen tatmine etkisi yoktur.
Kraut ve Ronen (1975)	Performansı belirleyen en önemki faktör ülkedir. Diğer faktörler kişinin bulunduğu mevki ile ilgilidir.
Reitz (1975)	Bütün ülkelerde ihtiyaçlar hiyerarşisi aynıdır.
Ross (1976)	Pragmatiklik başarı ile ilişkilidir. Ülkelerarası farklılıklar değerler sistemine etki yapmaktadır.
Whitely ve England (1977)	Kültür ve endüstrileşme düzeyi personel değerlerindeki farklılıkları açıklamaktadır.
Badawy (1979)	Ortadoğu ülkelerinde yöneticiler liderlik konusunda modern, katılımcılık konusunda klasik anlayışa sahiptir.
Kelley ve Worthley (1981)	Ulusal farklılıklar kültürel farklılıklardan daha önemlidir.

Kaynak: Ehtiyar, 2001: 102-108

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON FAKTÖRLERİNE KÜLTÜREL BİR BAKIŞ: TÜRKİYE, İTALYA, GÜRCİSTAN ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsam ve Sınırlılıkları

Her ne kadar küresel gelişmeler toplumları birbirine yaklaştırsa da ve toplum formu giderek yaygınlaşsa da kültürlerarası farklılıklar dünyanın her yerinde iş ve sosyal yaşam pratiklerini de etkilemektedir. Bu çerçevede yönetsel faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi için farklı kültürleri iş görme ve yönetim anlayışları üzerine, hızlı değişimlere ayak uydurmaya başlamış ve bu anlamda iş görenlerine karşı sorumluluklar üstlenmişlerdir. Bu açıdan işgören artık yapılacak işin öznesi haline gelmiş, insan ögesi yatırım yapılacak değer olarak görülmüştür. İş görenlerinin duygu, düşünce, temel ihtiyaçlarına ve inançlarına önem veren işletmeler günümüzde verimliliği sağlamış ve başarılı bir sonuç almışlardır. Böylece işletmeler çalışanların verimliliğinin artırılmasının motivasyon derecesine bağlı olduğunu anlamış, motivasyon düzeylerini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla geçmiş motivasyon teorilerine dönük bir strateji belirlemeye başlamıştır.

Emek-yoğun olan turizm işletmeleri için motivasyon her zaman ayrı bir öneme sahiptir. Alan yazınında Hofstede farklı kültürlerden gelen çalışanların farklı biçimlerde motive edilebileceğini öne sürmüştür. “Farklı kültürel arka alanlar, motivasyonel güdülerin nispi önemi üzerinde farklı etkilere sahiptir” düşüncesinden hareket eden bu araştırmanın temel amacı farklı kültürlerle mensup otel çalışanların içsel ve dışsal motivasyon faktörlerini belirlemek ve bu faktörlerin demografik değişkenler açısından farklılıklarını incelemektir. Araştırma Türkiye, İtalya ve Gürcistan’da bulunan otel çalışanlarını kapsamaktadır. Çalışmadaki sınırlılık ise, araştırmanın sadece beş yıldızlı otellerde gerçekleşmesidir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntem ve teknikleri ile ilgili kaynaklar incelendiğinde, bilimsel yöntemin veya bilimsel araştırmanın basamakları olarak ifade edilen adımların ve açıklamaların, ağırlıklı olarak nicel araştırma mantığına uygun olduğu dikkati çekmektedir (Kıncal, 2013: 53). Pozitivist yaklaşımın egemen olmasının bir sonucu olarak görülen nicel araştırma yapılan araştırmanın yöntemini oluşturmuştur. Öncelikle ilgili konularda literatür taraması yapılmış ve daha önce gerçekleşen ampirik çalışmalarda kullanılan ölçekler incelenerek iki bölümden oluşan bir anket hazırlanmıştır.

3.2.1. Araştırmanın Hipotezleri (Denenceleri)

Bu araştırmanın temel amacı farklı kültürlere mensup otel çalışanların içsel ve dışsal motivasyon faktörlerini belirlemek ve bu faktörlerin demografik değişkenler açısından farklılıklarını incelemektir. Ana problem çerçevesinde belirlenen hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1: Türk, İtalyan ve Gürcü otel çalışanlarının içsel motivasyonları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Türk, İtalyan ve Gürcü otel çalışanlarının dışsal motivasyonları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3:Çalışmaya katılan otel çalışanlarının genel motivasyon düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4: Çalışmaya katılan otel çalışanlarının genel motivasyon düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5: Çalışmaya katılan otel çalışanlarının genel motivasyon düzeyleri yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6: Çalışmaya katılan otel çalışanlarının genel motivasyon düzeyleri eğitim seviyelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7: Çalışmaya katılan otel çalışanlarının genel motivasyon düzeyleri turizm sektöründe çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3.2.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın ana kitlesini Türkiye, İtalya ve Gürcistan'da yer alan beş yıldızlı otellerde çalışan personeller oluşturmuştur. Bu amaçla basit tesadüfi örnekleme yöntemi tercih edilmiş ve 455 otel çalışanına anket tekniği uygulanmıştır.

3.2.3. Veri Toplama Aracı

Çalışmada nicel araştırmalarda kullanılan veri toplama araçlarından anket tekniği tercih edilmiştir. Anket tekniğinin tercih edilmesinin sebepleri; çok sayıda soru sorarak çok sayıda insana ulaşmanın zor olması, parasal ve zamansal açıdan ekonomik olması, bilgiye kolay ve çabuk ulaşılması, elde edilen verilerin açık ve analiz edilebilir olması, verilen cevapların kişiler açısından doğru ve güvenilir olmasıdır (Baş, 2006: 11-15).

Hazırlanan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde sosyo-demografik özellikleri belirleyen sorulara yer verilmiştir. İkinci bölüm ilk 14 soru içsel, diğer sorular ise dışsal motivasyon düzeylerini ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. İkinci bölümdeki motivasyon değerlerinin ölçülmesi için 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Rakamsal olarak 5=Kesinlikle katılıyorum, 1=Kesinlikle katılmıyorum ifadesini taşımaktadır, 2, 3 ve 4 ise orta noktalardır.

Ankette dışsal ve içsel motivasyonu ölçmeye yönelik hazırlanan ölçek Özdaşlı ve Akman (2012) tarafından geliştirilmiştir. Özdaşlı ve Akman (2012) bu iki ölçeği Amabile (1985: 396), Amabile vd. (1994: 956) ve Dündar vd. (2007: 113)'den esinlenerek oluşturmuştur. Oluşan iki ölçeğe ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha değerleri) sırasıyla 0,896 ve 0,868'dir. Ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip oldukları görülmektedir. Ölçeklerin tek bir yapıyı ölçtüğü ve yapısal geçerliliğe sahip oldukları analiz sonucunda ortaya çıkmış ve hazırlanan ankette de bu şekilde uygulanmıştır. Ayrıca anket üç farklı ülkede yapılması nedeniyle uzman yardımı ve görüşüyle üç farklı yabancı dile çevrilmiştir.

Güvenilirlik için, ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık güvenilirlik katsayıları hesaplanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.1'de sunulmuştur. Cronbach alfa likert tipi ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için kullanılan iç tutarlılık güvenilirlik katsayısıdır. Motivasyon ölçeğinin güvenilir bir ölçek olup olmadığını ortaya koymak için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı incelenmiştir. Cronbach alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki ölçüte göre yapılır:

0.0 < 0.40 ise ölçek güvenilir değildir.

0.40 < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir

0.60 < 0.80 ise oldukça güvenilirdir.

0.80 < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Motivasyon ölçeğinin geneli ve alt boyutlarına ait Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları ülkelere göre elde edilmiş ve Tablo 3.1'de sunulmuştur. Ölçeğin tümü ve alt boyutları için elde edilen iç tutarlılık katsayıları 0.85'ten büyük olup ölçeğimizin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu belirtmektedir.

Tablo 3.1 Motivasyon Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Katsayıları

Ülkeler	İçsel	Dışsal	Genel
İtalya	0.960392	0.916492	0.948801
Türkiye	0.937184	0.945093	0.958560
Gürcistan	0.938485	0.871437	0.935454
Genel	0.946354	0.924900	0.951678

3.2.4. Verilerin Analizi

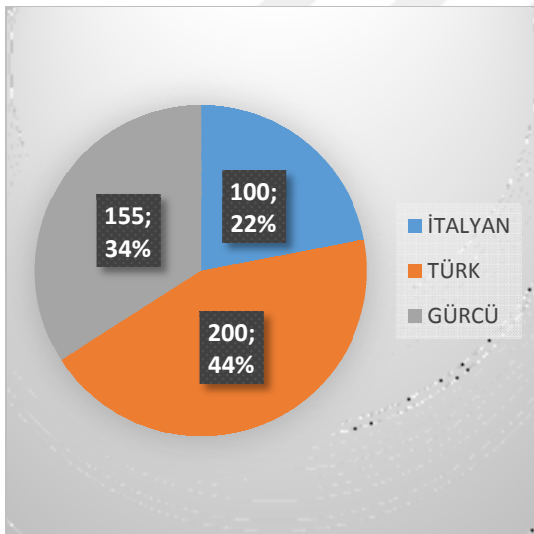
Elde edilen verilerin analizi için nicel çalışmalarda sıkça kullanılan SPSS (Statistical Package for Social Science) for Windows 20.00 programından faydalanılmıştır. Araştırmada nicel değişkenler için tanımlayıcı istatistikler olarak ortalamalar, standart sapmalar; nitel değişkenler ise tanımlayıcı istatistikler sayı, yüzde şeklinde sunulmuştur. Verilerin normal

dağılıma uygunluk testleri Shapiro-Wilk testi ile analiz edilmiş ve sonucunda normal dağılıma uygun olduğu ortaya çıkmıştır. Bu amaçla elde edilen verilere parametrik testler uygulanmıştır.

Anket formlarından elde edilen verilerin frekans analizleri yapılmıştır. İki kategorili değişkenlerin arasındaki farkı bulabilmek için t testi, üç ve daha fazla kategorili değişkenlerin arasındaki farkı bulabilmek için ise Anova (Tek yönlü varyans) analizinden faydalanılmıştır. Varyans analizi iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığını ile ilgili hipotezi test etmek için kullanılır. İki ortalama arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için t testi kullanılır (Kalaycı, 2009: 131).

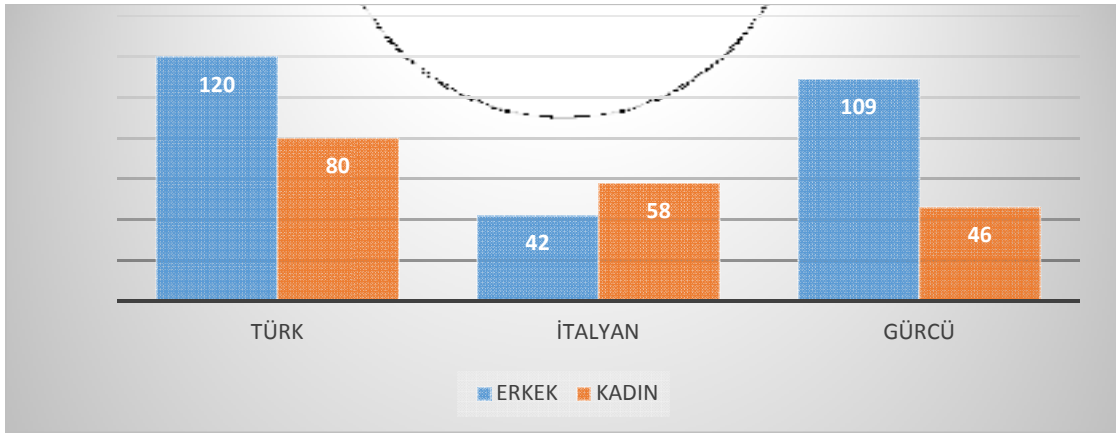
3.3. Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya katılan 455 katılımcının öncelikle milliyetleri daha sonra milletlerine göre cinsiyet, medeni durum, yaş değişkenlerine ilişkin veriler sırasıyla verilmiştir. Araştırmaya Türkiye’den 200 otel çalışanı, İtalya’dan 100 otel çalışanı Gürcistan’dan ise 155 otel çalışanı katılmıştır. Çalışmaya katılan otel çalışanlarının yüzdeler dilimleri Şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1 Otel Çalışanlarının Milliyetleri

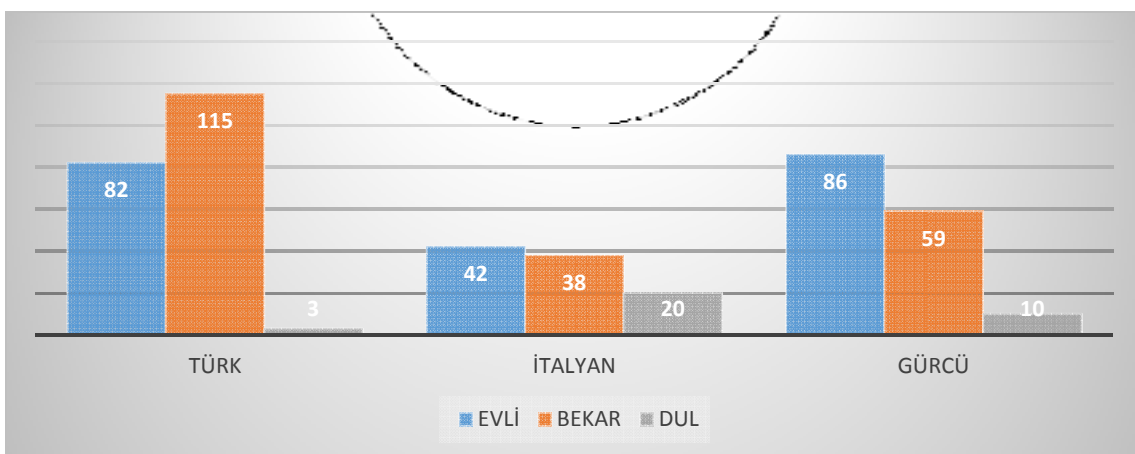
Çalışmaya katılan katılımcıların ülkelerine göre cinsiyet durumları aşağıda sunulmuştur.



Şekil 3.2 Otel Çalışanlarının Cinsiyet Durumları

Çalışmaya katılan katılımcıların milliyetlere göre cinsiyet durumlarına bakıldığında; Türkiye’deki otel işletmelerinde 120 erkek, 80 kadının araştırmaya dahil edildiği İtalya’da 42 erkek, 58 kadının araştırmaya dahil edildiği, Gürcistan’da ise 109 erkek ve 46 kadının araştırmaya dahil edildiği görülmektedir.

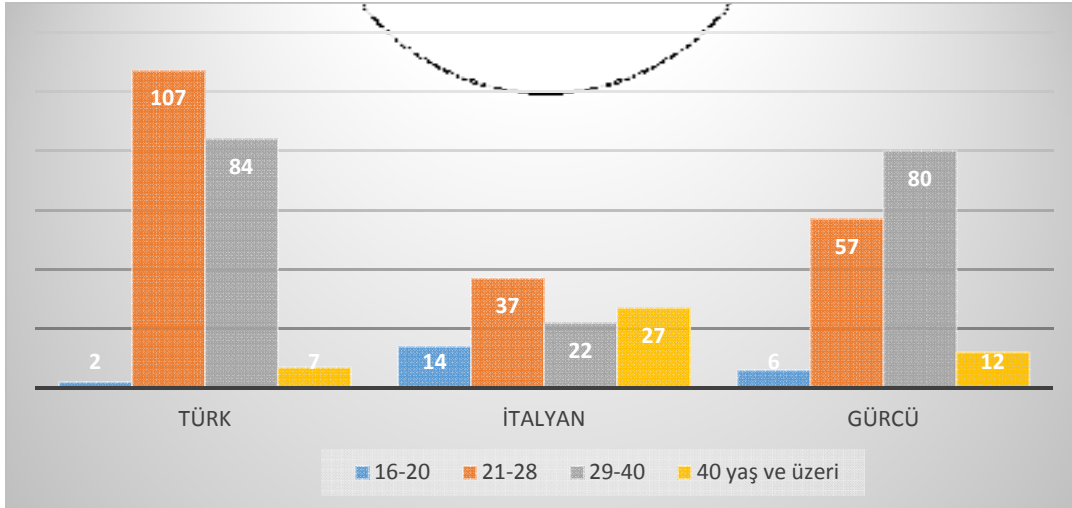
Şekil 3.3’te yer alan otel çalışanlarının medeni durumlarına yönelik bulgulara bakıldığında, araştırmaya dahil edilen turizm işletmelerinde yer alan Türk çalışanlarının büyük çoğunluğunun (115) bekar olduğu, buna karşılık 82 çalışanın evli ve 3 çalışanın dul olduğu sonucuna ulaşılırken, İtalyan otel çalışanların diğer milliyetlerle karşılaştırıldığında dul sayısının (20) fazla olduğu buna karşılık 42 çalışanın evli, 38 çalışanın ise bekar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gürcü çalışanlarına bakıldığında ise, 80’inin evli iken, 59’unun bekar ve 10’unun dul olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 3.3 Otel Çalışanlarının Medeni Durumları

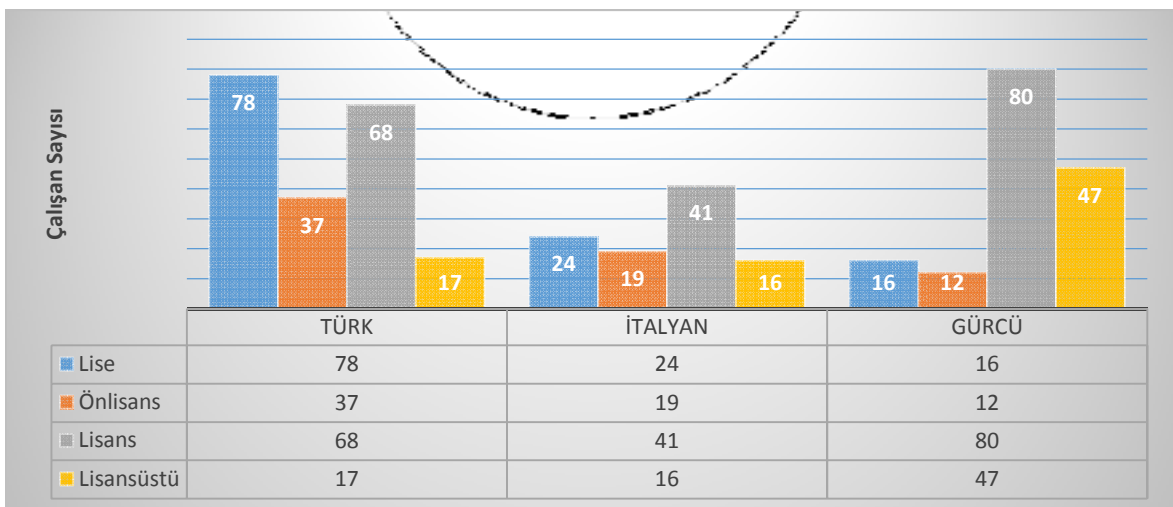
Otel çalışanlarının yaş grupları değişkenine yönelik bulgular Şekil 3.4’te sunulmuştur. Araştırmaya katılan bireyler arasında Türkiye’deki otel çalışanlarının büyük çoğunluğu 21-28

yaş grubunu oluştururken, Gürcistan'daki otel çalışanlarının büyük çoğunluğu 29-40 yaş grubunu oluşturmaktadır. İtalya'da ise, diğer ülkeler ile karşılaştırıldığında 40 yaş ve üzerinde çalışan grubun Türkiye ve Gürcistan'daki 40 yaş ve üzerindeki yaş grubundan fazla olduğu ortaya çıkmıştır.



Şekil 3.4 Otel Çalışanlarının Yaş Grupları

Çalışmaya katılan katılımcıların eğitim durumları değişkenine yönelik bulgular şekil 3.5'te sunulmuştur. Milliyetler arasında karşılaştırma yapıldığında, araştırmaya katılan bireyler arasında Türkiye'deki otel çalışanlarının çoğunlukla lise mezunu, İtalya'daki ve Gürcistan'daki otel çalışanlarının ise çoğunlukla lisans mezunu olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte lisansüstü eğitim seviyesine sahip grubun Gürcistan'daki otel çalışanlarına ait olduğu ortaya çıkmıştır.



Şekil 3.5 Otel Çalışanlarının Eğitim Durumları

Milliyetlere göre otel çalışanlarının sosyo-demografik değişkenlerine yönelik frekanslar Tablo 3.2’de sunulmuştur.

Tablo 3.2 Milliyetlere Göre Otel Çalışanlarının Sosyo-demografik Değişkenlerine Yönelik Frekans Dağılımları ve P Değerleri

Değişkenler	Milliyetler						Genel		χ^2	P
	İtalyan		Türk		Gürcü					
	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde		
Cinsiyet										
Erkek	42	42.00	120	60.00	46	29.68	208	45.71		
Kadın	58	58.00	80	40.00	109	70.32	247	54.29	33.0665	
Yaş										
16-20	14	14.00	2	1.00	6	3.87	22	4.84		
21-28	37	37.00	107	53.50	57	36.77	201	44.18		
29-40	22	22.00	84	42.00	80	51.61	186	40.88		
40 ve üzeri	27	27.00	7	3.50	12	7.74	46	10.11	81.6467	
Medeni Durum										
Bekar	38	38.00	115	57.50	59	38.06	212	46.59		
Evli	42	42.00	82	41.00	86	55.48	210	46.15		
Dul	20	20.00	3	1.50	10	6.45	33	7.25		
Eğitim Durumu										
Lise	24	24.00	78	39.00	16	10.32	118	25.93		
Önlisans	19	19.00	37	18.50	12	7.74	68	14.95		
Lisans	41	41.00	68	34.00	80	51.61	189	41.54		
Lisansüstü	16	16.00	17	8.50	47	30.32	80	17.58	66.4136	

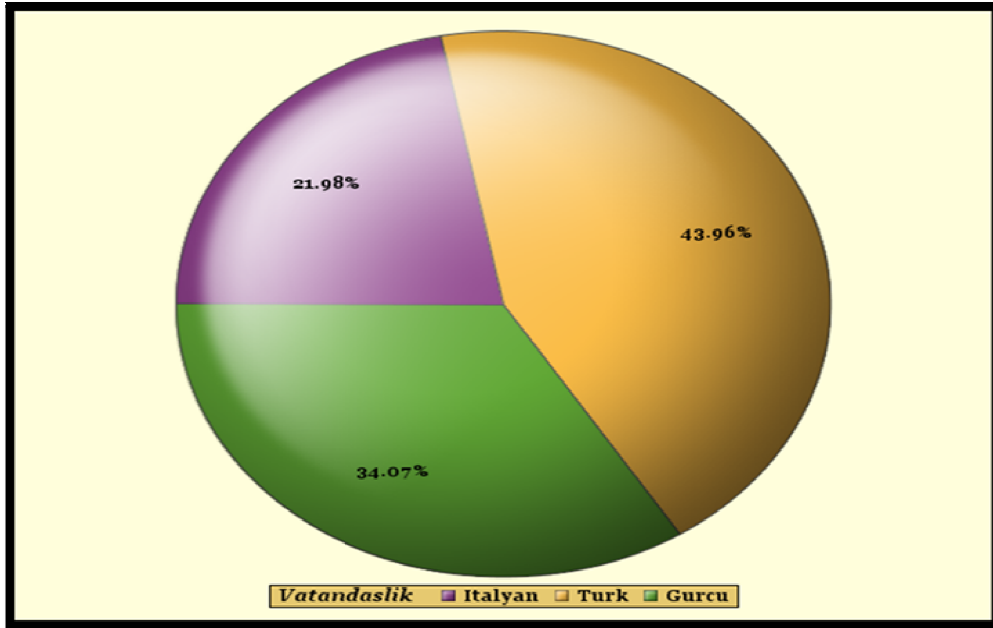
*p=0.0001<0.05

Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu değişkenlerine göre, araştırmaya katılan İtalyan, Türk ve Gürcü otel çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu ortaya çıkmıştır (p=0.0001<0.05). İtalyan otel çalışanlarının %58’inin kadınlardan, Türk otel çalışanlarının %60’nın erkeklerden, Gürcü otel çalışanlarının 70.32’sinin kadınlardan oluşmuştur.

Medeni durum bakımından, Türk otel çalışanlarının %57,5’i bekar iken, İtalya otel çalışanlarının %38’i bekar, Gürcü otel çalışanlarının %38.06’sı bekar bulunmaktadır. Bu durumda İtalya ve Gürcistan’daki bekar otel çalışanlarının yüzdeliği birbirine eşitken Türk otel çalışanları arasında fark bulunmaktadır. İtalya’da çalışan otel çalışanlarının %20’sinin dul olması diğer ülkelere kıyasla daha fazladır. Eğitim seviyesi açısından bakıldığında ise, Gürcistan’daki otel çalışanlarında lise mezunu sayısı azken, lisans (%51.61) ve lisansüstü (%30.32) eğitim seviyesi bakımından yüzdelerinde Türkiye ve İtalya’dan daha fazla yere sahiptir. Frekans analizine göre, İtalya’da eğitim seviyesi bakımından en çok lisans mezunu varken (%41); Türkiye’de en çok lise mezunu bulunmaktadır (%39).

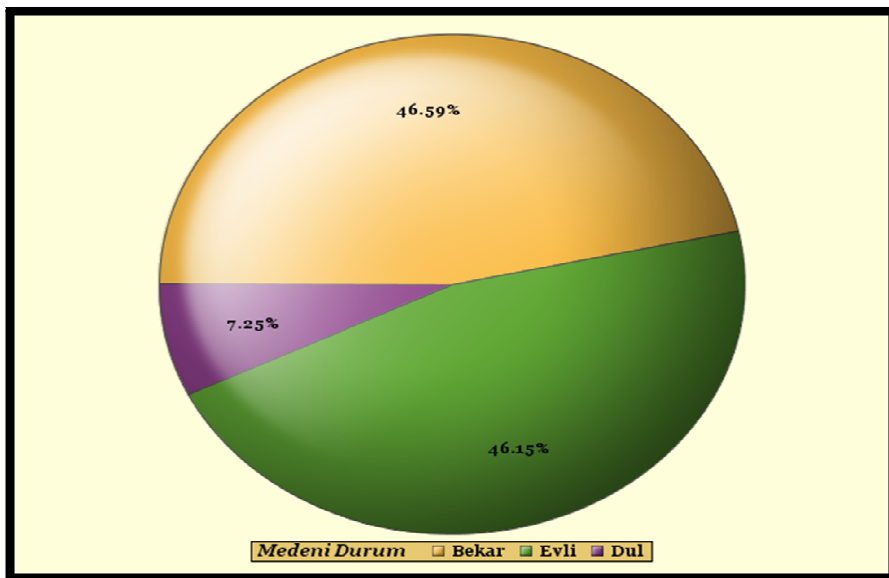
Genel yüzdeler dilimlere daha ayrıntılı gösterebilmek için pasta grafiklerinden faydalanılmış ve sırayla aşağıda sunulmuştur. Milliyetlere göre hazırlanan Şekil 3.6’daki

pasta grafiğine bakıldığında çalışmaya katılanların %21,98'i İtalyan, %43,96'sı Türk, %34,07'si Gürcü otel çalışanlardan oluştuğu ortaya çıkmıştır.



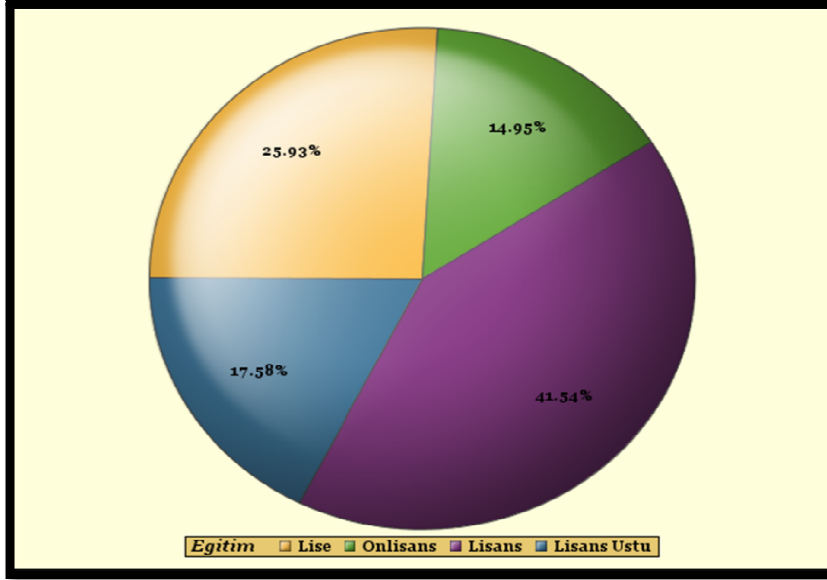
Şekil 3.6 Otel Çalışanlarının Milliyetlere Göre Pasta Grafiği

Medeni durum bakımından milliyetten bağımsız olarak tüm katılımcılar incelendiğinde pasta grafiğine göre, %46,59'u bekar, %46,35'i evli, %7,25'i dul bulunmaktadır. Evli ve bekar çalışanların yüzdeleri birbirine eşit seviyeye yakın iken dul katılımcı yüzdeleri evli ve bekar yüzdelerinden oldukça azdır.



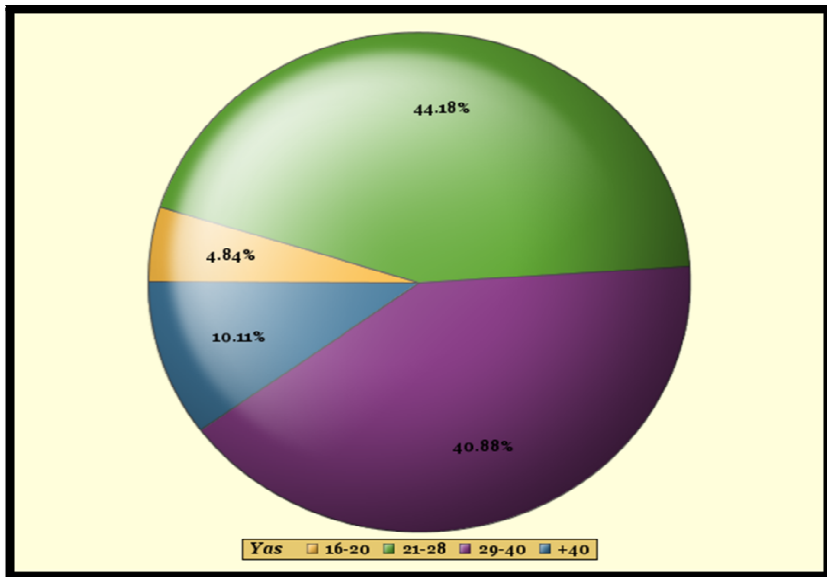
Şekil 3.7 Otel Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Pasta Grafiği

Milliyetten bağımsız olarak çalışmaya katılan otel çalışanlarının eğitim durumlarına bakıldığında, %41.54'le en büyük yüzdelik dilime sahip olan kısmın lisans mezunlarından oluştuğu, %14.95'le ise en küçük yüzdelik dilime sahip olan kısmın önlisans mezunu otel çalışanlarından oluşmuştur. Lisansüstü eğitim duruma sahip otel çalışanları ise %17.58'lik yüzdelik dilime sahipken lise mezunları %25,93'lük yüzdelik dilime sahiptir.



Şekil 3.8 Otel Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Pasta Grafiği

Şekil 3.9'da tüm katılımcıların yaş grupları bakımından pasta grafiğine bakıldığında, turizm sektöründe otelde çalışan kısmın %40,88'lik dilimle 29-40 yaşları arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Sırasıyla %41,18'lik dilim 21-28 yaş aralığı, %10.11'lik dilim 40 yaş üzeri, %4,84'lük dilim ise 16-20 yaş aralığındaki otel çalışanlarına aittir.



Şekil 3.9 Otel Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Pasta Grafiği

Tablo 3.3'te milliyetlere göre turizm sektöründe çalışma süreleri, turizm alanında eğitim görme durumu (evet-hayır), 10 yıl sonra turizm sektöründe devam etme durumu, turizm sektörünün sevilip sevilmediği ve maaş ile iş arasındaki uyum verileri sunulmuştur.

Tablo 3.3 Milliyetlere Göre Otel Çalışanlarına İlişkin Diğer Frekans Dağılımları ve P Değerleri

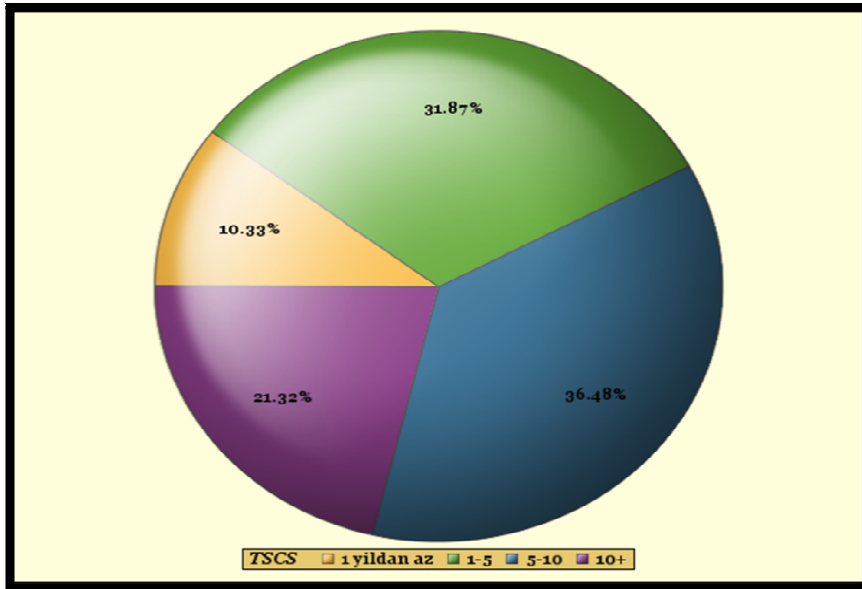
Değişkenler	Milliyetler						Genel		χ^2	P
	İtalyan		Türk		Gürcü					
	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde		
Turizm sektöründe çalışma süreniz?										
1 yıldan az	17	17.00	4	2.00	26	16.77	47	10.33		
1-5	28	28.00	45	22.50	72	46.45	145	31.87		
6-10	41	41.00	82	41.00	43	27.74	166	36.48		
11 ve üzeri	14	14.00	69	34.50	14	9.03	97	21.32	75.0065	0.0001*
Turizm alanında eğitim gördünüz mü?										
Evet	48	48.00	105	52.50	55	35.48	208	45.71		
Hayır	52	52.00	95	47.50	100	64.52	247	54.29	10.4585	0.0054*
10 yıl sonra kendinizi turizm sektöründe görüyor musunuz?										
Evet	65	65.00	124	62.00	131	84.52	320	70.33		
Hayır	35	35.00	76	38.00	24	15.48	135	29.67	22.9605	0.0001*
Turizm sektöründe çalışmayı seviyor musunuz?										
Evet	61	61.00	158	79.00	142	91.61	361	79.34		
Hayır	39	39.00	42	21.00	13	8.39	94	20.66	34.7779	0.0001*
Maaş işinize uygun mu?										
Evet	31	31.00	63	31.50	83	53.55	177	38.90		
Hayır	69	69.00	137	68.50	72	46.45	278	61.10	21.2268	0.0001*

*p=0.0001<0.05 ; **p=0.0054<0.05

Buna göre; turizm sektöründe 11 yıl ve üzerinde çalışanların oranının en yüksek Türkiye'de olduğu ortaya çıkmıştır (%34,50). Turizm sektöründe 6-10 yıl çalışanların yüzdeliklerine bakıldığında, İtalyan ve Türk katılımcıların eşit olduğu elde edilmiştir (%41). Milliyetlere göre turizm alanında eğitim görme değişkeni arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. (χ^2 : 10.458, p: 0,001). Genel olarak farklı milliyetlerin turizm sektöründe çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. (χ^2 :75.006, p: 0,001). Turizm alanında eğitim görme durumlarına göre diğer ülkelere kıyasla Gürcü otel çalışanlarının(%64,52) daha yüksek oranda turizm alanında eğitim almadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bakımdan Gürcü otel çalışanlarının farklı alanlarda eğitim alıp turizm sektörüne geçiş yaptığını söylemek mümkündür. Milliyetlere göre, 10 yıl sonra kendilerini turizm sektöründe görme değişkeni

arasında da anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. (χ^2 : 22.961, p: 0,001). Araştırmaya katılan İtalya'daki turizm çalışanlarının %35'i, Türk otel çalışanlarının %38'i, Gürcü otel çalışanlarının ise yaklaşık %15'i 10 yıl sonra da kendilerini turizm sektöründe görmemektedir. Bu bağlamda Gürcü otel çalışanlarının Türk ve İtalyanlara kıyasla büyük bir çoğunluğu (%85,52) 10 yıl sonra kendisini turizm sektöründe görmektedir. Milliyetlere göre, turizm sektörünü sevmeye ifadesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya bulunmuştur (χ^2 : 34.778, p: 0,001). İtalyan otel çalışanlarının %61'i turizm sektörünü severken Türk otel çalışanlarının %79'u, Gürcü otel çalışanlarının %91,61'i turizm sektörünü sevdiklerini belirtmişlerdir. Gürcü otel çalışanları çalıştıkları turizm sektörünü sevdikleri için kendilerini de 10 yıl sonra aynı sektörde görmektedir. Aynı durum Türk ve İtalyan otel çalışanları için geçerli değildir. Milliyetlere göre, maaşların çalıştıkları işe uygunluğu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. (χ^2 : 21.227, p: 0,001). İtalyan otel çalışanlarının %69'u, Türk otel çalışanlarının %68,5'i, Gürcü otel çalışanlarının ise %46,4'ü aldıkları maaşın işlerine uygun olmadığı görüşündedir.

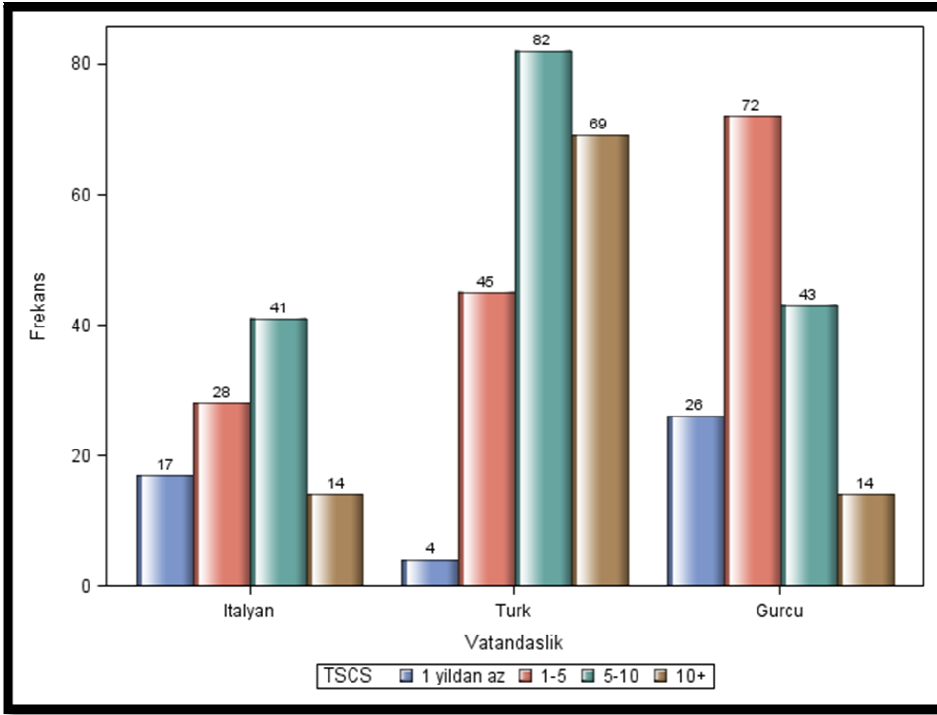
Milliyetten bağımsız olarak turizm sektöründe çalışma süresinde daha ayrıntılı bakmak için pasta grafiğinden faydalanılmış ve Şekil 3.10'da sunulmuştur.



Şekil 3.10 Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerinin Pasta Grafiği

Yukarıdaki pasta grafiğinde turizm sektöründe çalışma sürelerine bakıldığında, %36,48'lik yüzdelerle en çok paya sahip olanların turizm sektöründe 5-10 yıl arasında yer aldığı, %31,87'lik dilimle ikinci sırada gelen kısmın sektörde 1-5 yıl arası bulunduğu ve %10,33'lük yüzdelerle en az kısma sahip olanların sektörde 1 yıldan az yer aldığı ortaya çıkmıştır. 10 yıl üzerinde sektörde yer alanlar ise %21,32'lik bir paya sahiptir. Milliyetlere

göre ise, turizm sektöründe çalışma sürelerini detaylı göstermek için kümelenmiş sütun grafiğinden faydalanılmış ve Şekil 3.11’de sunulmuştur.



Şekil 3.11 Milliyetlere Göre Turizm Sektöründe Çalışma Süreleri

Milliyetlere göre çalışma sürelerine bakıldığında; İtalyan ve Türk otel çalışanlarının daha çok 5-10 yıl arası çalıştığı, Gürcü otel çalışanlarının ise daha çok 1-5 yıl arası çalıştığı söylenebilir. Çalışmaya katılan milliyetlerden 1 yıl ve daha az çalışanların frekansı en düşük Türkiye’de iken en yüksek frekans değeri Gürcistan’da bulunmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı farklı kültürlere mensup otel çalışanların içsel ve dışsal motivasyon faktörlerini belirlemek ve bu faktörlerin demografik değişkenler açısından farklılıklarını incelemektir. Farklı kültürlere özgün motivasyon anlayışları arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların neler olduğu ortaya koymak amacı ile içsel ve dışsal motivasyon ölçeğinin toplam 29 maddesine milliyetlere göre varyans analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.4’de özetlenmiştir. Genel olarak karşılaştırma yapıldığında; milliyetlere göre içsel ve dışsal motivasyon ölçeğinin 23 maddesinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görülmüştür ($p=0.0001<0.05$).

Tablo 3.4 İçsel ve Dışsal Motivasyon Ölçeğinin Maddelerinin Milliyete Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Varyans Analiz Sonuçları

Motivasyon Maddeleri	İtalyan ¹		Türk ²		Gürcü ³		F	P	Karşılaştırma
	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss			
İşimi iyi yapmak ve işimde başarılı olmak	3.66	1.39	4.72	0.63	4.39	0.98	40.57	0.0001	2>3>1
Yaptığım işle ilgili sorumluluk sahibi olmak	3.86	1.31	4.72	0.55	4.39	0.98	29.08	0.0001	2>3>1
İşimi daha etkili yapmanın yollarını düşünüp hayata geçirebilmek	3.82	1.29	4.46	0.79	4.28	0.98	14.23	0.0001	2,3>1
Yaptığım işin önemli bir iş olduğuna inanmak	4.20	1.03	4.46	0.84	4.42	0.82	3.05	0.0481	2,3>1
İşimi tam olarak yapabilecek bir yetki ve güce sahip olmak	4.27	0.95	4.36	0.98	4.46	0.84	1.30	0.2731	
İşimi gerektiğinde genişleterek şirketime katma değer katabilmek	4.18	1.02	4.22	1.03	4.15	1.08	0.18	0.8360	
Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanmak	4.29	1.02	4.33	1.00	4.57	0.72	3.96	0.0198	3>2,1
Kendimi önemli bir şahsiyet olarak gördüğüm bir iş ortamına sahip olmak	4.07	1.31	4.21	1.04	4.61	0.82	9.84	0.0001	3>2,1
İş ortamında sık sık onurlandırıcı tavır ve davranışlarla karşılaşmak	3.88	1.39	4.04	1.26	4.61	0.79	15.35	0.0001	3>2,1
Yaptığım işin kişisel yetenek ve becerilerime uygun olması	3.91	1.34	4.36	0.90	4.34	0.88	7.46	0.0007	2,3>1
Mesleğimle ilgili konularda müşterilerimin sorunlarına çözüm üretebilmek	3.94	1.37	4.49	0.72	4.31	0.92	10.88	0.0001	2,3>1
Almış olduğum eğitim sonucu edindiğim bilgileri uygulayabilme imkanının olması	3.85	1.45	4.29	0.99	4.39	0.94	8.02	0.0004	3,2>1
Görevimle ilgili eğitimlere katılmak	3.69	1.39	4.35	0.98	4.41	0.91	16.38	0.0001	3,2>1
Mesleğimin gereklerini bağımsız bir şekilde yerine getirebilmek	3.73	1.32	4.23	0.99	4.05	1.11	6.77	0.0013	2,3>1
Modern fiziksel koşullara sahip bir işyerimin olması (lüks ofis ortamı)	4.00	1.34	4.03	1.14	4.22	0.99	1.58	0.2065	
İşyerimde ihtiyaç duyduğum teknolojik araç ve gereçlerin bulunması	4.09	1.16	4.33	0.90	4.25	0.95	1.92	0.1475	
Bürokrasi ve iş çevresiyle iyi ilişkilerimin olması	4.04	1.13	4.00	1.11	4.17	0.98	1.26	0.2838	
Mesleğimin bana yüksek sosyal statü sağlaması	3.41	1.58	3.79	1.25	3.97	1.15	5.81	0.0032	3,2>1
Meslektaşlarımdan daha iyi olduğum zaman üstlerim tarafından farklılaştırılmak	3.20	1.65	3.78	1.31	3.89	1.26	8.43	0.0003	3,2>1
Mesleğimde kariyer yapma imkanının olması	3.59	1.54	4.04	1.24	4.50	0.91	17.29	0.0001	3>2>1
Başarılı çalışmalarımın dolayı prim ödenmesi	3.97	1.57	3.79	1.57	4.19	1.04	3.54	0.0299	3>1,2
Esnek çalışma zamanlarına sahip olmak	4.08	1.39	3.87	1.31	4.26	0.99	4.64	0.0101	3>1,2
Özel yaşantım ile ilgili olarak istediğim işyerinden uzaklaşma imkanının olması	3.94	1.43	3.79	1.39	4.31	0.91	7.59	0.0006	3>1,2
Başarılı çalışmalarımın dolayı ödüllendirilmem	4.12	1.39	3.80	1.48	4.55	0.81	15.52	0.0001	3>1>2
Yaptığım işten aldığım ücret miktarı	4.02	1.35	3.77	1.47	4.42	0.96	11.08	0.0001	3>1,2
Mesleğimde Mesleki dayanışmanın yüksek olması	3.81	1.38	3.96	1.27	4.55	0.85	16.15	0.0001	3>1,2
Kendi işimin patronu olmak	3.62	1.58	3.83	1.33	3.68	1.37	0.85	0.4277	
Daha çok para kazanmak	3.85	1.42	4.07	1.26	4.46	0.88	9.11	0.0001	3>2,1
Çalıştığım şirketin büyük olması ve bunun bilinmesi.	3.46	1.60	4.41	0.98	4.29	1.14	22.23	0.0001	2,3>1

“İşimi iyi yapmak ve işimde başarılı olmak” ve “Yaptığım işle ilgili sorumluluk sahibi olmak” önermelerinin milliyetlere göre ortalamalarında Türk otel çalışanlarının motivasyon düzeyi ortalaması en yüksek, bunu Gürcü ve İtalyan otel çalışanlarının motivasyon düzeyi ortalamalarının izlediği bulunmuştur (2>3>1). “İşimi daha etkili yapmanın yollarını düşünüp hayata geçirebilmek” ve “Yaptığım işin önemli bir iş olduğuna inanmak” önermelerinin

milliyetlere göre ortalamaları karşılaştırıldığında Türk otel çalışanlarının motivasyon düzeyi ile Gürcü otel çalışanlarının motivasyon düzeyi ortalaması birbirine eşit bulunurken İtalyan otel çalışanlarının motivasyon düzeyi ortalaması daha düşük çıkmıştır (2,3>1). “İşimi tam olarak yapabilecek bir yetki ve güce sahip olmak”ve “İşimi gerektiğinde genişleterek şirkete katma değer katabilmek” önermelerinin milliyetlere göre ortalamaları karşılaştırıldığında üç milliyete ait otel çalışanlarının motivasyon düzeyi ortalamasının birbirine eşit olduğu bulunmuştur.

“Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanmak”, “Kendimi önemli bir şahsiyet olarak gördüğüm bir iş ortamına sahip olmak” ve “İş ortamında sık sık onurlandırıcı tavır ve davranışlarla karşılaşmak” önermelerinin milliyetlere göre ortalamaları karşılaştırıldığında Gürcü otel çalışanlarının motivasyon düzeyi ortalamasının Türk ve İtalyan otel çalışanlarının motivasyon düzeyi ortalamasından daha büyük olduğu Türk ve İtalyan otel çalışanlarının motivasyon ortalamalarının ise birbirine eşit olduğu bulunmuştur (3>2,1).

“Yaptığım işin kişisel yetenek ve becerilerime uygun olması”, “Mesleğimle ilgili konularda müşterilerimin sorunlarına çözüm üretebilmek”, “Almış olduğum eğitim sonucu edindiğim bilgileri uygulayabilme imkanının olması”, “Görevimle ilgili eğitimlere katılmak” ve “Mesleğimin gereklerini bağımsız bir şekilde yerine getirebilmek” önermelerinin milliyetlere göre ortalamalarına bakıldığında, Gürcü ve Türk otel çalışanlarının motivasyon düzeyi ortalamalarının birbirine eşit ve İtalyan otel çalışanlarının motivasyon düzeyi ortalamasından daha büyük olduğu saptanmıştır (3,2>1).

“Modern fiziksel koşullara sahip bir işyerimin olması (lüks ofis ortamı)”, “İşyerimde ihtiyaç duyduğum teknolojik araç ve gereçlerin bulunması” ve “Bürokrasi ve iş çevresiyle iyi ilişkilerimin olması” önermelerinin milliyetlere göre ortalamaları karşılaştırıldığında üç milliyete ait otel çalışanlarının motivasyon düzeyi ortalamasının birbirine eşit olduğu bulunmuştur. “Mesleğimin bana yüksek sosyal statü sağlaması” ve “Meslektaşlarımdan daha iyi olduğum zaman üstlerim tarafından farklılaştırılmak” önermelerinin milliyetlere göre ortalamalarına bakıldığında, Gürcü ve Türk otel çalışanlarının motivasyon düzeyi ortalamaları arasında fark olmadığı buna karşın İtalyan otel çalışanlarının motivasyon düzeyi ortalamasının diğer iki milliyetinkinden daha düşük olduğu saptanmıştır (3,2>1).

“Mesleğimde kariyer yapma imkanının olması” önermesinin milliyetlere göre ortalamaları karşılaştırıldığında Gürcü otel çalışanlarının motivasyon düzeyi ortalamasının en yüksek, bunu sırayla Türk ve İtalyan otel çalışanlarının motivasyon düzeyi ortalamalarının izlediği bulunmuştur (3>2>1).

“Başarılı çalışmalarından dolayı prim ödenmesi”, “Esnek çalışma zamanlarına sahip olmak” ve “Özel yaşantım ile ilgili olarak istediğimde işyerinden uzaklaşma imkanının olması” önermelerinin milliyetlere göre ortalamaları karşılaştırıldığında Gürcü otel çalışanlarının motivasyon düzeyi ortalamasının Türk ve İtalyan otel çalışanlarının motivasyon düzeyi ortalamasından daha büyük olduğu Türk ve İtalyan otel çalışanlarının motivasyon ortalamalarının ise birbirine eşit olduğu bulunmuştur (3>2,1). “Başarılı çalışmalarından dolayı ödüllendirilmem” önermesinin milliyetlere göre ortalamalarına bakıldığında Gürcü otel çalışanlarının motivasyon düzeyi ortalaması en yüksek, bunu sırayla İtalyan ve Türk otel çalışanlarının motivasyon düzeyi ortalamalarının izlediği bulunmuştur (3>1>2).

“Yaptığım işten aldığım ücret miktarı”, “Mesleğimde Mesleki dayanışmanın yüksek olması” ve “Daha çok para kazanmak” önermelerinin milliyetlere göre ortalamaları karşılaştırıldığında Gürcü otel çalışanlarının motivasyon düzeyi ortalamasının Türk ve İtalyan otel çalışanlarının motivasyon düzeyi ortalamasından daha büyük olduğu Türk ve İtalyan otel çalışanlarının motivasyon ortalamaları arasında bir farklılık olmadığı bulunmuştur (3>2,1).

“Kendi işimin patronu olmak” önermesini milliyetlere göre ortalamaları karşılaştırıldığında üç milliyete ait otel çalışanlarının motivasyon düzeyi ortalamaları arasında bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Son olarak “Çalıştığım şirketin büyük olması ve bunun bilinmesi” önermesinin milliyetlere göre ortalamalarına bakıldığında, Gürcü ve Türk otel çalışanlarının motivasyon düzeyi ortalamaları arasında fark olmadığı buna karşın İtalyan otel çalışanlarının motivasyon düzeyi ortalamasının diğer iki milliyetinkinden daha düşük olduğu saptanmıştır (3,2>1).

Çalışmaya katılan otel çalışanlarının motivasyon düzeylerinin ortalamalarına, standart sapmalarına ve p değerlerine ilişkin bulgular Tablo 3.5’te sunulmuştur.

Tablo 3.5 Otel Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve P Değerleri

Değişken	İÇSEL			DIŞSAL			GENEL		
	N	Ortalama	Standart Sapma	N	Ortalama	Standart Sapma	N	Ortalama	Standart Sapma
Milliyet									
Italian ¹	100	3.95	1.03	100	3.81	0.98	100	3.88	0.86
Türk ²	200	4.37	0.68	200	3.95	0.96	200	4.15	0.76
Gürcü ³	155	4.38	0.68	155	4.25	0.61	155	4.31	0.57
F/p		11.75	0.0001*		9.04	0.0001*		10.76	0.0001*
Karşılaştırma	3,2>1			3>2,1			3,2>1		
Cinsiyet									
Erkek	208	4.24	0.81	208	3.93	1.00	208	4.08	0.82
Kadın	247	4.33	0.77	247	4.10	0.75	247	4.21	0.67
t/p		-1.20	0.2294		-1.98	0.0484		-1.83	0.0685
Yaş									
16-20 ¹	22	3.55	0.77	22	3.77	0.79	22	3.66	0.64
21-28 ²	201	4.38	0.69	201	4.03	0.91	201	4.20	0.71
29-40 ³	186	4.42	0.69	186	4.08	0.89	186	4.24	0.73
+40 ⁴	46	3.69	1.08	46	3.87	0.70	46	3.79	0.83
F/p		19.81	0.0001*		1.32	0.2675		8.41	0.0001*
Karşılaştırma	3,2>4,1			3,2>4,1			3,2>4,1		
Medeni Durum									
Bekar	212	4.30	0.76	212	4.06	0.88	212	4.17	0.75
Evli	210	4.30	0.83	210	3.94	0.90	210	4.12	0.75
Dul	33	4.09	0.70	33	4.28	0.61	33	4.19	0.64
F/p		1.09	0.3361		2.44	0.0883		0.33	0.7223
Eğitim Durumu									
Lise ¹	118	4.19	0.84	118	3.70	1.05	118	3.94	0.84
Önlisans ²	68	3.77	1.10	68	3.69	0.89	68	3.73	0.93
Lisans ³	189	4.47	0.60	189	4.17	0.79	189	4.31	0.59
Lisansüstü ⁴	80	4.41	0.56	80	4.42	0.43	80	4.42	0.44
F/p		15.91	0.0001*		17.38	0.0001*		19.02	0.0001*
Karşılaştırma	3,4>1,2			4>3>1,2			4,3>1>2		

*p=0.0001<0.05

Genel olarak karşılaştırma yapıldığında; milliyetlere göre içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinde anlamlı bir farklılık görülmüştür (İçsel Motivasyon= F: 11,75, p: 0.0001, Dışsal Motivasyon= F: 9,04, p: 0.0001). Milliyetlere göre içsel motivasyon düzeylerinin ortalamalarında Türk otel çalışanlarının içsel motivasyon düzeyi ortalaması (4.37) ile Gürcü otel çalışanlarının içsel motivasyon düzeyi ortalaması (4.38) birbirine eşit bulunurken İtalyan otel çalışanlarının içsel motivasyon düzeyi ortalaması (3.95) düşük çıkmıştır (3,2>1). Dışsal motivasyon düzeyi ortalamalarına göre karşılaştırma da Gürcü otel çalışanlarının dışsal motivasyon düzeyi ortalaması 4.25, İtalyan otel çalışanlarının dışsal motivasyon düzeyi ortalaması 3.81, Türk otel çalışanlarının ortalaması ise 3.95'tir. Bu bağlamda Gürcü otel çalışanlarının dışsal motivasyon düzeyleri daha yüksektir (3>2,1). Genel motivasyon düzeylerinde milliyetlere göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.(F: 11,75, p: 0.0001). Gürcü çalışanlar 4.31 ortalamaya sahipken Türk otel çalışanları 4.15,

İtalyan otel çalışanları ortalaması ise 3.88'dir ($3,2 > 1$). Gürcü otel çalışanlarının motivasyon düzeyleri diğer milliyetlere kıyasla genel anlamda yüksek bulunmuştur.

Cinsiyet açısından içsel ve dışsal motivasyon değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya bulunmamaktadır. (İçsel Motivasyon= F: -1,20, p: 0.229, Dışsal Motivasyon= F: -1,98, p: 0.048, Genel Motivasyon= F: -1,83, p: 0.068). Cinsiyetlere göre içsel ve dışsal motivasyon düzeyi ortalamaları; erkeklerde içsel motivasyon ortalaması 4.24, dışsal motivasyon ortalaması 3.93, genel motivasyon ortalaması 4.08 bulunurken kadınlarda içsel motivasyon ortalaması 4.33, dışsal motivasyon ortalaması 4.10, genel motivasyon ortalaması 4,21 olarak elde edilmiştir.

Yaş grupları bakımından içsel ve genel motivasyon değerleri arasında anlamlı farklılık bulunurken, dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (İçsel Motivasyon= F: 19,81, p: 0.0001, Dışsal Motivasyon= F: -1,98, p: 0.048, Genel Motivasyon= F: -1,83, p: 0.068). 29-40 yaş aralığında olan otel çalışanlarının içsel (4.42) motivasyon düzeyi ortalaması ile 21-28 yaş aralığında olan otel çalışanlarının içsel (4.38) motivasyon düzeyi ile yakın ve yüksek iken 16-20 yaş aralığında olan otel çalışanlarının (3,55) ve 40 yaş üstü otel çalışanlarının (3,69) içsel motivasyon düzeyleri daha düşüktür ($3,2 > 4,1$). Genel motivasyon düzeylerine bakıldığında ise 29-40 yaş aralığında olan otel çalışanlarının içsel (4.20) motivasyon düzeyi ortalaması ile 21-28 yaş aralığında olan otel çalışanlarının içsel (4.24) motivasyon düzeyi ile yakın ve yüksek iken 16-20 yaş aralığında olan otel çalışanlarının (3,66) ve 40 yaş üstü otel çalışanlarının (3,79) içsel motivasyon düzeyleri daha düşüktür ($3,2 > 4,1$).

Çalışmaya katılan otel çalışanlarının medeni durumları ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. (İçsel Motivasyon= F: 1,09, p: 0.336, Dışsal Motivasyon= F: 2,44, p: 0.088, Genel Motivasyon= F: 0,33, p: 0.722). Evli, bekar ve dul otel çalışanlarının hem içsel hem de dışsal motivasyon düzeyi ortalamaları birbirine yakın değerler bulunmuştur. Örneğin bekar otel çalışanlarının içsel motivasyon düzeyi 4.30 iken evlilerin ortalaması 4.30, dul katılımcıların ortalaması ise 4.09'dur.

Eğitim durumu açısından motivasyon düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. (İçsel Motivasyon= F: 15,91, p: 0.0001, Dışsal Motivasyon= F: 17,38, p: 0.0001, Genel Motivasyon= F: 19,02, p: 0.0001). Sonuçlara göre lisans, lisansüstü mezunların içsel,, dışsal ve genel motivasyon düzeylerinin lise ve önlisans mezunlarına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Lise mezunlarının içsel motivasyon düzeyi ortalaması 4.19, dışsal motivasyon düzeyi ortalaması 3.70 genel motivasyon düzeyi ortalaması 3.94 iken bu değerlere yakın olan önlisans mezunlarının ise içsel motivasyon düzeyi ortalaması 3.77, dışsal

motivasyon düzeyi ortalaması 3.69 genel motivasyon düzeyi ortalaması 3.73 şeklindedir. Motivasyon düzeyleri yüksek olan gruplarda ise lisans mezunlarının içsel motivasyon düzeyi ortalaması 4.47, dışsal motivasyon düzeyi ortalaması 4.17 genel motivasyon düzeyi ortalaması 4.31; lisansüstü mezunların ise içsel motivasyon düzeyi ortalaması 4.41, dışsal motivasyon düzeyi ortalaması 4.42 genel motivasyon düzeyi ortalaması 4.42 olarak bulunmuştur. İçsel motivasyon düzeyi yüksek olan birbirine yakın değerler lisans ve lisansüstü mezunlara aitken, içsel motivasyon düzeyi düşük olan birbirine yakın değerler lise ve önlisans mezunlarına aittir (3,4>1,2). Dışsal motivasyon düzeylerine bakıldığında ise en yüksekte düşüğe sırasıyla lisansüstü, lisans, önlisans, lise mezunları gelmektedir (4>3>1,2). Bu bakımdan eğitim seviyesi yükseldikçe bireyin dışsal motivasyon düzeyinin yükseldiğini belirtmek elde edilen bulguya göre doğru olacaktır.

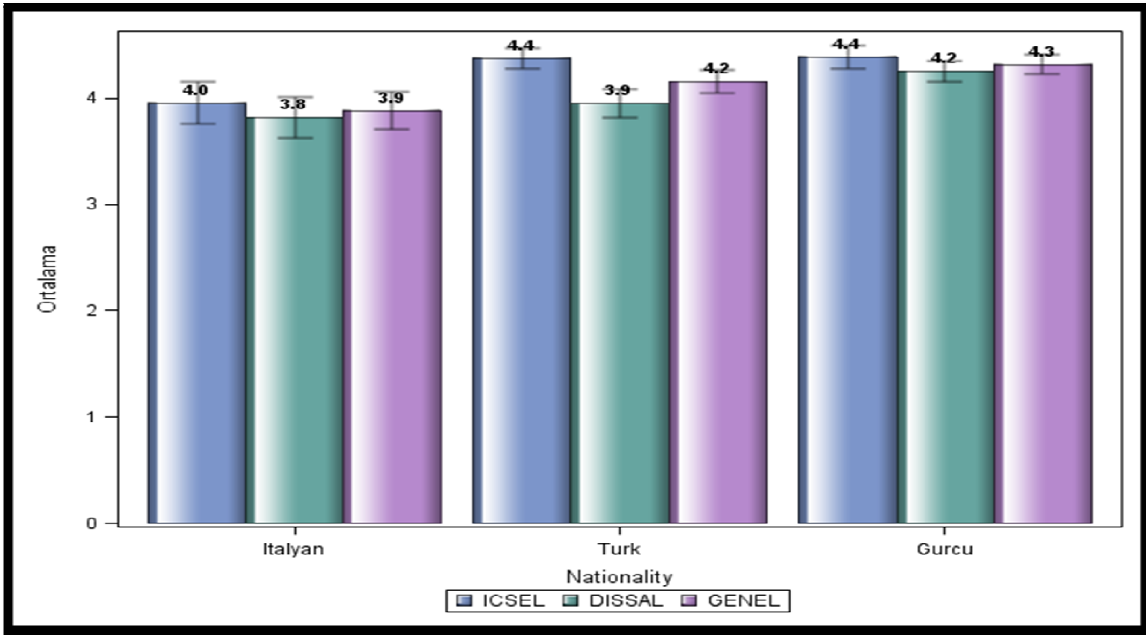
Yukarıdaki tabloya göre belirlenen hipotezleri elde edilen bulgulara göre karşılaştırma yapacak olursak özetle; H1, H2, H5, H6 kabul edilirken H3 ve H4 reddedilmiştir. Hipotezlerin kabul edilme durumu sırasıyla aşağıda tablo 3.6'da verilmiştir.

Tablo 3.6 Hipotezlerin Kabul Edilme Durumu

H1: Türk, İtalyan ve Gürcü otel çalışanlarının içsel motivasyonları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H2: Türk, İtalyan ve Gürcü otel çalışanlarının dışsal motivasyonları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H3: Çalışmaya katılan otel çalışanlarının genel motivasyon düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H4: Çalışmaya katılan otel çalışanlarının genel motivasyon düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H5: Çalışmaya katılan otel çalışanlarının genel motivasyon düzeyleri yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H6: Çalışmaya katılan otel çalışanlarının genel motivasyon düzeyleri eğitim seviyelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL

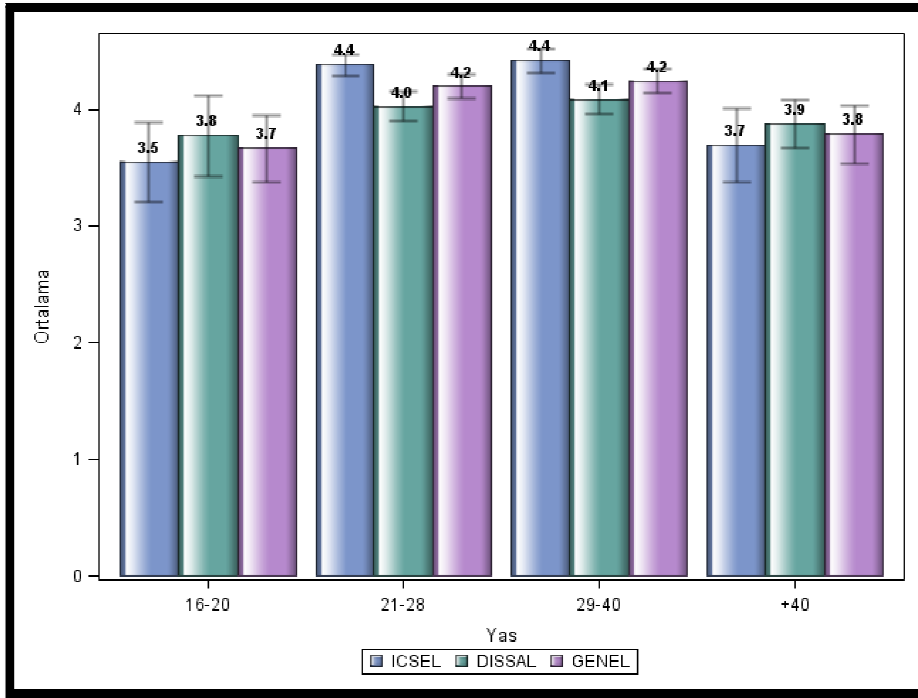
Çalışmaya katılan otel çalışanlarının milliyet, yaş ve eğitim durumlarına göre içsel, dışsal ve genel motivasyon düzeyleri ortalamalarına daha ayrıntılı bakabilmek için kümelenmiş sütun grafiğinden faydalanılmış ve aşağıda sunulmuştur.

Şekil 3.12'de milliyetlere göre motivasyon düzeyi ortalamalarına bakıldığında; İtalyan, Türk ve Gürcü otel çalışanlarının en çok içsel motivasyon düzeyleri yüksek çıkmıştır. Gürcü otel çalışanları ile Türk otel çalışanlarının içsel motivasyon düzeyi ortalaması birbirine eşit bulunmuştur. Genel olarak bakıldığında ise, Gürcü otel çalışanlarının motivasyon düzeyleri İtalyan ve Türk otel çalışanlarına kıyasla motivasyonu yüksek, İtalyan otel çalışanlarının motivasyon düzeyleri ise Türk ve Gürcü otel çalışanlarına göre düşük çıkmıştır.



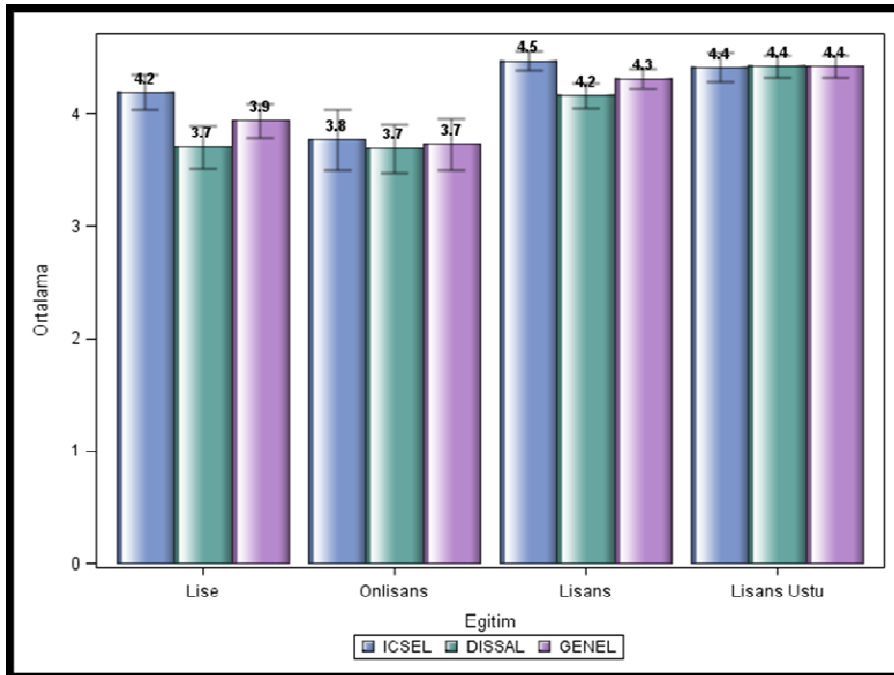
Şekil 3.12 Milliyetlere Göre Motivasyon Düzeyi Ortalamaları

Yaş gruplarına göre motivasyon düzeylerini gösteren Şekil 3.13'e bakıldığında; genel olarak motivasyon düzeyleri ortalamaları yüksek olan yaş grupları 21-28 ve 29-40 olarak bulunurken, motivasyon düzeyleri ortalamaları düşük olan yaş grupları 16-20 ve 40 yaş ve üzeri şeklindedir. Genel karşılaştırma yapıldığında; 29-40 yaş aralığında olan otel çalışanlarının içsel (4.42) ve dışsal (4.08) motivasyon düzeyi ortalaması ile 21-28 yaş aralığında olan otel çalışanlarının içsel (4.38) ve dışsal (4.03) motivasyon düzeyi ortalaması yüksek ve birbirine eşit sayılabilir durumda iken 16-20 yaş aralığında yer alan otel çalışanlarının içsel (3.55) ve dışsal (3.77) motivasyon düzeyi ortalamaları ile 40 yaş üzerinde çalışan otel çalışanlarının içsel (3.69) ve dışsal (3.87) motivasyon düzeyi ortalamaları düşük seviyede bulunmaktadır.



Şekil 3.13 Yaş Gruplarına Göre Motivasyon Düzeyi Ortalamaları

Eğitim durumlarına göre motivasyon düzeylerinin ortalamaları Şekil 3.14’de sunulmuştur. Bu şekil incelendiğinde, içsel motivasyon düzeyi ortalaması en yüksek değer (4.5) lisans mezunlarında iken, dışsal motivasyon düzeyi ortalaması en yüksek değer (4.4) lisansüstü mezunlarda, genel motivasyon düzeyi ortalaması en yüksek değer ise (4.4) yine lisansüstü mezunlarda bulunmaktadır. Genel motivasyon düzeyi ortalaması en düşük (3.7) olanların ise önlisans mezunu olduğu ortaya çıkmıştır.



Şekil 3.14 Eğitim Durumlarına Göre Motivasyon Düzeyi Ortalamaları

Ankete katılan otel çalışanlarının diğer motivasyon düzeylerine ait bulgular Tablo 3.7’de sunulmuştur.

Tablo 3.7 Otel Çalışanlarının Diğer Motivasyon Düzeylerinin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve P Değerleri

Değişken	İÇSEL			DIŞSAL			GENEL		
	N	Ortalama	Standart Sapma	N	Ortalama	Standart Sapma	N	Ortalama	Standart Sapma
Turizm sektöründe çalışma süresi									
1 yıldan az	47	4.13	0.89	47	4.10	0.76	47	4.12	0.75
1-5 yıl	145	4.20	0.80	145	4.06	0.71	145	4.13	0.68
6-10 yıl	166	4.36	0.80	166	3.99	1.01	166	4.17	0.80
11 yıl ve üzeri	97	4.36	0.69	97	3.97	0.91	97	4.16	0.73
F/p		2.00	0.1137		0.39	0.7620		0.12	0.9457**
Turizm alanında daha önce eğitim görme									
Evet	208	4.46	0.64	208	4.08	0.88	208	4.26	0.70
Hayır	247	4.14	0.87	247	3.97	0.87	247	4.05	0.77
t/p		4.36	0.0001*		1.42	0.1569		3.09	0.0021
10 yıl sonra kendini turizm sektöründe görme									
Evet	320	4.45	0.70	320	4.22	0.75	320	4.33	0.64
Hayır	135	3.90	0.86	135	3.56	0.98	135	3.72	0.79
t/p		7.09	0.0001*		7.83	0.0001*		8.55	0.0001*
Turizm sektöründe çalışmayı sevme									
Evet	361	4.44	0.68	361	4.16	0.75	361	4.29	0.63
Hayır	94	3.70	0.90	94	3.48	1.09	94	3.59	0.87
t/p		8.68	0.0001*		7.09	0.0001*		8.92	0.0001*
Maaşın yapılan işe uygunluğu									
Evet	177	4.57	0.55	177	4.35	0.62	177	4.45	0.51
Hayır	278	4.10	0.86	278	3.81	0.95	278	3.95	0.80
t/p		6.38	0.0001*		6.63	0.0001*		7.41	0.0001*

*p=0.0001<0.05 ; **p=0.9457>0.05

Turizm sektöründe çalışma süreleri ile içsel dışsal ve genel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. (İçsel Motivasyon= F: 2,00, p: 0.114, Dışsal Motivasyon= F: 0,39, p: 0.762, Genel Motivasyon= F: 0,12, p: 0.945). O halde, ‘H7: Çalışmaya katılan otel çalışanlarının genel motivasyon düzeyleri turizm sektöründe çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.’ hipotezi reddedilmiştir. Turizm sektöründe çalışma sürelerine göre, genel motivasyon düzeyleri ortalaması 1 yıldan az çalışanlar için 4.12, 1-5 yıl çalışanlar için 4.13, 6-10 yıl çalışanlar için 4.17, 11 yıl ve üzerinde çalışanlar için 4.16 bulunmuştur. Turizm sektörüne geçmeden önce turizm eğitimi alanlar ile almayanlar arasında içsel ve genel motivasyon düzeylerine farklılık bulunurken, dışsal motivasyon

düzeylerinde farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. (İçsel Motivasyon= F: 4,36, p: 0.0001, Dışsal Motivasyon= F: 1,42, p: 0.157, Genel Motivasyon= F: 3,09, p: 0.002). Turizm alanında daha önce eğitim alanlarda içsel motivasyon düzeyi 4.46, dışsal motivasyon düzeyi 4.08 iken; daha önce eğitim almayan otel çalışanlarının içsel motivasyon düzeyi 4.14, dışsal motivasyon düzeyi 3.97'dir. Bu bakımdan genel motivasyon düzeyleri daha önce eğitim alan çalışanlarda 4.26, daha önce eğitim almayan çalışanlarda 4.05 olarak elde edilmiştir. Turizm sektöründe eğitim almış bireylerin daha motive olmasının sebebi sektörü bilmeleri, gerekli altyapıya, bilgiye ve yeteneğe sahip oldukları şeklinde açıklanabilir.

Otel çalışanlarının 10 yıl sonra kendilerini turizm sektöründe görmeleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu Tablo 3.7'da görülmektedir. (İçsel Motivasyon= F: 7,09, p: 0.0001, Dışsal Motivasyon= F: 7,83, p: 0.157, Genel Motivasyon= F: 8,55, p: 0.002). Kendilerini 10 yıl sonra turizm sektöründe görmek isteyen otel çalışanlarının motivasyon düzeyleri daha yüksek çıkmıştır; sırasıyla içsel motivasyon düzeyi ortalaması 4.45, dışsal motivasyon düzeyi ortalaması 4.22, genel motivasyon düzeyi ortalaması 4.33'tür. Öte yandan 10 yıl sonra kendilerini turizm sektöründe görmek istemeyen otel çalışanların motivasyon değerleri düşük çıkmıştır; sırasıyla içsel motivasyon düzeyi 3.90, dışsal motivasyon düzeyi 3.56, genel motivasyon düzeyi 3.72 şeklindedir. Dolayısıyla kendisini 10 yıl sonrada bu sektörde görmek isteyenlerin tüm motivasyon türleri görmek istemeyenlere göre daha yüksektir.

Turizm sektöründe çalışmayı seven işgörenler ile çalışmayı sevmeyen işgörenler arasındaki motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. (İçsel Motivasyon= F: 8,68, p: 0.0001, Dışsal Motivasyon= F: 7,09, p: 0.0001, Genel Motivasyon= F: 8,62, p: 0.0001). Turizm sektöründe çalışmayı seven işgörenlerin içsel motivasyon düzeyi ortalaması 4.44, dışsal motivasyon düzeyi ortalaması 4.26, genel motivasyon düzeyi ortalaması 4.29 iken aynı sektörde çalışmayı sevmeyen işgörenlerin içsel motivasyon düzeyi ortalaması 3.70, dışsal motivasyon düzeyi ortalaması 3.48, genel motivasyon düzeyi ortalaması 3.59 olarak bulunmuştur. Turizm sektöründe çalışmayı sevenlerde motivasyon düzeyi yüksek olduğu için işgörenler 10 yıl sonrada kendilerini aynı sektörde görmektedir. Motivasyon düzeyi düşük olanlar turizm sektörünün sevmeyen işgörenlerdir bu nedenle kendilerini 10 yıl sonra turizm sektöründe görmemektedirler. Turizm sektörünü sevmeyen işgörenler motive olabilmek için farklı alanlarda başka iş sahalarını değerlendirmekte 10 yıl sonra başka bir sektörde görev almayı düşünmektedir.

Çalışmaya katılan bireylerin aldıkları maaşın işe uygunluğu ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. (İçsel Motivasyon= F: 6,38, p: 0.0001, Dışsal

Motivasyon= F: 6,63, p: 0.0001, Genel Motivasyon= F: 7,41, p: 0.0001). Alınan maaşlardan memnun olan bireyler yapılan işe verilen maaşı uygun bulmuş ve daha motive olmuşlardır; içsel motivasyon düzeyi ortalaması 4.57 iken dışsal motivasyon düzeyi ortalaması 4.35, genel motivasyon ortalaması 4.45 şeklindedir. Bu durumda alınan maaşın işe uygun olduğu bilincinde olan bireyler hem içsel hem de dışsal olarak motive olmuşlardır. Bununla birlikte alınan maaşın işe uygun olduğunu düşünmeyen işgörenlerde içsel motivasyon düzeyi ortalaması 4.10, dışsal motivasyon düzeyi ortalaması 3.81, genel motivasyon düzeyi ortalaması ise 3.95 olarak bulunmuştur. Yapılan işe verilen maaşı uygun görmeyen işgörenlerde motivasyon düzeyleri daha düşük çıkmıştır, dışsal motivasyon düzeyinin içsel motivasyon düzeyinden az olması işgörenin dışsal ödüllendirilme isteğinden kaynaklanmaktadır. Dışsal ödüllendirme olarak maaşlarında artış yapılan işgörenler daha motive olacak ve bu sektörde çalışmayı seveceklerdir.

Motivasyon ölçeğinin genel puanı ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere korelasyon analizi yapılmış elde edilen sonuçlar ülkelere göre tanımlayıcı istatistiklerle birlikte Tablo 3.8’de verilmiştir. Bu tablodan, ölçek genel ve alt boyut puan ortalamalarının 3,8 ile 4,4 arasında olduğu görülmektedir. Ölçeğin alt boyutları ile arasındaki ilişkinin yüksek çıkması neticesinde ölçeğin iç tutarlılığına sahip olduğu bulunmuştur.

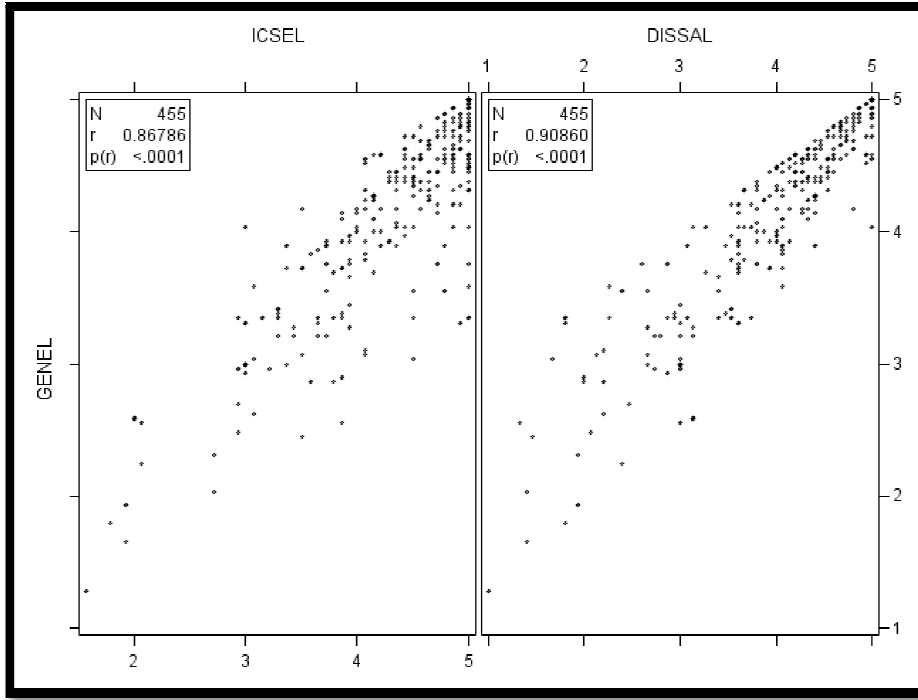
Tablo 3.8 Motivasyon Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	N	Ortalama	Standart Sapma	ICSEL	DISSAL	GENEL
Genel						
ICSEL	455	4.28414	0.79036	1.00000		
DISSAL	455	4.02081	0.87744	0.58104*	1.00000	
GENEL	455	4.14793	0.74350	0.86786	0.90860*	1.00000
İtalya						
ICSEL	100	3.95357	1.02943	1.00000		
DISSAL	100	3.81333	0.97539	0.48302*	1.00000	
GENEL	100	3.88103	0.86239	0.85884*	0.86336*	1.00000
Türkiye						
ICSEL	200	4.37214	0.68473	1.00000		
DISSAL	200	3.94767	0.96296	0.67189*	1.00000	
GENEL	200	4.15259	0.76066	0.87452	0.94679*	1.00000
Gürcistan						
ICSEL	155	4.38387	0.68076	1.00000		
DISSAL	155	4.24903	0.61035	0.58861*	1.00000	
GENEL	155	4.31413	0.57429	0.89583*	0.88655*	1.00000

*p=0.0001<0.05

Kullanılan ölçeğin alt boyutları ile arasındaki ilişkinin daha belirgin açıklanması için dağılım grafiğinden faydalanılmış ve motivasyon ölçeği ile alt boyutları arasındaki ilişki grafiği Şekil 3.15’de sunulmuştur. İçsel ve dışsal motivasyona yönelik ifadelerin kendi içlerinde bir bütün olması ve tek bir yapıyı ölçmesi ölçeğin yapısal geçerliliğe sahip olduğunu

gösterir. Dağılımda ilişkinin yüksek çıkması ölçeğin iç tutarlılığına sahip olduğunu göstermektedir.



Şekil 3.15 Motivasyon Ölçeği ile Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Dağılımı

SONUÇ

Başta ABD olmak üzere Batılı yönetim bilimciler tarafından uluslararasıdaki yönetsel ve örgütsel uygulamalar yönünden benzerlik ve farklılıkları belirlemeye dönük karşılaştırılmalı pek çok araştırma yapılmıştır. Bununla birlikte giderek dünyada çok uluslu şirketlerin ve şirket evliliklerinin artmasına paralel olarak bu araştırmalar önem kazanmaya başlamıştır. Kültürel farklılıklara göre yönetim belirlemek ve var olan farklılıkları başarılı bir şekilde yönetebilmek günümüzde bir zorunluluk olarak işletme yönetiminin bileşenlerinden biri olmuştur.

Kültürel çeşitlilik ve farklılıklar içindeki bir ortamda yöneticilerin kültürlere karşı son derece duyarlı olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda kültürel farklılıkların yönetilmesinde çeşitli örgütsel ve bireysel stratejiler bulunmakla birlikte bu stratejilerin en önemlilerinden birisi de motivasyondur. Nitekim ilgili yazın incelendiğine globalliderlerin başarısının temel kaynaklarından birinin, kültürlerarası düzlemde çalışanları farklı motive edici faktörleri anlaması ve buna göre yönetsel uygulamaları gerçekleştirmesi gerekliliğidir. Burada önemli olan farklı kültürlerin farklı motivasyonsetleri aracılığıyla motive edileceğini kabul etmeleridir. Bununla birlikte yöneticiler çalışanlarını motive eden unsurların farklı kültürlerde farklı biçimlerde sıralandığını ve motive edilme süreçlerinin de farklı olacağını dikkate almak zorundadırlar. Diğer bir deyişle yöneticiler farklı kültürler arasında insanların davranış ve tutumları yönünden farklılıklar bulunduğunu, bu farklılıklarında örgüt ve yönetim işlevlerini etkilediğini kabul etmelidir.

Uluslararası işletmecilikte bu gelişmeleri yakından izleyen ve ülkemiz için son derece kritik bir öneme haiz sektörlerden biri de turizm sektörüdür. Hizmet sektörünün özelliği gerek girdileri açısından gerekse hizmetlerin üretilmesi aşamasında beşeri unsurun anahtar rolü sektörde yer alan konaklama işletmelerini de çok yakından etkilemektedir. Konaklama işletmeleri işgörenlerin performansını artırmak, toplam verimliliği ve etkililiği geliştirmek için işgörenleri motive edici teşvikleri hayata geçirmek durumundadırlar. Zira motivasyon hayatın her alanında ortaya çıkmaktadır.

Buradan hareketle bu araştırmanın temel amacı farklı kültürlere mensup otel çalışanların içsel ve dışsal motivasyon faktörlerini belirlemek ve bu faktörlerin demografik değişkenler açısından farklılıklarını incelemektir. Bu amaca yönelik araştırma sorusuna ilişkin hipotezler oluşturulmuş farklı kültürlere ait demografik özellikler karşılaştırılmıştır.

Araştırmaya katılan Türkiye, İtalya ve Gürcistan üçgeninde otel işletmelerinde bulunan 455 çalışanın içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri karşılaştırıldığında Türk ve Gürcü otel çalışanlarının içsel motivasyon faktörlerinin dışsal motivasyon faktörlerine göre daha

fazla güdülediği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları ilgili yazında gerçekleşen araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Chiang ve Jang (2008) araştırmalarında içsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarına göre otel çalışanlarını daha fazla etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Mottaz (1985), Amerika'da hizmet sektöründe yer alan 1385 işgöreni kapsayan çalışmasında işgören motivasyonu üzerinde içsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarına göre daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. DeVoe ve Iyengar (2004) ve Brislin vd (2005) gerçekleştirdikleri araştırmalar sonuçları destekler niteliktedir. DeVoe ve Iyengar (2004), Kuzey Amerika, Asya ve Latin Amerika'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren küresel bir firmada çalışan 1760 işgörenin motivasyonu üzerinde yaptıkları çalışmada, içsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarına göre daha etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Brislin ve arkadaşları ise (2005), Japonya'da hizmet sektörü de dahil olmak üzere çeşitli sektörlerden 623 işgörene yaptıkları araştırma sonucunda, içsel motivasyon araçlarının Japon çalışanlarının motivasyonu üzerinde dışsal motivasyon araçlarına göre daha etkili olduğunu belirlemişler.

Dışsal motivasyon düzeylerinde ise İtalyan otel çalışanları 3,81 ortalamada iken Türk otel çalışanları 3,95, Gürcü otel çalışanları 4,25 ortalamaya sahiptir. Örgüte dayalı dışsal motivasyon düzeyi en yüksek seviyede olan Gürcü otel çalışanlarıdır. Gürcü otel çalışanları bu bakımdan dışsal ödüllendirmelerle desteklenip motivasyonları artırılabilir. Cinsiyet değişkenine göre bakıldığında ise literatür ile benzer biçimde (Brislin ve ark., 2006), Türk, Gürcü ve İtalyan çalışanların genel motivasyon düzeyleri açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Benzer şekilde Kovach (1987), Amerika'da 1000 işgörenin yer aldığı çalışmasında içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgören motivasyonu üzerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediğini saptamıştır. Fakat içsel ve dışsal motivasyon düzeylerine ayrı ayrı bakıldığında ortalamalar üzerinden bir fark olduğu ve kadınların içsel ve dışsal olarak daha fazla motivasyona sahip olduğu görülmektedir. Yaş grupları açısından motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuş içsel ve dışsal motivasyon düzeyi en yüksek olan yaş grubu 29-40 olarak bulunmuştur. Yaş grubundaki en düşük içsel ve dışsal motivasyon düzeyine sahip 16-20 iken arkasından 40 yaş ve üzerindeki otel çalışanları gelmektedir. Günümüzde yapılan motive edici teşvikler bu açıdan bakıldığında genç yaş grubunu (16-20), üçüncü yaş grubunu (+40) motive etmezken yetişkin yaş grubunu (29-40) motive etmektedir. Çalışanların yaşları ilerledikçe işlerinde motivasyon düzeylerinin belirli bir seviyeye kadar artış gösterdiği görülmektedir. Bunun nedeni ise, artan yaşla birlikte, deneyim, uyum ve işe bağlılığın artması olabilir. Diğer yandan, genç çalışanların iş koşullarına yönelik aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle, ilk çalışma yıllarında daha

düşük motivasyona sahip olabilecekleri, daha ileri yaştaki çalışanların ise çalışma koşulları ve artan yaşa bağlı karşılaşılan zorluklar arasında sıkışarak motivasyon düzeylerinde düşüş yaşanabileceği de düşünülmelidir. Eğitim durumuna göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmış; lisans mezunları en üst seviyede içsel motivasyon sahip iken (4.47), lisansüstü mezunlar en üst dışsal motivasyona sahiptir (4.42). Lisans mezunları bireye dayalı olan içsel motivasyonla güdülenirken, lisansüstü mezunlar örgüte dayalı olarak dışsal motivasyonla güdülenmekte dış ödüllendirme ile motive olmaktadır. Eğitimin etkisi daha detaylı bir biçimde yorumlanırsa, bireylerin eğitim seviyelerinde yaşanan artış ile birlikte çalışma alanlarının daha çok insan ilişkileri ve yönetim departmanlarında olması ve kurumun fiziki yapısına ve olanaklarına ilişkin bilgi ve beklentilerinin daha yüksek olması içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin yüksek olmasıyla ilişkilendirilebilir.

Özetle hipotez sonuçlarına göre ise, Türk, İtalyan ve Gürcü otel çalışanlarının içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu, genel motivasyon düzeyleri cinsiyetlerine, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği fakat genel motivasyon düzeyleri yaş gruplarına göre, eğitim seviyelerine göre anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bazı ülkeler içsel motive olmayı tercih ederken bazı ülkeler dışsal motive olmayı tercih etmektedir. Analizler sonucunda içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin ve sırasının kültürden kültüre farklılaşabileceğini göstermekte ve araştırmanın 1. ve 2. hipotezini desteklemektedir. Analizler örgütsel ve yönetsel davranış ve uygulamalarının farklı kültürel ortamlarda değişik şekilde gerçekleştirilebildiğini göstermektedir. Tüm bu sonuçlar alan yazınında Hofstede (1994)'nin "farklı kültürlerden gelen çalışanların farklı biçimlerde motive edilmesi gerekliliği" görüşünü desteklemiştir. Hofstede, kültürel ortamdaki farklı profillerin yönetim ve organizasyon kuramlarına da yansıtacağını belirtmekte ve bu kuramlarda evrensel geçerliliğinin söz konusu olmayacağını savunmaktadır. Boyacıgiller ve Adler (1991), yılında gerçekleştirdikleri araştırma benzer sonuçları desteklemektedir. Yine Lovent (1983) tarafından yapılmış bir çalışma "ulusal kültürün yönetsel ideolojinin güçlü bir bileşeni" olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla bu araştırmanında ortaya koyduğu üzere ulusal kültürün önemini dikkate almayarak "işletme işletmedir" anlayışı (her yerde aynı ilkelerin geçerliliği) büyük yanılgıya yol açabilecektir. Yönetsel başarının temel dayanağı farklı değerleri anlamaktan ve özümsemekten geçmektedir. Bu nedenle yönetici kültürel farklılıkların iş performansını nasıl etkileyeceği, çalışanları nasıl güdüleyip, nasıl ödüllendireceğini hatta disipline edeceğini de bilmek zorundadır. Yöneticiler içinde bulunduğu kültürün iş başarısındaki yönlerini değerlendirerek üretken davranışlar yaratan motivasyon stratejilerini geliştirmelidirler.

Tez çalışması çerçevesinde yürütülen araştırma ile ileriki araştırmalar için bir takım önerilerde bulunmayı sağlayacak içgörüler elde edilmiş durumdadır. Bu bağlamda kültür ve motivasyon ilişkisi farklı endüstrilerde faaliyette bulunan organizasyonlar bağlamında da incelenmesi yararlı olabilir. Bu türden bir yaklaşım endüstriler arası bir karşılaştırma yapma olanağı verebilecektir. Öte yandan bu araştırmada irdelenmeyen bir konu olan kültür boyutları (Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, eril/diştiril kültür, kolektivizm/bireysellik) ve motivasyon ilişkisinde ileriki araştırmalarda incelenebilir. Böyle bir araştırmanın sonuçları otel işletmeleri bağlamında çarpıcı sonuçlar sunabilir. Her araştırmanın olduğu gibi bu çalışmanın da bazıkısıtlılıkları söz konusudur. Çalışma İtalya, Türkiye, Gürcistan'da gerçekleşmiştir. Yapılan çalışmayı zenginleştirmek adına farklı ülkelerde uygulanması içsel ve dışsal faktörlerin belirlenmesi açısından işletme yöneticilerine ve liderlere katkı sağlayabilir. Bununla birlikte kültür ve motivasyon olgusunu daha derinden ve özgün bir araştırmayla destekleyen nitel bir metodoloji daha keşfedici ve özgün sonuçlara ulaştırabilir. Dolayısıyla farklı kültürlerde elde edilen zengin veriler tematik analize tabi tutularak kültür ve motivasyon ilişkisinin temel boyutları irdelenebilir. Otel işletmeleri bağlamında kültür olgusu diğer örgütsel değişkenler iş tatmini, örgütsel yabancılaşma, örgütsel vatandaşlık, işten ayrılma vb. ile kültür- motivasyon olgusunun ilişkilendirilmesi çarpıcı sonuçlar sunabilir. Bu gibi çalışmalar, farklı kültürlerdeki çalışanları anlamada, sorunları çözmede, imkanlarını geliştirmede ve onlara sahip çıkmada yol gösterici olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2006). *Etkili Motivasyon*. Babiali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- Adler, J. N. (1999). *International Dimensions of Organizational Behaviour*, Wardworth Publishing Company.
- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2): 135-156.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Akgündüz, Y. (2013). Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20): 131-148.
- Akyurt, H., Turpçu, E., ve Çam M. (2014). Otel İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Demografik Özellikleri ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Trabzon Otelleri Üzerine Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1): 75-86.
- Alkış, H., ve Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28): 212-236.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations Of Intrinsic And Extrinsic Motivation In The Workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3): 185–201. Ankara.
- Ataman G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Atay, K. (2001). “Okul kültürü”, *Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yönetimi*, 23: 179-191.
- Avcı, N., ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia, Turizm Arastirmalari Dergisi*, 20(1).
- Avruch, K. (1998) *Culture and Conflict Resolution*. Washington DC: United States Institute of Peace Press.
- Ay, Z. (2007). *Konya Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bardakoğlu, Ö. (2016). Küçük Konaklama İşletmelerinde Pazarlama Stratejileri ve Müşteri Bağlılığı: İzmir Örneği. *Journal of Yaşar University*, 11(42): 124-132.

- Barutçu, E.(2000). *Örgütsel değişim yönetimi ve Denizli tekstil işletmelerinde bir uygulama*. Doktora Tezi. Konya Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barutçugil, İsmet. (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bassett-Jones, N. ve Lloyd, C. G. (2005). Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power? *The Journal of Management Development*, 24(10): 929-943.
- Baş, T. (2006). *Anket, Anket Nasıl Hazırlanır? Anket Nasıl Uygulanır? Anket Nasıl Değerlendirilir?* Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Umut Yayım, Ankara.
- Bauman, Z. (1998). *Sosyolojik düşünmek*. (A. Yılmaz, Çev.). Açılım Kitap, İstanbul.
- Baysal, A.C. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Brief, A. P., ve Aldag, R. J. (1976). The intrinsic-extrinsic dichotomy: Toward conceptual clarity. *Academy of Management review*, 2(3): 496-500.
- Brislin, R., Worthley, R. ve Macnab, B., "Cultural Intelligence: Understanding Behaviors that Serve People's Goals," *Group and Organizational Management*, 31, 2006: 44-55.
- Burleson, W. (2005). Developing Creativity, Motivation, And Self-Actualization With Learning Systems. *Int. J. Human-Computer Studies*, 63: 436-451.
- Can H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cesare, J. ve Sadri G. (2003), "Do All Carrots Look the Same? Examining the Impact of Culture on Employee Motivation", *Management Research News*, 26(1): 29-40.
- Chiang, C. F. ve Jang, S. C. (2008). An Expectancy Theory Model For Hotel Employee Motivation. *International Journal Of Hospitality Management*, 27: 313-322.
- Claver, E., José Tarí, J. ve Pereira, J. (2006). Does quality impact on hotel performance? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4): 350-358.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology Of Optimal Experience*. Ny: Harper
- Çatı, K., Koçoğlu, C. M. ve Gelibolu, L. (2010). Müşteri Beklentileri ile Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1): 429-446.
- Davis, K. (1988). İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış, İst. İ.Ü. İşletme Fak. Yay.
- De Voe, Sanford E. ve Iyengar, Sheena S. (2004). Managers' Theories Of Subordinates: A Cross-Cultural Examination Of Manager Perceptions Of Motivation And Appraisal Of Performance, *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 93: 47-41.
- Dede, Y. ve Argün, Z. (2004). Öğrencilerin matematiğe yönelik içsel ve dışsal motivasyonlarının belirlenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 29(134).

- Demir, H. ve Okan T. (2009). Motivasyon üzerinde ulusal kültür etkisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1): 121-142.
- Dicle, Ülkü ve Atilla Dicle, (1989). "Motivasyon," *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, 1(6): 72-73.
- Dikmen, A. A. (1995). İş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50(03).
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2): 105-119.
- Ehtiyar, R. (2001). *Uluslararası Konaklama İşletmelerinde Farklı Kültürlere Bağlı Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırmalı Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, M.Y.(2006). Ana-Baba Tutumları ve Öğretmen Davranışları ile Öğrencilerin Akademik Başarıları Arasındaki İlişkiler. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13): 23-33.
- Eren, E.(1979). *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*. İ.Ü. Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2010). *Yönetim ve Örgüt Psikolojisi*, 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2015). *Yönetim Ve Organizasyon-Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar*.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14): 67-79.
- Eroğlu F. (1998). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım, 4.Baskı, İstanbul.
- Feder, B. J. (2000). F.I. Herzberg, 76, Professor and Management Consultant, *New York Times*, Feb 1, 2000: C26.
- Gilmer V., H.ve Deci, E.B (1997). *Industrial and Organizational Psychology*, 4th Ed., McGraw Hill, New York.
- Gökkaya, S. ve Türker, N. (2018). İş Motivasyonu ile İş Tatmini Üzerine Otel İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(5): 12-28.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gürdoğan, A. (2013). Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Eğitimde Motivasyon Düzeylerinin Ölçülmesi: Ortaca Meslek Yüksekokulu Örneği. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (28): 149-166.
- Güvenç, B. (1993). *İnsan ve Kültür*. Remzi Kitabevi, İstanbul.

- Hofstede, G. (1980a), "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics*, 9(1): 42-63.
- Hofstede, G. (1980b), *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values*, Sage Publication, London.
- Johns, G. ve Saks, A. M. (2008). *Organizational Behaviour. Understanding and Managing Life at Work*, Prentice Hall, Canada.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayıncılık, Ankara.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teşvikleri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş Gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karatepe, O. M., ve Tekinkuş, M. (2006). İş-aile çatışması, duygusal tükenme ve içsel motivasyonun birinci kademe çalışanların iş sonuçları üzerindeki etkileri. *Uluslararası Banka Pazarlama Dergisi*, 24(3): 173-193.
- Kıncal, R. Y. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık. İstanbul.
- Koparal C. (1997). *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Ün. Yay., Eskişehir.
- Kovach, A. K. (1987). What Motivates Employees? Workers And Supervisors Give Different Answers, *Business Horizons*, 30(5): 58-66.
- Külahçı, Ş. G. (1985). Kendi kendine öğretim-programlı öğretim. *Eğitim ve Bilim*, 10(58).
- L. Deci. *Management And Motivation*. Penguin Books, London.
- Lin, S. Y. ve Wong, C. K. S. (2014). The mediating roles of intrinsic and extrinsic motivation between classroom learning environment and creativity among hospitality students in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(8): 913-931.
- Locke, E. (1976). The Nature And Causes Of Job Satisfaction. Ed. M.D.Dunnette. *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*. Rand McNally:
- Locke, E. A. (2001). Motivation by Goal Setting. *Handbook of Organizational Behavior*. 2: 43-54.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. Mc Graw Hill Book Co, New York.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.
- Maslow, A. ve Lowery, R. (Ed.). (1998). *Toward a psychology of being* (3rd ed.). New York: Wiley & Sons.
- Maslow, A. (1970). "A Theory Of Human Motivation". Ed. V. H. Vroom, E.

- Matsumoto, D. (1996). *Culture and Psychology*. Pacific Grove, Brooks/Cole, CA.
- Mcclelland, D. C. ve Burnham, D. H. (1976). Power İs The Great Motivator. *Harvard Business Review*, 54: 100-110.
- McCormick, E.J. ve Ilgen, D.R. (1980). *Endüstriyel Psikoloji*, PrenticeHall, New Jersey.
- Miller, J.R. (2003). *Cross Cultural Motivation Theory: Application to Transplanted Workers*, PhD Dissertation, Nova Southeastern University.
- Mottaz, J. C. (1985), The Relative Importance Of Intrinsic And Extrinsic Rewards As Determinants Of Work Satisfaction, *The Sociological Quarterly*, 26(3): 365-385.
- Nasierowski, W. ve Mikula, B. (1998). "Culture Dimensions of Polish Managers: Hofstede"s Indices," *Organization Studies*, 19(3): 495-509.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (2002). *Organizational Behaviour (human behaviour at work)*, 11th edition, Mc-Graw-Hill, Minnesota.
- Oldham, G. R. ve Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal And Contextual Factors At Work. *Academy Of Management Journal*, 39(3): 607-634.
- Omırtay, B. (2009). *Motivasyon teorileri kapsamında, motivasyon (özendirme) araçlarının farklı işletmeler açısından analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*. Sevinç Matbaası, Ankara.
- Ouchi, W. (1989). *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?* (çev: Yakut Güneri), İlgı Yayınları, İstanbul.
- Ölçer, F. (2005). *Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma*. Erciyes
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (1998). *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. (2012). *Örgütsel Davranış*, (Çev. Ed. İnci Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. Ve Sanghi, S. (2007). *Organizational Behavior*. (12th Ed.). Pearson, Prentice Hall, India
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials Of Organizational Behavior*. Prentice Hall, New Jersey.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being, *American Psychologist*, 55(1): 60–78.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Mkm Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tuz, M. (1996). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa,
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitapevi, Bursa.

- Schiefele, U. (1999). Interest and Learning from Text. *Scientific Studies of Reading*, 3(3): 257-279.
- Sevinç, H. (2015). Kamu çalışanlarının motivasyonunda kullanılan araçlar. *Journal of International Social Research*, 8(39): 944-964.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Shapiro, D. L. (2004). The Future of Work Motivation Theory, *Academy of Management Review*, 29(3): 379-387.
- Stroh, L.K., Northcraft, G.B. ve Neale, M.A. (2002). *Organizational Behavior: A Management Challenge*, Lawrence Erlbaum, 3. Baskı, Mahwah, NJ.
- Sucuoğlu, H. (2003). *İşbirlikli Öğrenmenin Öğrencilerin Yükleme, Edim ve Strateji Kullanımı Üzerindeki Etkileri ve İşbirlikli Öğrenme Gruplarındaki Etkileşim Örüntüleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, DEÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şenol, F. (2010). *Motivasyon Araçlarının Algılanmasında İşgüvencesinin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Şenol, F. (2010). *Motivasyon Araçlarının Algılanmasında İşgüvencesinin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Şimşek, M., Akgeçici, Ş.T. ve Çelik, A. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın ve Dağıtım. Ankara.
- Şimşek, M., Akgeçici, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 7.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Taylor, J. (2007), "The Impact of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: A Comparative Multi- Dimensional Analysis", *Public Administration*, 85(4): 931-959.
- Temel, A. (2006). Organizasyonlarda işkolizm ve işkolik çalışanlar. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2): 104-127.
- Tevrüz S., Erdem İ. ve Bozkurt, T. (1999). *Davranışlardan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)*, Beta Basın Yay., İstanbul.
- Toker, B. (2006). *Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu Ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri – İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Toker, B. (2006). *Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu Ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri – İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*.

Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Toker, B. (2008). Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 8(1): 69-91.
- Tıraş, Z. (2017). “*Sınıfta Motivasyon*”. G. Yüksel ve S. Büyükalın Filiz (Ed.), Sınıf Yönetimi. Pegem Akademi, Ankara, 213-240.
- Tuna, M. ve Türk M. S. (2006). Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (16), 619-632.
- Tuncay, M. (2008). Alkış Üstüne. *Art-e Sanat Dergisi*, 1(1), 1-9.
- Yeşil, S. (2013). Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44): 52-81.
- Yew, L. T. (2007). Job satisfaction and affective commitment: A Study Of Employees İn Thetourismindustry İn Sarawak, Malaysia. *World Review Of Entrepreneurship, Management And sustainable Development*, 4(1): 85-101.
- Yew, L. T. (2010). Job satisfaction and affective commitment: A Study Of Employees İn Thetourismindustry İn Sarawak, Malaysia. *World Review Of Entrepreneurship, Management And sustainable Development*.
- Yıldırım, S. (2007, Ağustos). *Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, 15-29. Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahraman Maraş.
- Yüksel Ö. (1997). Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri, *AİD*, 30(2).

İnternet Kaynakları

<https://www.slideshare.net/kltrler-aras-ynetimde-motivasyon-ve-dlendirme>, (erişim tarihi: 18.08.2018).

[Kazusa, K. \(1999\). Oral self-expression activities as a facilitator of students' positive attitudes and motivation. Retrieved August 12, 2002 \(de indirildi\) from the World Wide Web:www.sairey.ac.uk/EU/kudok.pdf](http://www.sairey.ac.uk/EU/kudok.pdf)

Kültüre ilişkin kavramlar www.nkfu.com/kultur-ile-ilgili-kavramlar/, (erişim tarihi: 07.09.2018).

UNESCO (1982). Mexico City Declaration on Cultural Policies.
http://portal.unesco.org/culture/en/files/12762/11295421661mexico_en.pdf/mexico_en.pdf, (erişim tarihi: 07.09.2018).



EK 1- ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu anket motiv Turizm sektöründe çalışanları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.Hiçbir şekilde kişisel bilgi gerektirmemektedir.

1. Bölüm

Cinsiyet: Bay <input type="checkbox"/> Bayan <input type="checkbox"/>
Yaş: 16-20 <input type="checkbox"/> 21-28 <input type="checkbox"/> 29 -40 <input type="checkbox"/> 40 + <input type="checkbox"/>
Medeni Haliniz: Bekar <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Dul <input type="checkbox"/>
Turizm sektöründe çalışma süresi? 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 10+ <input type="checkbox"/>
Eğitim Durumunuz: Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisans Üstü <input type="checkbox"/>
Üniversitede veya Okulda turizm eğitim gördünüz mü? Evet <input type="checkbox"/> Hayir <input type="checkbox"/>
10 yıl sonra Turizm Sektöründe kendinizi görüyor musunuz? Evet <input type="checkbox"/> Hayir <input type="checkbox"/>
Turizm sektöründe çalışmak seviyor musunuz? Evet <input type="checkbox"/> Hayir <input type="checkbox"/>
Maaş işinize uygun mu? Evet <input type="checkbox"/> Hayir <input type="checkbox"/>

2. Bölüm

İşinizle ilgili aşağıdaki durumlar sizi ne derece isteklendirir ve motive eder?

		Strongly Agree	Agree	Undecided	Disagree	Strongly Disagree
1	İşimi iyi yapmak ve işimde başarılı olmak	5	4	3	2	1
2	Yaptığım işle ilgili sorumluluk sahibi olmak	5	4	3	2	1
3	İşimi daha etkili yapmanın yollarını düşünüp hayata geçirebilmek	5	4	3	2	1
4	Yaptığım işin önemli bir iş olduğuna inanmak	5	4	3	2	1
5	İşimi tam olarak yapabilecek bir yetki ve güce sahip olmak	5	4	3	2	1
6	İşimi gerektiğinde genişleterek şirketime katma değer katabilmek	5	4	3	2	1
7	Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanmak	5	4	3	2	1
8	Kendimi önemli bir şahsiyet olarak gördüğüm bir iş ortamına sahip olmak	5	4	3	2	1
9	İş ortamında sık sık onurlandırıcı tavır ve davranışlarla karşılaşmak	5	4	3	2	1
10	Yaptığım işin kişisel yetenek ve becerilerime uygun olması	5	4	3	2	1
11	Mesleğimle ilgili konularda müşterilerimin sorunlarına çözüm üretebilmek	5	4	3	2	1
12	Almış olduğum eğitim sonucu edindiğim bilgileri uygulayabilme imkanımın olması	5	4	3	2	1
13	Görevimle ilgili eğitimlere katılmak	5	4	3	2	1
14	Mesleğimin gereklerini bağımsız bir şekilde yerine getirebilmek	5	4	3	2	1
15	Modern fiziksel koşullara sahip bir işyerimin olması (lüks ofis ortamı)	5	4	3	2	1
16	İşyerimde ihtiyaç duyduğum teknolojik araç ve gereçlerin bulunması	5	4	3	2	1
17	Bürokrasi ve iş çevresiyle iyi ilişkilerimin olması	5	4	3	2	1

		Strongly Agree	Agree	Undecided	Disagree	Strongly Disagree
18	Mesleğimin bana yüksek sosyal statü sağlaması	5	4	3	2	1
19	Meslektaşlarımdan daha iyi olduğum zaman üstlerim tarafından farklılaştırılmak	5	4	3	2	1
20	Mesleğimde kariyer yapma imkanının olması	5	4	3	2	1
21	Başarılı çalışmalarımın dolayısı prim ödenmesi	5	4	3	2	1
22	Esnek çalışma zamanlarına sahip olmak	5	4	3	2	1
23	Özel yaşantım ile ilgili olarak istediğimde işyerinden uzaklaşma imkanının olması	5	4	3	2	1
24	Başarılı çalışmalarımın dolayısı ödüllendirilmem	5	4	3	2	1
25	Yaptığım işten aldığım ücret miktarı	5	4	3	2	1
26	Mesleğimde Mesleki dayanışmanın yüksek olması	5	4	3	2	1
27	Kendi işimin patronu olmak	5	4	3	2	1
28	Daha çok para kazanmak	5	4	3	2	1
29	Çalıştığım şirketin büyük olması ve bunun bilinmesi.	5	4	3	2	1

Değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Mamisa VARSHALOMİDZE
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Aieti Tıp Lisesi, Tiflis , Gürcistan
Lisans Diploması	Georgian American University, İşletme, Tiflis Gürcistan, 2009
Yabancı Dil / Diller	Rusça, İngilizce, Türkçe
BİLİMSEL FAALİYETLER	
<p>Yesim Helhel ve Mamisa Varshalomidze (2015). Determinants of tax Attitude and Tax Compliance among Small and Medium Enterprises (SMEs) in Tourism Industry: A Survey Study in Georgia. Archives of Business Research – Vol.3, No.5 pp. 13-23 2015</p>	
İŞ DENEYİMİ	
Çalıştığı Kurumlar	<p>Maxxroyal Belek Resort, Spa and Golf Hotel, 2016-2018, Belek, Türkiye.</p> <p>Sheraton Batumi Hotel, 2015-2016, Batum, Gürcistan</p> <p>Maxxroyal Kemer Resort and Spa Hotel, 2014, Kemer, Türkiye.</p> <p>Sheraton Batumi Hotel, 2010-2012, Batum, Gürcistan</p>
E-Posta	varsha_mamisa@yahoo.com