

## DUYGUSAL BAĞLILIK İÇSEL MOTİVASYON İLİŞKİSİ: ANTALYA'DA BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR İNCELEME

*Yrd.Doç.Dr. Veysel AĞCA\**  
*Öğr.Grv. Hayrettin ERTAN\*\**

### ÖZET

Hizmet sektörü içinde yer alan otel işletmeleri, ulusal ekonomi içinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu çalışmada, Antalya'da faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların duygusal bağlılıklarıyla içsel motivasyonları arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca, çalışanların duygusal bağlılıklarının ve içsel motivasyonlarının demografik özelliklerine bağlı olarak değişip değişmediği saptanmıştır.

Çalışmada 20 adet beş yıldızlı otel işletmesindeki toplam 402 çalışandan anket formuyla elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, bulgular duygusal bağlılık ile içsel motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Varyans analizleri ile, çalışanların duygusal bağlılıklarının yaşlarına, çalıştıkları bölüme, unvanlarına, kıdemlerine ve iş deneyimlerine bağlı olarak değiştiği; içsel motivasyonlarının ise yaşlarına, eğitim düzeylerine, çalıştıkları bölüme, unvanlarına, kıdemlerine, iş deneyimlerine ve değiştirdikleri işyeri sayısına bağlı olarak değiştiği görülmüştür.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, iş motivasyonu, içsel motivasyon, demografik özellikler.

---

\* Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi (agca@aku.edu.tr)

\*\* Afyon Kocatepe Üniversitesi Dinar Meslek Yüksekokulu (hertan@aku.edu.tr)

## **THE RELATIONSHIP BETWEEN AFFECTIVE COMMITMENT AND INTRINSIC MOTIVATION: A STUDY IN HOTELS WITH FIVE STARS IN ANTALYA**

### **ABSTRACT**

Hotel business enterprises which are in service sector are important in national economy. In this study, in hotels in Antalya, the employees' affective commitment and intrinsic motivation and the relationship between them are studied. In addition, the subject, if employees' affective commitment and intrinsic motivation change according to their demographic characteristics, are determined.

Data from 402 employees, who are working in 20 hotels which have five stars, placed as the research sample. Required data for the research were obtained by the questionnaire. In the result of the research, the findings show that the relationship between affective commitment and intrinsic motivation is positive, meaningful and medium. By the variance analysis, the employees' affective commitment change according to their age, department, positions, tenure, and work experience; and their intrinsic motivation change according to their age, education level, department, positions, tenure, work experience and the number of workplace. The details are told in the text.

**Key words:** Organizational commitment, Affective commitment, Work motivation, Intrinsic motivation, Demographic characteristics.

## GİRİŞ

Dünya Turizm Örgütü'nün Türkiye'ye ilişkin yaptığı tahminlere göre, Türkiye 2010 yılında 17,1 ve 2020 yılında 27 milyon turist çekecek; 2010 yılında 12,5 ve 2020 yılında 19,8 milyar dolar turizm geliri elde edecektir. Gelirler içinde de konaklama sektörünün payının % 23 olduğu hesaplanmaktadır.<sup>1</sup> Türkiye gibi dış turist çeken ülkeler, misafirlerini en iyi şekilde ağırlayarak hem ekonomilerini geliştirme, hem de ülkeyi ve insanlarını tanıtmaya fırsatını elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Bu fırsatı iyi değerlendirmenin yolu, turizm sektöründe hizmet veren, başta otel işletmeleri olmak üzere, diğer hizmet işletmelerinde çalışan insan kaynaklarının sayısal ve niteliksel yeterliliğinden geçmektedir.

Tüm dünyada, konaklama endüstrisi geleneksel olarak düşük iş morali ve yüksek devir hızı ile karakterize edilmektedir. Örneğin, 1997 yılında Amerika'daki otellerde çalışan düz çalışanlarda devir hızı yaklaşık % 92, müdürlerde % 14 ve denetçilerde % 12 olarak ortaya çıkmıştır. Yüksek devir hızı, maliyetleri arttırmakta ve hizmetin kalitesini düşürmektedir.<sup>2</sup> Bu çalışmada, otel işletmelerinde çalışanların duygusal bağlılıklarıyla içsel motivasyonları arasındaki ilişki incelenmektedir. Araştırmanın ana küntlesini Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır.

## I. KURAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu kavramları, örgüt psikolojisinin çalışma alanına girmektedir. Özellikle 1950'li yıllardan sonra sosyal psikoloji alanında çok sayıda bilimsel çalışmanın yapılması ve insanların toplumdaki davranışlarını büyük ölçüde açıklaması, örgüt psikolojisinin de gelişimini hızlandırmıştır.

---

<sup>1</sup> [http://www.ekodialog.com/Makaleler/turizm\\_ekonomisi.html](http://www.ekodialog.com/Makaleler/turizm_ekonomisi.html) (20.12.2007)

<sup>2</sup> N. SUBRAMANIAM, L. M. MANUS ve L. MIA, "Enhancing Hotel Managers' Organizational Commitment: An Investigation of The Impact of Structure, Need for Achievement and Participative Budgeting", *Hospitality Management*, Sayı:21, 2002, s.303-304.

## A) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DUYGUSAL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak, Becker (1960), çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların boşa gideceği korkusuyla örgütüne bağlılık gösterdiğini ileri sürmüştü<sup>3</sup>, Mowday vd. (1979) örgütsel bağlılığı “çalışanın örgütüne hissettiği duygusal bir bağlılık” olarak tanımlamış, çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettiklerini ileri sürmüşlerdir.<sup>4</sup> Weiner ve Vardi (1980), “normatif” ya da “ahlâkî” bağlılık boyutunu önermişler; çalışanların örgütlerine bağlanmalarında sosyal normların belirleyici olduğunu ileri sürmüşlerdir.<sup>5</sup> Daha sonra, Meyer ve Allen (1984), devamlılık bağlılığı ve duygusal bağlılık olmak üzere iki farklı örgütsel bağlılığı kapsayan bir model ileri sürmüşlerdir.<sup>6</sup> Meyer ve Allen (1991), sonra bu modele, Weiner ve Vardi’nin “normatif” bağlılık boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir.<sup>7</sup>

Meyer ve Allen (1991), üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini önermektedirler: Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık.<sup>8</sup> Örgütün üyeleri, ilkinde örgütlerine “severek, isteyerek”, ikincisinde “zorunda oldukları” için, üçüncüsünde ise “yükümlü

---

<sup>3</sup> H. S., BECKER, , “Notes on The Concept of Commitment”, *American Journal of Sociology*, Sayı:66, 1960, s. 32-42.

<sup>4</sup> R. T., MOWDAY, R. M. STEERS ve L. W. PORTER, “The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Cilt:14, Sayı:2, 1979, s.224-247.

<sup>5</sup> Y. WIENER ve Y. VARDI, “Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes - An Integrative Approach, *Organizational Behavior and Human Performance*, Sayı:26, 1980, s. 81-96.

<sup>6</sup> J. P., MEYER ve N. J., ALLEN, “Testing the Side - Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Implications, *Journal of Applied Psychology*, Sayı:69, 1984, s. 372-378.

<sup>7</sup> S. A., WASTI, “Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes”, *Journal of Vocational Behavior*, Cilt: 2, Sayı:67. 2005, s. 290.

<sup>8</sup> J. P., MEYER ve N. J., ALLEN, “A Three - Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, Sayı:1, 1991, s. 61-89.

oldukları” için bağlanmaktadır.<sup>9</sup> Duygusal bağlılık ile örgütlerine bağlananlar “insanlar mükemmel ve iş eğlenceli olduğu için burada çalışıyorum” derken, normatif bağlılık ile bağlananlar “onlar bir işe ihtiyacım olduğunda beni işe aldılar, bu yüzden onlara borçlu olduğum için burada çalışıyorum” derler. Devamlılık bağlılığı ile bağlananlar ise “kazancı daha fazla olan başka bir işe gireceğimi bilsem ayrılırdım” demektedirler.<sup>10</sup>

Mowday, Steers ve Porter (1979), geliştirdikleri modelde örgütsel bağlılığı, bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesi ve bağlanması ile açıklamaktadır. Onlara göre, örgütsel bağlılığın üç özelliği vardır: (1) Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul, (2) örgütün lehinde kayda değer çaba harcama isteği, (3) örgütteki üyeliği devam ettirmek için güçlü bir arzu.<sup>11</sup>

## B) İŞ MOTİVASYONU VE İÇSEL MOTİVASYON

İş motivasyonu, “örgüt düzenlerinde davranışın güçlendirilmesi, yönlendirilmesi ve sürdürülmesi süreci”<sup>12</sup>, “insanları belirli bir işi seçmeye, o işi yapmaya devam etmeye ve çok çalışmaya sevk eden güç”<sup>13</sup>, “örgüt amaçlarına yönelik yüksek düzeyde çaba harcama isteği”<sup>14</sup>, “bağımsız ve kişisel ve durumsal faktörlerin ortak

---

<sup>9</sup> B. B., BROWN, Employees’ Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors’ Relations - Oriented and Task - Oriented Leadership Behaviors, Doctor of Philosophy, The Faculty of the Virginia Polytechnic Institute, State University, 2003, s.15.

<sup>10</sup> R. E., STUP, “Human Resource Management and Dairy Employee Organizational Commitment”, <http://www.cnr.berkeley.edu>, (03.02.2007).

<sup>11</sup> T., KONDRATUK, P. A. HAUSDORF, K.KORABIK ve H. M., ROSIN, Linking Career Mobility with Corporate Loyalty: How Does Job Change Relate to Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Cilt:2, Sayı:65, 2004, s. 334.

<sup>12</sup> R. M., STEERS ve L. W, PORTER, Motivation and Work Behavior , New York: McGraw-Hill, 1991, s. 18.

<sup>13</sup> T., SIMONS ve C. A., ENZ, “Motivating Hotel Employees”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Cilt:1, Sayı:36, 1995, s. 20-27

<sup>14</sup> S. P., ROBBINS, Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall, 1998, s.35.

etkilerinden doğan dinamik, içsel durum”<sup>15</sup>, “amaç-yönelimli davranışı ortaya çıkarma ve sürdürme süreci, bir bireyin davranışını ya da örgütsel davranışı etkileyen göreceli olarak statik özellikler grubu”<sup>16</sup>, “örgütsel amaçlara ulaşma isteği”<sup>17</sup>, “amaçları gerçekleştirmeye yönelik ortaya çıkan ve sürdürülen davranışlarımızı uyaran şey”<sup>18</sup>, “bir şeyi yapmaya isteklilik”<sup>19</sup> anlamlarına gelmektedir.

Herzberg’in çift faktör teorisine göre, işin içeriği ile ilgili olan içsel motivasyon araçları çalışanı motive ederken, işin dışındaki dışsal motivasyon araçlarının motive gücü yoktur.<sup>20</sup> İçsel motivasyon, kişinin kendi yeteneklerini ortaya koyma deneyimi olarak da nitelendirilebilir.<sup>21</sup> İçsel motivasyon araçları, doğrudan işin doğasıyla ilgilidir ve işin içeriğinden kaynaklanır. İlgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörleri içermektedir.<sup>22</sup>

Murphy ve Alexander’ın göre Wang ve Hancock (1994) dan aktardığına göre, bir sonucun karşılığı olarak alınmayan, görevin içinde kendiliğinden var olan ödülün dolaylı bir görev yapıyor,sa,

---

<sup>15</sup> L., SMITH, “An Evaluation of Programmes for Staff in NHS and Hotel Ancillary Staff”, *Facilities*, Cilt: 7/8, Sayı:17, 1999, s. 264-271.

<sup>16</sup> D. L., NELSON ve J. C., QUICK, *Organizational Behavior-Foundations, Realities, and Challenges*, Ohio: South-Western, 2000, s. 22.

<sup>17</sup> R. N. LUSSIER, *Management Fundamentals – Concepts, Applications, and Skill Development*, Ohio: South-Western, 2000, 35.

<sup>18</sup> L. F., TONG, *Work Motivation*, Malay Mail, Sayı: 7, 2001, s. 36.

<sup>19</sup> S. P., ROBBINS, *Essentials of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall, 2003, s. 33.

<sup>20</sup> S., DÜNDAR, H., ÖZUTKU ve F., TAŞPINAR, “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:2, 2007, s. 107.

<sup>21</sup> P. A., BRIEF ve R. J., ALDAG, “The Intrinsic - Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity”, *Academy of Management Review*, Cilt:2, Sayı:3, 1977, s. 497.

<sup>22</sup> J. C., MOTTAZ, “The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction”, *The Sociological Quarterly*, Cilt:3, Sayı:26, 1985, s. 366.

bunu içsel motivasyon kavramı ile açıklamıştır.<sup>23</sup> İçsel motive olmuş çalışanlar işten yarar sağladıklarından, işi değerli gördüklerinden dolayı, daha düşük bir ücretle çalışmaya razı olacaklardır.<sup>24</sup> Amerikalı yöneticilerle yapılan bir görüşmede, yöneticiler, parasal özendiricilerden çok, işin ilginç ve uyarıcı olması ve çalışanların karar verme sürecine katılma duygusuna sahip olmaları ve çalışanların başarılarının dikkate alınması ve takdir edilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.<sup>25</sup>

### C) DUYGUSAL BAĞLILIK VE İÇSEL MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Mowday vd. (1979) tek boyutlu örgütsel bağlılık modeline göre, bireyler örgütlerine duygusal olarak bağlanmakta, örgütleri ile özdeşleşmekte ve örgüte severek bağlanmaktadır.<sup>26</sup> İlgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim gibi içsel motivasyon araçları da bireylerin istekli çalışmalarında etkili olmaktadır.<sup>27</sup> Halbuki, ücret, terfi ve disiplin uygulamaları gibi dışsal faktörler bireylerin arzu ve istekle çalışmalarında çok etkili değildir.<sup>28</sup>

Herzberg de, çalışanların motivasyonunda benzer şekilde iki faktörden bahsetmektedir: Hijyen ve motivasyon faktörleri. Şirket politikaları ve yönetim uygulamaları, denetim, denetçilerle, iş

---

<sup>23</sup> P. K., MURPHY ve P. A., ALEXANDER, "A Motivated Exploration of Motivation Terminology", *Contemporary Education Psychology*, Cilt:1, Sayı:25, 2000, s.28.

<sup>24</sup> J., DELFGAAUW ve R., DUR, "Signaling and Screening of Workers' Motivation", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Cilt:4, Sayı: 62, 2007, s. 607.

<sup>25</sup> Age., s. 606.

<sup>26</sup> KONDRATUK vd., age., s. 334.

<sup>27</sup> MOTTAZ, age., s. 366.

<sup>28</sup> S., WONG, V., SIU ve N., TSANG, "The Impact of Demographic Factors on Hong Kong Hotel Employees' Choice of Job-Related Motivators", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Cilt:5, Sayı:11, 1999, s. 231.

arkadaşlarıyla ve astlarla karşılıklı ilişkiler, çalışma şartları, statü ve ücret gibi faktörler hijyen faktörler içinde yer alırken, çalışanın yaptığı iş ile ilgili olan başarıma, başarıları ile tanınma, ilgi çekici iş, sorumluluk, meslekî gelişme ve ilerleme gibi faktörler motivasyon faktörleri içinde sayılmaktadır.<sup>29</sup>

Gerek duygusal bağlılık gerekse içsel motivasyon kavramlarının önemli bir ortak noktası vardır: Sevgi. Örgütlerine duygusal bağlananlar severek ve isteyerek bağlanmakta, içsel motivasyonla motive olanlar da yine severek ve isteyerek çalışmaktadırlar. Örneğin, Moon (2000), performans ile finansal ödül arasında doğrudan ilişkinin kurulmasının, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırdığı, örgütsel etkinliği ve iş tatminini geliştirdiğini görmüştür.<sup>30</sup> Synder ve Spreitzer da (1984), yaptıkları çalışmada duygusal bağlılık ile içsel motivasyon arasında anlamlı, pozitif ilişkinin varlığından bahsetmektedirler.<sup>31</sup> Buna göre, çalışanların duygusal bağlılıkları arttıkça içsel motivasyonları da artmaktadır. Bu araştırmada da çalışanların duygusal bağlılıkları ile içsel motivasyonları arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığı, eğer varsa ilişkinin yönü ve derecesi ortaya konulacaktır.

## II. AMAÇ VE KAPSAM

### A) ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZİ

Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde çalışanların duygusal bağlılıkları ve içsel motivasyonları hakkında bilgi sahibi olmak, duygusal bağlılık ile içsel motivasyon arasındaki ilişkiyi belirlemek ve her iki değişkenin çalışanların demografik özelliklerine

---

<sup>29</sup> F., HERZBERG, "The New Industrial Psychology, Industrial and Labor Relations Review", *Cornell University, School of Industrial & Labor Relations*, Cilt:3, Sayı:8, 1965, s. 369.

<sup>30</sup> M. J., MOON, "Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector and Managerial Level", *Public Performance & Management Review*, Cilt:2, Sayı:24, 2000, 177.

<sup>31</sup> E. E., SYNDER ve E., SPREITZER, "Identity and Commitment to the Teacher Role", *Teaching Sociology*, Cilt:2, Sayı11, 1984, s. 151-166.



bağlı olarak değişip değişmediğini saptamaktır. Araştırmanın sektördeki bilgi birikimine katkı sağlayacağı ve yöneticilere faydalı bilgiler sunacağı düşünülmektedir. Araştırmanın amacından yola çıkarak bu bölümünde test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların duygusal bağlılıkları ile içsel motivasyonları arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların duygusal bağlılıkları ve içsel motivasyonları demografik özelliklerine bağlı olarak değişmektedir.

## B) ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın ana kütesini Antalya ilinde faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı Antalya İl Müdürlüğü'nün verilerine göre, 31.12.2006 tarihi itibarıyla, Antalya ilinde 67'si yatırım belgeli ve 114'ü işletme belgeli olmak üzere toplam 181 adet beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Tesislerdeki toplam yatak sayısı yaklaşık 137 bindir.<sup>32</sup> Antalya'da faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinden 30 adedine toplam 750 anket teslim edilmiş, ancak 20 otelden toplam 402 anket elde edilebilmiştir. Gönderilen anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık % 54'tür. Örneklemi oluşturan tesis sayısı, ana kütlelerin % 11'ini oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde tesadüfi olmayan yöntemlerden kararsal örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

## C) ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Veri toplama aracı olarak iki kısımdan oluşan anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde çalışanların demografik özellikleriyle ilgili dokuz soru bulunmaktadır. İkinci bölümü de ise duygusal bağlılık ve içsel motivasyon faktörleriyle ilgili sorular yer almaktadır. Duygusal bağlılık ölçeği olarak, Allen ve Meyer'in (1991) üç boyutlu modeli esas alınarak Wasti (2000) tarafından geliştirilen

<sup>32</sup> <http://www.antalyakulturturizm.gov.tr> (20.03.2007)

sekiz sorulu 5’li likert tipi ölçek, içsel motivasyon ölçeği olarak da Mottaz’ın (1985) motivasyon modeli esas alınarak Dündar vd. (2007) tarafından geliştirilen dokuz sorulu 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

#### D) BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Çalışmada yer alan örnekleme ilişkin demografik özellikler Tablo 1’de verilmiştir. Başlıca kontrol değişkenleri, cinsiyet, yaş, , eğitim, medenî durum, çalışılan bölüm, mevki, çalışma süresi, iş deneyimi ve çalışanların çalıştığı kaçınıcı işyeri sayısıdır.

Tablo 1: Ankete Cevap Verenlerin Demografik Özellikleri

KONTROL DEĞİŞKENLERİ								
<b>Cinsiyet</b>	Sayı	%	<b>Yaş</b>	Sayı	%	<b>Eğitim</b>	Sayı	%
Bayan	122	30,3	15-21	24	6,0	İlköğretim	102	25,4
Erkek	280	69,7	22-28	174	43,3	Lise	170	42,3
<b>Medeni H.</b>			29-35	134	33,3	Ön-lisans	52	12,9
Bekâr	176	43,8	36-42	50	12,4	Lisans	66	16,4
Evli	214	53,2	43-49	14	3,5	Lisans üstü	12	3,0
Dul	12	3,0	50 +	6	1,5			
<b>Departman</b>	Sayı	%	<b>Pozis.</b>	Sayı	%	<b>Çal. Süre.</b>	Sayı	%
Katlar	48	11,9	İşgören	266	66,2	1’den az	140	34,8
Lokanta	82	20,4	AKY	42	10,4	1-5 Yıl	184	45,8
Resepsiyon	80	19,9	OKY	78	19,4	6-10 Yıl	48	11,9
Mutfak	56	13,9	ÜKY	16	4,0	11-15 Yıl	24	6,0
Diğer	136	33,9				16-20 Yıl	6	1,5
<b>İş Deneyimi</b>	Sayı	%	<b>Kaçını İş</b>	Sayı	%			

1 yıldan az	32	8,0	1	36	9,0			
1-5 Yıl	116	28,9	2	58	14,4			
6-10 Yıl	146	36,3	3	108	26,9			
11-15 Yıl	64	15,9	4+	200	49,8			
16-20 Yıl	20	5,0						
21 Yıl +	24	6,0						

**Kısaltmalar:** AKY: Alt Kademe Yönetimi, OKY: Orta Kademe Yönetimi, ÜKY: Üst Kademe Yönetimi

Çalışanların % 80,6'sının aynı işletmede 5 yıldan az bir zamandır çalışıyor olması ve % 76,7'sinin üç ve üzerinde işyeri deneyimi, örneklemdaki otellerde çalışan devrinin ne kadar yüksek olduğunu göstermesi bakımından ilginçtir.

### 1. Duygusal Bağlılık ve İçsel Motivasyon ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 2'de çalışanların duygusal bağlılıkları ve içsel motivasyonları ile ilgili tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Tablo 2: Çalışanların Duygusal Bağlılıkları ve İçsel Motivasyonları ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER VE ORTALAMALAR	İFADELER VE ORTALAMALAR
1. Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum (3,68)	5. Kendimi bu işletmede ailenin bir parçası gibi hissediyorum (3,55)
2. Bu işletmeye karşı güçlü bir ait olma hissim var (3,47)	6. Bu işletmedeki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum (3,73)
3. Bu işletmeye kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum (3,39)	7. Bu işletmenin bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum (3,61)
4. Bu işletmenin benim için çok özel bir anlamı var (3,41).	8. Bu işletmenin amaçlarını benimsiyorum (3,68)
<b>Duygusal Bağlılık Düzeyi (3,57)</b>	
1. Yaptığım işte başarılıyım (4,23)	6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum (3,82)
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim (4,36)	7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum (3,68)
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolay beni takdir ederler (3,86)	8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim (3,64)
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum (3,97)	9. Yöneticilerim çalışmalarımın dolay her zaman beni takdir ederler (3,54)

5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum (3,75)	
<b>İçsel Motivasyon Düzeyi (3,87)</b>	
1,00-1,80 Çok Düşük; 1,81-2,60 Düşük; 2,61-3,40 Orta; 3,41-4,20 Yüksek; 4,21-5,00 Çok Yüksek	

Çalışanların duygusal bağlılıklarının ve içsel motivasyonlarının yüksek olduğu görülmektedir (3,57 ve 3,87). Bununla beraber, çalışanların kendilerini işletmelerine duygusal olarak bağlı hissetmelerinde ve yöneticileri tarafından takdir edilmelerinde bazı sorunların olduğu anlaşılmaktadır.

## 2. Duygusal Bağlılık ile İçsel Motivasyon Arasındaki İlişki

Tablo 3’de, duygusal bağlılık ile içsel motivasyon arasındaki ilişkinin varlığı, yönü ve derecesi görülmektedir. Korelasyon katsayısının 0,30’dan düşük olması ilişkinin düşük, 0,30-0,70 arasında olması ilişkinin orta ve 0,70’den yüksek olması ilişkinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı, duygusal bağlılık ile içsel motivasyon arasında anlamlı, pozitif orta düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu yüzden, “çalışanların duygusal bağlılıkları ile içsel motivasyonları arasında anlamlı, pozitif bir ilişki vardır” olan H<sub>1</sub> hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 3: Duygusal Bağlılık ile İçsel Motivasyon Arasındaki İlişki

DEĞİŞKEN	İçsel Motivasyon	Duygusal Bağlılık
Duygusal Bağlılık	0,544**	1
İçsel Motivasyon	1	0,544**

\*\* Korelasyon % 1 düzeyinde anlamlı

## 3. Duygusal Bağlılığın ve İçsel Motivasyonun Demografik Özelliklere Bağlı Olarak Değişmesi

Çalışanların duygusal bağlılık ve içsel motivasyonlarının demografik özelliklerine bağlı olarak değişip değişmediğini öğrenmek için, kontrol değişkenlerinden cinsiyet değişkeni için t-testi, diğer değişkenler için varyans (ANOVA) analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 4’de gösterilmiştir. Buna göre, çalışanların duygusal

bağlılıklarının ve içsel motivasyonlarının cinsiyet ve medenî durum değişkenlerine bağlı olarak değişmediği anlaşılmaktadır.

Çalışanların duygusal bağlılıklarının yaşlarına, çalıştıkları bölüme, unvanlarına, çalışma sürelerine ve deneyimlerine; içsel motivasyonlarının da yaşlarına, eğitim düzeylerine, çalıştıkları bölüme, unvanlarına, çalışma sürelerine, deneyimlerine ve işyeri sayısına bağlı olarak değiştiği görülmüştür.

Tablo 4: Duygusal Bağlılık ve İçsel Motivasyon Değişkenlerinin Kontrol Değişkenlerine Bağlı Olarak Değişmesi

		Duygusal Bağlılık	İçsel Motivasyon
<b>Cinsiyet</b>	t	-0,939	-1,572
	p	0,348	0,117
<b>Yaş</b>	F	<b>4,941</b>	<b>4,941</b>
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
<b>Eğitim</b>	F	0,486	<b>3,065</b>
	p	0,746	<b>0,017</b>
<b>Medenî Durum</b>	F	2,187	0,637
	p	0,114	0,529
<b>Bölüm</b>	F	<b>2,290</b>	<b>2,827</b>
	p	<b>0,006</b>	<b>0,001</b>
<b>Unvan</b>	F	<b>10,353</b>	<b>19,341</b>
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
<b>Çalışma Süresi</b>	F	<b>5,875</b>	<b>5,458</b>
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
<b>Meslek Süresi</b>	F	<b>2,999</b>	<b>7,605</b>
	p	<b>0,011</b>	<b>0,000</b>
<b>İşyeri Sayısı</b>	F	1,212	<b>3,654</b>
	p	0,305	<b>0,013</b>

### a) Bölüm

Çalışanların çalıştıkları bölüm, onların duygusal bağlılıklarını ve içsel motivasyonlarını anlamlı olarak değiştirmektedir.

LSD testinden, resepsiyon bölümünde çalışanların duygusal bağlılıklarının teknik bölümde ve barlarda çalışanlardan fazla olduğu görülmektedir. Katlarda çalışanların duygusal bağlılıkları barlarda çalışanlardan fazladır. Lokantada çalışanların duygusal bağlılıkları da barlarda çalışanlardan fazladır. Mutfakta çalışanların duygusal bağlılıkları teknik bölümde ve barlarda çalışanlardan daha fazladır. Muhasebe bölümünde çalışanların duygusal bağlılıkları teknik bölümde ve barlarda çalışanlardan fazladır. Güvenlikte çalışanların duygusal bağlılıkları teknik bölümde ve barlarda çalışanlardan fazladır.

Barlarda çalışanların duygusal bağlılıklarının ve içsel motivasyonlarının resepsiyonda, katlarda, lokantada, mutfakta, muhasebede, güvenlikte ve satışta çalışanlara göre anlamlı olarak farklılaştığı ve hepsinden düşük olduğu görülmüştür. Barlarda çalışanların işletmenin sorunlarını kendi sorunları gibi görmedikleri, güçlü bir aidiyet hissi duymadıkları, işletmelerini anlamlı görmedikleri, yaptıkları işi kendi işleri gibi görmedikleri, işletmenin çalışanı olmaktan gurur duymadıkları ve işletmenin amaçlarını benimsemedikleri, yani duygusal bağlılıklarının zayıf oldukları anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin anılan unsurları iyileştirici bir yaklaşımı benimsemeleri gerekmektedir. Örneğin, barlarda yeni işe başlayanlar için tanışma yemekleri veya çayları düzenlenebilir. İşletmenin amaçlarının oluşması ve karar verme süreçlerine katılmaları sağlanabilir. Kurumun imajı ile ilgili kamuoyunda çıkan olumlu bilgilerden haberdar olmaları için bültenler yayımlanabilir. Yaptıkları işi özel işleri gibi algılamaları için daha çok yetki ve karar alma hakkı verilebilir. Pasif bir çalışan yerine aktif bir çalışan olmaları için çalışanlara daha demokratik bir yönetim tarzı benimsenebilir. Örneğin, ekip çalışmasına ağırlık veren bir yönetim anlayışı daha olumlu sonuçlar verebilir.

Yine, barlarda çalışanların kendilerini başarısız, yeterli yetki ve sorumluluktan ve karar verme hakkından yoksun, önemsiz

gördükleri anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, barlarda çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin düşük olduğu anlaşılmaktadır.

### **b) Unvan**

Çalışanların duygusal bağlılıkları ve içsel motivasyonları unvanlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir. LSD testinden, işgörenlerin duygusal bağlılıklarının orta ve üst kademe yöneticilerinininkinden; alt kademe yöneticilerinin duygusal bağlılıklarının da üst kademe yöneticilerinininkinden daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. İşgörenlerin içsel motivasyonları her üç düzey yöneticilerinininkinden daha düşüktür. Üst kademe yöneticilerinin içsel motivasyonları da orta ve alt kademe yöneticilerinininkinden daha fazladır.

İşgörenlerin duygusal bağlılıklarının yönetim kademelerinde yer alanlara göre düşük olması normaldir. Yöneticiler genelde örgütleri ile daha fazla özdeşleşmekte, örgütün amaçlarını daha çok benimsemekte ve örgüte hissî olarak bağlanmaktadırlar.

### **c) Çalışma Süresi**

Her iki değişken de çalışma süresine bağlı olarak değişmektedir. LSD testinden, 1 yıldan az bir zamandır çalışanların duygusal bağlılıkları ve içsel motivasyonları, 6-15 yıl çalışanlara göre daha düşüktür. Bu bulgular, çalışma süresinin artması ile bireylerin duygusal bağlılıklarının ve içsel motivasyonlarının arttığını göstermektedir.

Yöneticilere, bu bağlamda çalışanlarının sosyalizasyonuna (örgütün üyesi hâline getirme süreci) önem vermeleri önerilir. İşletmede çalışma süresi arttıkça yukarıdaki değişkenlerin iyileşeceği beklenmektedir. İşgören devri ile ilgili olarak, ilk altı ayda ayrılanların oranının yüksek olması bu bulguyu da desteklemektedir.

Yöneticilere, çalışanları daha uzun süre çalışmaya özendirmeleri önerilir. Burada, yöneticilerin yaklaşımları etkili olduğu gibi, yönetim politikaları da yararlı olabilir. Örneğin, çalışanları kıdemlerine göre ücretlendirme ve terfi etme, ikramiye verme onları aynı işletmede daha uzun süre çalışmalarını teşvik edecektir.

#### **d) Meslek Süresi (İş Deneyimi)**

Çalışanların duygusal bağlılıkları ve içsel motivasyonları iş deneyimlerine bağlı olarak değişmektedir. LSD testinden, çalışanların iş deneyimleri arttıkça duygusal bağlılıklarının ve içsel motivasyonlarının da arttığı anlaşılmaktadır.

Deneyimin “iş severek yapma”ya hizmet ettiği görülmektedir. Yönetimin, daha deneyimli çalışanları tercih etmeleri önerilir. Ancak, çalışanların deneyimlerini birtakım işletmelerde kazanacakları da bir gerçektir. Deneyimsiz çalışanların, duygusal bağlılıkları ve içsel motivasyonları düşük olsa da deneyim kazanmalarına imkân vermek yararlı olabilir. Deneyimsiz çalışanların göreceli olarak daha alt pozisyonlarda çalıştırılmaları da onların içsel motivasyonlarını ve duygusal bağlılıklarını olumsuz etkilemektedir. Ancak, gerek kıdem gerekse deneyim süresi artan çalışanların terfi ettikleri görüldüğünde bağlılık ve motivasyon düzeylerinin artacağı beklenebilir. Öyle ise, alt kademelerde çalışanların terfi kapılarının her zaman açık olduğu onlara inandırılmalıdır. Bunun için örgüt dışı atamalar yerine örgüt içinde terfi yaygınlaştırılmalıdır, ta ki alt kademelerde çalışanlar ileride üst kademelerde olabileceklerine inansınlar ve bunun için çalışsınlar.

#### **e) Değiştirilen İşyeri Sayısı**

Çalışanların içsel motivasyonları çalışılan işyeri sayısına bağlı olarak değişmektedir. LSD testinin sonuçlarına göre, mevcut iş yeri ilk işyeri olan çalışanların içsel motivasyonlarının 4 ve üzeri farklı işyerinde çalışanlardan daha düşük olduğu görülmektedir. Çalışanların kaçınıcı işyerlerinde çalışıyor olmaları bakımından birinci, ikinci veya üçüncü işyerinde olmaları içsel motivasyon düzeylerini farklılaştırmamaktadır. Anlamlı farklılaşma ilk işyeri ile dört ve üzeri işyerlerinde çalışanlar arasındadır. Dört ve üzeri işyerinde çalışanların içsel motivasyonlarının ilk işyerinde çalışanlardan yüksek olması da anlamlıdır. Bu bulgu, yönetimden daha çok işin kendisinden kaynaklanan içsel motivasyonun, farklı işyerlerinde çalışıyor olmakla ilgili olmadığını göstermektedir. Bu bulgu, çalışanların daha önceki



işyerlerinden ayrılmalarının, işlerinden daha çok dışsal motivasyondan kaynaklanabileceği düşüncesini de vermektedir.

Dolayısıyla, “çalışanların duygusal bağlılıkları ve içsel motivasyonları demografik özelliklerine bağlı olarak değişmektedir” şeklinde olan H<sub>2</sub> hipotezi kısmen desteklenmiştir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Antalya’da beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, duygusal bağlılık ile içsel motivasyon arasında pozitif, anlamlı fakat orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. “İstek” ve “arzu” her iki değişkende ortak unsurlardır. Dolayısıyla, her iki değişken arasında pozitif bir korelasyonun olması normaldir.

Demografik değişkenlerden cinsiyetin çalışanların duygusal bağlılıkları ve içsel motivasyonları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı saptanmakla beraber, çalışanların duygusal bağlılık ve içsel motivasyonlarının yaşlarına, bölümlerine, unvanlarına, kıdemlerine ve iş deneyimlerine bağlı olarak değiştiği belirlenmiştir. Ancak, cinsiyetin yanında eğitim, medenî durum ve değiştirilen işyeri sayısı da çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Çalışanların içsel motivasyonlarının ise cinsiyet ve medenî durum dışında kalan tüm kontrol değişkenlerine bağlı olarak değiştiği anlaşılmaktadır. Yani, çalışanların evli olup olmaması ya da bayan ya da erkek olması onların içsel motivasyonlarını değiştirmemektedir.

Bu bilgiler ışığında, yöneticilere çalışanların duygusal bağlılıklarını ve içsel motivasyonlarını arttırmak için öncelikle çeşitli içsel motivasyon araçlarını başarı ile uygulamaları, sosyalizasyonlarına önem vermeleri ve kariyer plânlaması yapmaları önerilir. Çalışanların duygusal bağlılıkları ile içsel motivasyonları arasında anlamlı, pozitif bir ilişkinin varlığı, yöneticilerin duygusal bağlılığa ayrı bir önem vermelerini zorunlu kılmaktadır.

Otel işletmelerinde çalışanların genel olarak istihdamlarının sürekli olmaması, mevsimlik olması örgütlerine bağlılıklarını ve iş motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. İstihdamı tüm yıla yayıcı,

alışan devrini azaltıcı politikalar muhtemelen çalışanların bağlılıklarını ve motivasyonlarını da attıracaktır. Alternatif turizme önem verilmesi ve desteklenmesi bu amaca hizmet edecektir.

## KAYNAKÇA

BALFOUR D. L. ve WECHSLER, B., 1996, Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations, Public Productivity & Management Review, 19 (3), ss. 256-277.

BROWN, B. B., 2003, "Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors", Doctor of Philosophy, The Faculty of the Virginia Polytechnic Institute, State University.

BRIEF, P. A. ve Aldag, R. J., 1976, "The Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity", Academy of Management Review, July.

CHIU, Shan-Kou, 2004, The Linkage of Job Performance to Goal Setting, Work Motivation, Team Building, and Organizational Commitment in the High-Tech Industry in Taiwan, H.Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Doctor of Business Administration.

DELFGAAUW, J. ve Dur, R., 2007, "Signaling and Screening of Workers' Motivation", Journal of Economic Behavior & Organization, 62.

DÜNDAR, S., ÖZUTKU, H. ve TAŞPINAR, F., 2007, "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:2007, Sayı:1.

HERZBERG, F., MAUSNER, B. ve SYNDERMAN, B., 1959 , The Motivation to Work, New York: John Wiley.

HERZBERG, F., 1965, "The New Industrial Psychology, Industrial and Labor Relations Review", Cornell University, School of Industrial & Labor Relations, 18 (3), s. 364-376.

HOLT, D. H., 1993, "Motivation: Productivity through People, Management Principles and Practices, 3. Baskı, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

KONDRATUK, T., P.A.HAUSDORF, K.KORABİK ve ROSİN, H. M., 2004, "Linking Career Mobility with Corporate Loyalty: How Does Job Change Relate to Organizational Commitment", Journal of Vocational Behavior, 65 (2), s 332-349.

MOON, M. J., 2000, "Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level", Public Performance & Management Review, 24 (2), ss. 177-194.

MOTTAZ, J. C., 1985, "The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction", The Sociological Quarterly, 26 (3).

MURPHY, P. K. ve ALEXANDER, P. A., 2000, "A Motivated Exploration of Motivation Terminology", Contemporary Education Psychology 25.

NELSON, B., 1996, "Top Ten Ways to Motivate Today's Employees", Personnel Journal, 75 (7).

SUBRAMANIAM, N., MANUS, L. M., ve MIA, L., 2002, "Enhancing Hotel Managers' Organizational Commitment: An Investigation of The Impact of Structure, Need for Achievement and Participative Budgeting", Hospitality Management 21.

SYNDER, E. E. ve SPREITZER, E., 1984, "Identity and Commitment to the Teacher Role", Teaching Sociology, 11 (2), ss. 151-166.

WASTI, S.A., 2005 "Commitment profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes", Journal of Vocational Behavior 67.

WU, C. G., GERLACH, J. H. ve YOUNG, C. E., 2007, "An Empirical Analysis of Open Source Software Developers' Motivations and Continuance Intentions", Information & Management 44.

[http://www.ekodialog.com/Makaleler/turizm\\_ekonomisi.html\(20.12.207\)](http://www.ekodialog.com/Makaleler/turizm_ekonomisi.html(20.12.207))

<http://www.antalyakulturturizm.gov.tr> (20.03.2007)

## Ek-1: ANKET SORULARI

### **I. Kişisel Bilgiler**

1. Cinsiyetiniz?                      1( ) Bayan                      2( ) Erkek
2. Yaşınız?  
1( ) 15-21                      2( ) 22-28                      3( ) 29-35  
4( ) 36-42                      5( ) 43-49                      6( ) 50 ve üzeri
3. Eğitim düzeyiniz?  
1( ) İlköğretim                      2( ) Lise                      3( ) Ön-lisans  
4( ) Lisans                      5( ) Lisans üstü                      6( ) Diğer ....
4. Medenî durumunuz?  
1( ) Bekâr                      2( ) Evli                      3( ) Dul
5. Hangi bölümde çalışıyorsunuz?  
1( ) Resepsiyon                      2( ) Katlar                      3( ) Lokanta                      4( ) Mutfak  
5( ) Muhasebe                      6( ) Diğer .....
6. Hangi ünvana sahipsiniz?  
1( ) İşgören                      2( ) Alt kademe yöneticisi                      3( ) Orta kademe yöneticisi  
4( ) Üst kademe yöneticisi

7. Bu işletmede çalışma süreniz?

- 1( ) 1 yıldan az                      2( ) 1-5 yıl                      3( ) 6-10 yıl  
4( ) 11-15 yıl                      5( ) 16-20 yıl                      6( ) 21 yıl ve üzeri

8. Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz? (Başka işletmeler de dahil)

- 1( ) 1 yıldan az                      2( ) 1-5 yıl                      3( ) 6-10 yıl  
4( ) 11-15 yıl                      5( ) 16-20 yıl                      6( ) 21 yıl ve üstü

9. Şu andaki işyeriniz iş yaşamınızda kaçınıcı işyeriniz?

- 1( ) 1                      2( ) 2                      3( ) 3                      4( ) 4 ve üstü

Aşağıdaki ifadelerden her biri için size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

- (1) Kesinlikle katılmıyorum  
(2) Katılmıyorum  
(3) Fikrim yok  
(4) Katılıyorum  
(5) Kesinlikle katılıyorum

## **II. Duygusal Bağlılık Anketi**

	1	2	3	4	5
1. Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
2. Bu işletmeye karşı güçlü bir ait olma hissim var.					
3. Bu işletmeye kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.					
4. Bu işletmenin benim için çok özel bir anlamı var.					
5. Kendimi bu işletmede ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
6. Bu işletmedeki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.					
7. Bu işletmenin bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.					
8. Bu işletmenin amaçlarını benimsiyorum.					

## **III. İçsel Motivasyon Anketi**

	1	2	3	4	5
1. Yaptığım işte başarılıyım.					
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarından dolayı beni takdir ederler.					
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma					

inaniyorum.						
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inaniyorum.						
7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.						
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.						
9. Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.						