

**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇİFT FAKTÖR KURAMI İLE İŞ
TATMİNİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Samet GÖKKAYA**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Nuray TÜRKER**

**Karabük
Ocak 2015**

**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇİFT FAKTÖR KURAMI İLE İŞ
TATMİNİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Samet GÖKKAYA**



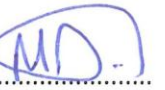
**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Nuray TÜRKER**

**Karabük
Ocak 2015**

TEZ KURULU ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Samet GÖKKAYA'ya ait "Konaklama İşletmelerinde Çift Faktör Kuramı İle İş Tatmini Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İŞLETME YÜKSEK LİSANS programı tezi olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	:Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA	
Danışman Üye	:Yrd. Doç. Dr. Nuray TÜRKER	
Üye	:Yrd. Doç. Dr. M. Fatih BAYRAMOĞLU	

Tez Sınavı Tarihi : ..12.01.2015.....

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

19/12/2014

Samet GÖKKAYA

İmza



ÖNSÖZ

Bu çalışmada kent ve kıyı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş motivasyonları ve iş tatmin düzeyleri Herzberg'in çift faktör kuramı kapsamında karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Çalışmanın her aşamasında sabrını, ilgi ve bilgisini esirgemeyen, kendisiyle çalışmaktan her zaman onur duyduğum değerli hocam ve tez danışmanım sayın Yrd. Doç. Dr. Nuray TÜRKER'e teşekkürlerimi borç bilirim.

Ayrıca tüm yaşamım boyunca beni her konuda motive eden, yaşadığım tüm sıkıntıları ve mutlulukları benimle paylaşan, heyecan ve merakla başarılarımı bekleyen canım Aileme, lisansüstü eğitimim süresince gerekli prosedürler hakkında beni bilgilendiren ve tez yazım konusunda bana destek olan değerli arkadaşım Burcu SAVAŞ'a ve her konuda yanımda olduklarını hissettiğim, varlıklarıyla beni mutlu eden Öğr. Gör. Dr. Mustafa YILDIRIM ve Öğr. Gör. Bilgin KARADEMİR'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, şükranlarımın en büyüğünü, eğitimime verdiği maddi ve manevi desteklerinden dolayı hiçbir şekilde hakkını ödeyemeyeceğim Prof. Dr. Hasan GÖKKAYA'ya sunuyorum.

Samet GÖKKAYA

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEORİ VE UYGULAMADA MOTİVASYON KAVRAMI

1.1. MOTİVASYON KAVRAMI.....	3
1.1.1. Motivasyonun Tanımı	3
1.1.2. Motivasyonun Önemi.....	7
1.1.3. Temel Motivasyon Teorileri	9
1.1.4. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	22

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞ TATMİNİ

2. 1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI	25
2.1.1. İş Tatmininin Tanımı.....	25
2.1.2. İş Tatmininin Önemi	28
2.1.3. İş Tatminini Açıklayan Teoriler.....	30
2.1.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	31
2.1.5. Motivasyon ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇİFT FAKTÖR KURAMI İLE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN TANIMI.....	43
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	43
3.1.2. Araştırmanın Problemi	44
3.1.3. Hipotezler	46
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	46
3.2.1. Araştırmanın Modeli	47
3.2.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme	47
3.2.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği	48
3.3. VERİLERİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	49
3.3.1. İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile İlgili Frekans Dağılımları	51
3.3.2. İşgörenlerin İçsel ve Dışsal Motivasyonları Alt Boyutları ile İlgili Frekans Dağılımları	54
3.3.3. İşgörenlerin İş Tatmini ile İlgili Frekans Dağılımları	58
SONUÇ VE ÖNERİLER	75
KAYNAKÇA.....	81
EKLER.....	91
Ek 1. Anket Formu	91
ÖZET	94
ABSTRACT.....	96
ÖZGEÇMİŞ	98

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ERG	: Existence Relatedness and Growth
F	: Varyans analizine (Anova Testi) ilişkin parametre
f	: Frekans (Seri içerisindeki bir değerin tekrarlanma sayısını ifade eder)
MSQ	: Minnesota Satisfaction Questionary
P	: Önemlilik testlerine ilişkin olasılık değeri
s.s.	: Standart Sapma (Serideki değerlerin aritmetik ortalamadan farklarının kareli ortalamasıdır)
t	: t testine ilişkin parametre
vb	: ve benzeri
vd	: ve diğerleri
VİG	: Varolma, İlişki, Gelişme
\bar{X}	: Aritmetik Ortalama (Serideki değerlerin toplamının seri birim sayısına bölünmesiyle elde edilir)

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. A. H. Maslow'un Motivasyon Süreci.....	12
Şekil 2. Beklenti Modeli	17
Şekil 3. Lawler-Porter Motivasyon Teorisi.....	19
Şekil 4. Frederick Herzberg'in Hijyen ve Motivasyon Faktörleri	23
Şekil 5. Araştırmanın Modeli.....	47

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. A. H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin Kademeleri.....	11
Tablo 2. Alderfer ve Maslow'un Teorilerinin Karşılaştırılması	13
Tablo 3. Adams'ın Eşitlik Teorisi	21
Tablo 4. Araştırmanın Yapıldığı Otellerin Yıldız Durumları.....	48
Tablo 5. Aritmetik Ortalama Aralıkları	49
Tablo 6. Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayısı Aralıkları	50
Tablo 7. İçsel ve Dışsal Motivasyon Alt Boyutları ile Motivasyon Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	50
Tablo 8. İş Tatmini Alt Boyutları ile İş Tatmini Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	51
Tablo 9. İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları.....	52
Tablo 10. Dışsal Motivasyon Araçlarına İlişkin Frekans Dağılımı	54
Tablo 11. İçsel Motivasyon Dağılımlarına İlişkin Frekans Dağılımı.....	56
Tablo 12. İş Tatminine İlişkin Frekans Dağılımı	58
Tablo 13. Antalya ve Ankara'daki İşgörenlerin Dışsal Motivasyon Boyutlarının Dağılımı ..	60
Tablo 14. Antalya ve Ankara'daki İşgörenlerin İçsel Motivasyon Boyutlarının Dağılımı.....	60
Tablo 15. Antalya ve Ankara'daki İşgörenlerin İş Tatmini Boyutlarının Dağılımı.....	61
Tablo 16. Motivasyon ve Alt Boyutlarının Cinsiyete göre Karşılaştırılması.....	61
Tablo 17. İş Tatmini ve Alt boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	62
Tablo 18. İçsel Motivasyon ve Alt boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması	62
Tablo 19. Dışsal Motivasyon ve Alt boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması.....	63
Tablo 20. İş Tatmini ve Alt boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması	63
Tablo 21. İçsel Motivasyon ve Alt boyutlarının Eğitime Göre Karşılaştırılması	63
Tablo 22. Dışsal Motivasyon ve Alt boyutlarının Eğitime Göre Karşılaştırılması	64
Tablo 23. İş Tatmini ve Alt boyutlarının Eğitime Göre Karşılaştırılması.....	64
Tablo 24. İçsel Motivasyon ve Alt boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	65
Tablo 25. Dışsal Motivasyon ve Alt boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması ..	65

Tablo 26. İş Tatmini ve Alt boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	65
Tablo 27. İçsel Motivasyon ve Alt boyutlarının Gelire Göre Karşılaştırılması	66
Tablo 28. Dışsal Motivasyon ve Alt boyutlarının Gelire Göre Karşılaştırılması.....	66
Tablo 29. İş Tatmini ve Alt boyutlarının Gelire Göre Karşılaştırılması	67
Tablo 30. İçsel Motivasyon ve Alt boyutlarının İşletmede Çalıştığı Süreye Göre Karşılaştırılması	67
Tablo 31. Dışsal Motivasyon ve Alt boyutlarının İşletmede Çalıştığı Süreye Göre Karşılaştırılması	68
Tablo 32. İş Tatmini ve Alt boyutlarının İşletmede Çalıştığı Süreye Göre Karşılaştırılması	68
Tablo 33. İçsel Motivasyon ve Alt boyutlarının Turizm Sektöründe Çalıştığı Süreye Göre Karşılaştırılması	69
Tablo 34. Dışsal Motivasyon ve Alt boyutlarının Turizm Sektöründe Çalıştığı Süreye Göre Karşılaştırılması	69
Tablo 35. İş Tatmini ve Alt boyutlarının Turizm Sektöründe Çalıştığı Süreye Göre Karşılaştırılması	70
Tablo 36. İçsel Motivasyon ve Alt boyutlarının İşin Niteliğine (mevsimlik/sürekli) Göre Karşılaştırılması	70
Tablo 37. Dışsal Motivasyon ve Alt boyutlarının İşin Niteliğine (mevsimlik/sürekli) Göre Karşılaştırılması	71
Tablo 38. İş Tatmini ve Alt boyutlarının İşin Niteliğine (mevsimlik/sürekli) Göre Karşılaştırılması	71
Tablo 39. İçsel Motivasyon ve Alt boyutlarının Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılması	71
Tablo 40. Dışsal Motivasyon ve Alt boyutlarının Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılması	72
Tablo 41. İş Tatmini ve Alt boyutlarının Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılması.....	72
Tablo 42. İçsel Motivasyon Faktörlerinin Unvana göre Karşılaştırılması	73
Tablo 43. Dışsal Motivasyon Faktörlerinin Unvana göre Karşılaştırılması.....	73
Tablo 44. İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Unvana göre Karşılaştırılması	73

GİRİŞ

Konaklama işletmeleri pazar paylarını korumak, rekabet edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için sahip oldukları tüm kaynakları en etkin biçimde kullanmak zorundadırlar. İşletmelerin rekabet edebilme kabiliyetlerinin en önemli unsuru maddi kaynaklar gibi görünse de, asıl önemli olan unsur, insan kaynağıdır.

Konaklama işletmelerine rekabette en büyük üstünlüğü sağlayan unsur, sahip oldukları insan kaynağıdır. Çünkü maddi kaynaklar çeşitli finansal kuruluşlar ya da farklı kuruluşlar aracılığıyla bir şekilde temin edilebilir. Ancak insan kaynağı, hem bulunması hem de eğitilmesi uzun zaman alan önemli bir unsur olması nedeniyle kolay temin edilemez.

Konaklama işletmelerinin en önemli varlıklarından birisi hizmeti üreten ve sunan işgörenlerdir. Dolayısıyla işgörenler görev ve yükümlülüklerini yerine getirirken, onlara gereken koşulları hazırlamak ve beklentilerine uygun işletme politikaları geliştirmek, işletmelerin faaliyetlerini başarıyla sürdürmelerinde en önemli faktörlerden biridir. Başka bir deyişle örgütteki yapısal, ekonomik ve fiziksel açıdan maksimum verimliliğe ulaşılsa da, sistemin işleyişinden sorumlu olan insana gerekli önem verilmez, gereksinimleri ve beklentileri karşılanmaz ise (Kaya, 2013:1) bu örgütün tüm yeterliliklerine rağmen sistem verimli çalışamaz.

Özellikle işgören devir hızının yüksek olduğu günümüz konaklama işletmeleri, işgörenleri işte tutmaya ve daha verimli çalışmalarını sağlayacak yöntemleri bulmaya çalışmaktadırlar (Kaya, 2007:369). Çalışanları işte tutan çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurların en önemlilerinin başında iş motivasyonu ve iş tatmini gelmektedir. İşgörenin, işini ya da iş deneyimini değerlendirmesi sonucunda duyduğu olumlu his ya da memnuniyet (Blake ve diğerleri, 2004; Lu ve diğerleri, 2007) olarak tanımlanan iş tatmini ile işgöreni bu işi yapmayan yöneltten ve isteklendiren durum (Ateiga, 2007:246) olarak tanımlanan iş motivasyonu kavramları örgütsel davranış ve işletme alanında, kendileriyle ilgili pek çok araştırmaya konu olan önemli konu başlığıdır.

Motivasyon ve iş tatmini kavramı, gerek işgören gerekse yönetici ve işletme açısından iş başarımında önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de yöneticinin başarısı, idaresindeki işgörenlerin başarısı ve verimlilikleri ile doğru orantılıdır. Dolayısıyla yöneticilerin sorumlulukları altında bulunan işgörenlerden maksimum faydayı sağlaması gerekir ki bu da işgörenleri en iyi şekilde motive etmelerine bağlıdır (Garih, 2005:105). Genellikle bireylerin gerçekleşmesini istedikleri arzuları ile iş yaşamından elde ettikleri kazanımlar birbirine uyduğunda tatmin ortaya çıkar. Ayrıca işgörenin işi yerine getirdiği takdirde işten beklediği ödül ile işi yerine getirdikten sonraki elde ettiği ödülün karşılaştırılması da iş tatminini ortaya koyar (Şimşek vd., 2008:115).

Yapılan literatür incelemesi sonucunda, motivasyon ve iş tatmini konuları ile ilgili olarak birçok araştırmanın yapıldığı ancak çalışmalar incelendiğinde konu ile ilgili olarak şehir ve kıyı otelciliği arasında karşılaştırmalı analiz içeren çalışmaların eksikliği göze çarpmıştır. Dolayısıyla bu çalışma ile literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu çalışmada kent ve kıyı otellerinde çalışan işgörenlerin motivasyonları ve iş tatminleri, F. Herzberg'in çift faktör kuramı ve iş tatmini çerçevesinde karşılaştırmalı bir şekilde incelenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEORİ VE UYGULAMADA MOTİVASYON KAVRAMI

1.1. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon kavramı ilk araştırmaya başlandığı tarihten günümüze kadar geçen süreçte birçok anlamlarda kullanılmıştır. Örneğin; motivasyon kavramı, genel olarak incelendiğinde, isteklendirme, yöneltme, motive etme, teşvik etme gibi anlamlara geldiği de görülmektedir. Araştırmanın bu bölümünde motivasyonun tanımı, motivasyonun önemi, temel motivasyon teorileri ve Frederic Herzberg'in çift faktör teorisi konuları üzerinde durulacaktır.

1.1.1. Motivasyonun Tanımı

Etimolojik açıdan incelendiğinde “motivasyon” sözcüğünün Latince hareket etme anlamına gelen “motivere” sözcüğünden ortaya çıktığı görülmektedir (Tınaz, 2009:5; Tetik ve Pala, 2009:84). Motivasyon kavramını, “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleri” olarak açıklamak mümkündür (Koçel, 2001:506; Koç ve Topaloğlu, 2010:201). Motivasyonun sözcük anlamı, insanı belirli bir şekilde hareket etmeye yönelten süreçleri belirtirken, “motiv” ise bu hareketi ortaya çıkaran güdülerini ifade etmektedir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999:190). Atkinson'a göre, tüm bireylerin motivleri ve temel gereksinimleri vardır. Bireylerin sahip oldukları bu motivler davranış potansiyelini simgeler ve ancak uyarıldıkları zaman davranış etkiler. Ayrıca bu motivlerin uyarılıp uyarılmamaları bireyin algıladığı duruma veya çevreye bağlıdır (Deniz, 2005:127).

Motivasyon kavramı, işletmelerde teşvikler ve ödüller için kullanılmaktadır. Teşvikler ya da ödüller, işgörenlerin bir işi yapması için dıştan gelen bir etki iken; işgörenlerin bir ihtiyacını tatmin etmeye ya da bir hedefe erişmelerini sağlayan içten

gelen uyarı ise motivdir (Taşkın, 2001:145). Diğer bir deyişle motivler organizmayı uyararak faaliyete geçirir ve ardından organizmanın davranışını belirli bir amaca yönlendirir. Sonuç olarak organizma motive olmuş olur (George ve Jones, 2002:182).

Davranışı açıklamaya yarayan psikolojik süreçlerden biri olan(Tınaz, 2009:5), aynı zamanda kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları kendi performansları hakkında bilgi verilmesi (Koç ve Topaloğlu, 2010:201) konularını içeren bunların yanı sıra istek, amaç, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, beklenti, arzu, tatmin, moral gibi kavramları da çağrıştıran (Deniz, 2005:127) motivasyon kavramı, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmış ve konuyla ilgili pek çok tanım yapılmıştır (Tınaz, 2009:5). Bu tanımlardan bazıları şunlardır;

Motivasyon;

- “Kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranmalarındır.”
- “Güdülerin etkisiyle harekete geçme ve hedefe ulaşana değin davranışın sürdürülmesi sürecidir.”
- “Belli amaçlara ulaşmak için bir güç kazanma halidir.”
- “Bir davranışın yapılması isteğidir. Hedeflenen sonuç, birey için anlam taşıdığıça davranış sürdürülür.”
- “Bireyin kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdülerle, özel bir şekilde davranmalarının özendirilmesidir”
- “İçten gelen itici kuvvetlerle, belli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlardır.”
- “Örgütün ve bireylerin gereksinmelerinin doyurulması hedeflenen bir iş ortamı oluşturarak, bireyin davranışa geçmesi için isteklendirilmesi sürecidir.” (Güney, 2000:177; Tınaz, 2009:6).

Yukarıdaki tanımlamalar incelendiğinde, motivasyonun özünde, işgören performansını yükseltmek için uygun şart ve ortamların yaratılması anlamını taşıdığı görülmektedir. Çalışanın nasıl kontrol edileceği ve yönlendirileceği önem taşır (Ateş, 2011:224).

Güdüleme kavramı bugüne kadar birçok anlamlarda kullanılmıştır. Güdüleme kavramı yöneltme, motivasyon, isteklendirme, teşvik etme gibi anlamlara gelmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010:277). Başka bir ifadeye göre güdülenme (motivasyon) insanın güdüsünü (dürtüsünü, gereksinmesini) doyumak için harekete geçecek düzeyde isteklenmesidir ve buna, güdünün (güdüsel örtünün) yekinmesi, yani harekete geçmesi (arouse) denir (Başaran, 2000:70). Güdüleme, konusu itibarı ile (a) kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, (b) amaçları, (c) davranışları, (d) kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir (Koçel, 2001:507; Özkalp ve Kirel, 2010:278).

Motivasyon süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar sırasıyla gereksinim, uyarılma, davranış ve doyum noktasından oluşmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010:279). Eğer bir güdü, doyumsuzluğa düştüğünde ya da yeterince doyurulmadığında başka bir ifade ile erişmek istediği hedeften yoksun bırakıldığında ya da hedefine ulaşamadığında insanı gerilime iter. Bu gerilim insanı çeşitli şekillerde güdüsünü doyumaya zorlar ve güdüsünü doyumak için gerekli olan davranışı ona yaptırır. Güdüsünü doyuran birey gerilimden kurtulur (Başaran, 2000:70). Birey gereksinimlerinin ifadesi olan güdüler, kişisel ve içsel olmalarına karşın, özendiriciler, kişinin dışındadır. Bu güdü ve özendiriciler işgörenin verimli çalışmasına katkıda bulunmak için işgörenin iş çevresine, yöneticiler tarafından yerleştirilen faktörlerdir (Çiçek, 2005:7-8). Bireyin bir çaba içinde olmasını açıklayan bir kavram olan güdüleme, isteme, gerekseme, dürtü, arzu etme gibi sözcüklerle de ifade edilir. Bir ihtiyacını karşılamak, var olan bir sorunun çözümünü bulmak, yine ihtiyacı olan bir ürünü ya da bir yapıtı ortaya çıkarmak için güdülenmek insana özgü bir davranıştır. Dolayısıyla buradan yola çıkarak insanın ihtiyaçları doğrultusunda bilinçli olarak güdülendiği söylenebilir (Wilson, 2004:150).

Bireylerin güdülenmesi üzerine birçok araştırma ve çalışma yapılmış ve güdülenme kuramları oluşturulmuştur. Yetişkin bir birey özelliği gereği, güdülenmedikçe ilgili alandaki işi yapmaz, yapsa bile istenilen düzeyde başarılı olamaz. Bireyin bu özelliğinden dolayı, işgöreni örgütsel amaçlara güdülemek, yönetimin önemli bir işlevidir (Başaran, 2000:70). İşgörenlerin kendi amaçları için güdülenmesi doğal fakat örgütsel amaçlar için güdülenmesi yapaydır. Bundan dolayı yönetim, işgörenleri örgütsel amaçları başarmaları yönünde güdüleyebilmek için

gerekli olan ortamı ve bilinci yaratmalıdır. Eğer yönetim bu işlevini yerine getirmezse, istenilen örgütsel amaçlara ulaşamaz (Başaran, 2000:70).

Güdülenme fizyolojik ve psikolojik bir eksiklik ya da ihtiyaçlarla başlayan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ihtiyaçlar, bireyi belirli bir amaca doğru harekete geçirmektedir. Var olan ihtiyaçlar bireyi kendi içinde bir denge hali oluşturmaya iter. Birey bu ihtiyaçlarını giderdiğinde süreç sona erer. İşte bireyi bu amaçlara ulaşmak ve gerekli davranışları yapabilmek için yönlendiren ve harekete geçiren güç ise güdüdür (Tınaz, 2009:6). Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak anlayabilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçları, davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010:278; Koç ve Topaloğlu, 2010:201).

Görüldüğü üzere motivasyon ancak davranışların yorumlanması ile hakkında fikir ileri sürülebilecek bir konudur (Koçel, 2001:508). Motivasyon sanıldığı gibi gözlenebilen bir olay veya mikroskop altında incelenebilen bir şey değildir. Bu yüzden bireylerin motivasyonunu yine bireylerin davranış şekilleri gösterir (Koçel, 2001:508). Motivasyon literatürü incelendiğinde konunun bilimsel yönetim yaklaşımından günümüze kadar farklı bakış açılarıyla ele alındığı görülmektedir (Tetik ve Pala, 2009:84). Örneğin örgütlerde motivasyon kavramı, insan faktörü açısından incelendiğinde, iki yönünün olduğu görülmektedir. Bu yönlerden birincisi, amaçlarını gerçekleştirme rolünü üstlenen çalışanlar, ikincisi ise çalışanları amaçların gerçekleşmesi yönünde teşvik eden, çabalarını birleştirerek sonuca ulaşmaya çalışan yöneticilerdir (Ateş, 2011:224). Motivasyon kavramının ilk yönünü oluşturan çalışanların güdülenmesi ile ilgili araştırmalar çok geç başlamıştır. Bunun nedenlerinden biri insan tutum ve davranışları hakkındaki bilgilerimizin son derece sınırlı olmasıdır. Yapılan araştırmalar, güdüleme konusundaki geleneksel fikirlerin çok basit veya son derece kötümser veya ikisinin karışımı olduğunu göstermektedir (Özkalp ve Kirel, 2010:277). Motivasyon kavramı yöneticiler açısından incelendiğinde ise, günümüz yöneticilerinin motivasyon konusu ile çok yakından ilgilenmek zorunda oldukları görülmektedir. Zira yöneticilerin başarısı astlarının işletme hedefleri doğrultusunda çalışmasına, bilgi, yetenek ve becerilerini tam olarak bu yönde kullanmalarına bağlıdır (Başaran, 2000:70).

Yöneticiler açısından motivasyon kavramının hareket noktası, komuta ve kontrol bakış açısı olup, cevabı aranan soru, personele ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davransın? sorusudur. Amaç davranışların nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceğidir. Güçlendirmenin hareket noktası ise; ‘‘personelin kendini yetiştirme ve geliştirme sonucunda işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletme neler yapmalıdır?’’ sorusuna cevap aramaktadır (Gümüştekin vd., 2010:4).

Çalışan her bireyin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı ihtiyaçları vardır. bireylerde ortaya çıkan bu ihtiyaçlar neticesinde motivasyon süreci başlar. Bu ihtiyaçlar ister psikolojik ister fizyolojik olsun, bireyleri çeşitli davranışlarda bulunmaya iter. Bu bireylerde motive edici bir gücün ortaya çıkması için uyarılmaları gerekir. Bu güç, fiziksel ve psikolojik isteklenmedir. İhtiyaçları gerçekleştirmek için uyarılan birey, sonrasında davranışta bulunma aşamasına gelir. Bunun amacı ise ihtiyaçların giderilmesidir. Davranışlar sonucu ihtiyaçlar amaca ulaştığında; motivasyon süreci tamamlanmış olur ve ihtiyacı karşılanan birey ise mutlu olur (Özkalp ve Kirel, 2010:279).

1.1.2. Motivasyonun Önemi

Örgütlerde insanın ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçlar arasında bir çelişkinin var olduğu fikri kabul edilmesiyle birlikte, motivasyonun bir yönetim fonksiyonu olarak önemi de artmıştır (Şimşek vd., 2008:178). Motivasyonun önemi işletmeler, işgörenler ve yöneticiler açısından incelenecek olursa, özellikle yöneticiler rmotivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadırlar. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır (Ertürk, 1996:126, Başaran, 2000:70). Buradan yola çıkarak motivasyon ile işgörenlerin performansı arasında doğrusal bir ilişki vardır denebilir.

Koçel (2001:507)’e göre motivasyon ve performans arasında çok yakın bir ilişki vardır. Personelden beklenen performansın seviyesi, onun motive olma derecesine bağlıdır. Her birey farklı davranışlar sergilemektedir ve bu davranışlarında çeşitli nedenleri olabilir. Bu noktada yöneticiler için önemli olan, personelin örgüt amaçları doğrultusunda davranış göstermeleridir. Elbette ki

yöneticiler personelin bu davranışlarının nedenlerini irdeleyip onları örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaya motive etmek, davranışlarını etkileyen unsurları araştırmak ve örgütün verimliliğini maksimum seviyede tutmak zorundadırlar.

Şimşek vd. (2008:178) bireyin davranışlarını etkileyen ve bu davranışlara yön veren arzu ve amaçların yanı sıra; çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi birtakım çevresel unsurlarında bulunduğundan bahsetmektedirler. Birey arzu ve ihtiyaçlarını tatmin edemedikçe, bir iç dengesizlik ortaya çıkabilmektedir. Bireyin arzu ve ihtiyaçlarını belirleyen güdüler kişiseldir ve bunlar sosyal çevre ve kültürün etkisiyle zaman içinde yön değiştirebilir, gücünü kaybedebilir veya arttırabilir. Arzu ve ihtiyaçları yönetimin kendisine sunduğu özendirme araçları sayesinde tatmin edilen bireyin iş yapma arzusu da bu sayede artacaktır.

Motivasyon konusunda yapılan araştırmalar ve açıklanan kavramlar ışığında motivasyonun, işgören ve işletmeler arasında çok yakın bir ilişki ifade ettiği ve motivasyonun, çalışanlar ve işletmeler açısından öneminin yadsınamaz olduğu görülmektedir. Yine motivasyonun bu önemi, çalışanlar ve işletme bakımından yararları incelendiğinde de görülmektedir. Bu yararlar şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlar.
- Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, sosyal güvenlik, aile yardımları vb.) karşılamaya olanak sağlar.
- Çalışanların “ego”larını tatmine (toplantılara katılma olanakları, danışılma olanakları, kararlara katılma olanakları vb.) yöneliktir.
- Çalışanların yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak sağlar.
- İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak sağlar.
- Bireylerin yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlar.
- Çalışanları, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönlterek, kişilerarası olumlu rekabeti geliştirir.

- Değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal koşullara göre işletmeleri “esnek motivasyon” sistemlerini kabule zorlar.
- Motivasyon, çalışanların amaçları ile organizasyonun amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içerir. Motivasyon, bir yandan işletme verimliliğinin yükseltilmesini, öte yandan çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun arttırılmasını amaçlar (Şimşek vd., 2008:178).

Görüldüğü üzere motivasyonun çalışanlar ve işletmeler açısından birçok faydası olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Motivasyonun, kişiye göre değiştiği ve bireyin davranışlarının yorumlanması ile birey hakkında fikir ileri sürülecek bir konu olduğu görülmektedir. Yine motivasyonun gözlenebilen bir olgu ya da deney ile ortaya çıkarılabilecek bir durum olmadığı aşikârdır. Dolayısıyla yöneticiler açısından incelendiğinde, yöneticilerin personelin davranışlarını yorumlaması ve bu yorumlamaların sonuçlarına göre onları motive edecek uygun şartları sağlaması gerekmektedir.

1.1.3. Temel Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorileri, bireylerin davranışları ve bu davranışların nasıl kontrol edileceği veya nasıl yönlendirileceği konularında geliştirilen teknikler üzerinde yoğunlaşmaktadır. İlgili literatürde konuyla ilgili olarak, pek çok kaynak iki teorik yaklaşımdan bahsetmektedir. Bu teorilerden birincisi kapsam teorileridir. İkincisi ise, süreç teorileridir. Ayrıca yine ilgili literatürde yapılan araştırmalarda, bu iki temel teorilerin yanı sıra, şartlandırma teorileri adı altında üçüncü bir teoriden bahsedilmektedir.

Kapsam teorileri, motivasyonu bireylerin davranışlarının sebeplerini araştıran ve içsel faktörlerin sonucu olan bir olgu olarak açıklar. Süreç teorileri ise, bireylerin neden belirli bir şekilde davrandıklarını ve bu davranışlarda bulunmaya nasıl yönlendirilebileceklerini araştırır. Ayrıca süreç teorileri, motivasyonu dışsal faktörlere bağlı olarak açıklar (Tetik ve Pala, 2009:84). Şartlandırma kuramları ise, ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan ilki klasik şartlandırma, diğeri ise davranışsal şartlandırmadır. Davranışsal şartlandırma, motivasyon açısından değerlendirildiğinde klasik şartlandırmaya göre daha önemlidir (Silah, 2000:76).

1.1.3.1. Kapsam (Gereksinim) Teorileri

Kapsam teorilerinin temel noktasını bireysel ihtiyaçlar oluşturmaktadır. İhtiyaçlar psikolojik ve fizyolojik olarak ikiye ayrılır. Fizyolojik ihtiyaçlar, yemek, uyumak, dinlenmek vb. temel ihtiyaçlardır. Diđer ihtiyaçlarımız ise, dūřune ve duyularla ilgili olup zamanla kazanılmaktadır. Bu yaklaşıma göre çalışma yaşamında istenmeyen iř davranışlarının, dūřuk performansın, iř doyumсуuzluđunun ortaya çıkmasının sebepleri, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmamasıdır (Tınaz, 2009:6).

1.1.3.1.1. Abraham Harold Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'un bu teorisi, başlangıçta işgören motivasyonu üzerine ortaya atılmış olmamasına rağmen en fazla tanınan motivasyon teorisi olma özelliği taşımaktadır (Tetik ve Pala, 2009:85). Abraham Harold Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, kendisinden daha sonra geliştirilen motivasyon teorilerinin temelini oluşturmuş ve bu nedenle de tarihsel açıdan önemli kabul edilmiştir. Bu teoriye göre insanın içinde özünü gerçekleştirmeye ve onu üstünlüğe iten ve gereksinme adı verilen bir g vardır. Bireyin özünü gerçekleştirmeye ulaşabilmesi için sırasıyla birçok ihtiyaını doyurması gereklidir ve bunun için zorlu bir çabaya girişir (Başaran, 2000: 84). Yine Maslow'a göre de insan davranışı, çeşitli ihtiyaçlarının giderilmesine yöneliktir. Bu ihtiyaçlar beş genel başlıkta sırasıyla: Fizyolojik (physiological) ihtiyaçlar, güvenlik (safety) ihtiyaçları, sosyal (social) ihtiyaçlar, özsaygı (esteem) ihtiyaçları, özgerçekleştirim (self-actualization) dir (Tınaz, 2009:7). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki beş genel ihtiyaçları oluşturan temel nitelikler şunlardır;

Fizyolojik gereksinmeler; Yiyecek, su, dinlenme ve cinsellik gibi biyolojik gerekliliklerle ilişkili ihtiyaçlardır.

Güvenlik gereksinmeleri; Tehlike, tehdit etme ve yoksun kalma gibi durumlardan korunmayla ilişkili ihtiyaçlardır.

Sosyal gereksinmeler; Dostluk, başkalarıyla birlikte olma, sevgi ifadesi gibi sosyal etkileşim ve iletişim arzularından oluşur.

Özsaygı gereksinmeleri; özerklik, saygınlık, takdir edilme gibi ihtiyaçlardır.

zgerekleştirim; Maslow'un en st düzeyde önerdiği genel ihtiyaçlardır. zgerekleştirim, devamlı kendini geliştirme ve kişinin olabileceği her şeyi olması anlamına gelir (Tınaz, 2009:6).

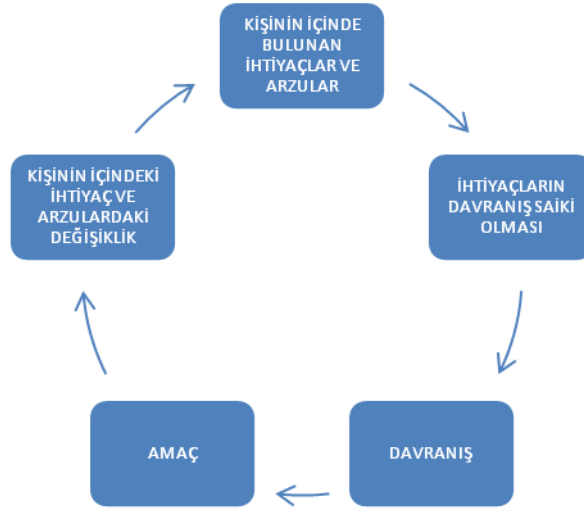
Maslow'un teorisinde bahsettiği bu beş genel ihtiyaçlar temelde iki ana kategoriden oluşmaktadır. Maslow, İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde hangi ihtiyacın hangi temel kategoride olduğunu bir tablo ile belirtmiştir. Bu kademeler aşağıdaki Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. A. H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin Kademeleri

Gelişim İhtiyaçları	Kendini Gerçekleştirme
	Saygı
Eksiklik İhtiyaçları	Ait Olma
	Güvenlik
	Fizyolojik

Kaynak: Mullins, 1999:416

Yukarıda yer alan kademeler en alttan üstte doğru birbirini takip etmektedir. Yani ilk basamak olarak fizyolojik ihtiyaçlar baz alınmaktadır. İlk basamakta yer alan fizyolojik ihtiyaçların giderilmesiyle birlikte, birey bir üst basamaklardaki ihtiyaçlarını gidermeye yönelmektedir. Maslow'a göre, doyurulmuş bir ihtiyaç artık bireyi güdülemeyecektir. Bireyi motive etmek için artık bir sonraki basamaktaki ihtiyaçlarını doyumak gerekecektir. Bunun yanı sıra Maslow, ihtiyaçları yüksek düzeyli ve düşük düzeyli ihtiyaçlar olarak ikiye ayırmaktadır. Teoriye göre fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları düşük düzeyli, sosyal ihtiyaçlar, özsaygı ve özgerçekleştirim ise yüksek düzeyli ihtiyaçlar olmaktadır. Bu ayrıma göre yüksek düzeyli ihtiyaçların içsel, düşük düzeyli ihtiyaçların ise dışsal olarak tatmin edildiği anlaşılmaktadır (Tetik ve Pala, 2009:85).



Şekil 1. A. H. Maslow'un Motivasyon Süreci

Kaynak: Tikici, 2005:145

Abraham H. Maslow'un yukarıda açıklanan ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, insanlar üzerinde bir tür motivasyonel etki gösterir. Diğer bir ifadeyle, belirli bir basamak ihtiyacını karşılayan birey, bir sonraki basamağa atlamak için motive edilebilir. İhtiyaçlar konusunda bilinmesi gereken ilk şey, insanoğlunun doyumsuz ve ihtiyaçlarının sonsuz olduğudur. Buradan çıkarılacak sonuç, bireyleri doğru motivasyon araçları ile etik ve verimli bir şekilde çalışmaya sevk etmektir (Deniz, 2005:145).

1.1.3.1.2. Clayton Alderfer'in ERG/VİG[Varolma (Existence), İlişki Kurma (Relatedness), Büyüme ve Gelişme (Growth)]Teorisi

Maslow gibi kapsam teorilerinin gelişimine katkıda bulunan Clayton Alderfer, kapsam teorilerinde çeşitli değişiklikler yaparak teoriyi daha basite indirgemiş (Eren, 2004:507) ve Maslow'un modelini modern durumlara uyarlamıştır. Clayton Alderfer, uyarladığı bu modeli; "Varlığını sürdürme, İlişkilerde bulunma ve Gelişme ve büyüme ihtiyaçları" kavramları üzerine kurmuştur (Güney, 2000:4; Şimşek vd., 2008:194).

ERG teorisinde bahsedilen bu üç kavram şunlardır:

1- Varlığını Sürdürme İhtiyaçları; İnsanın fiziksel olarak hayatta kalması ve neslini devam ettirmesi, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmasıdır.

2- İlişkilerde Bulunma İhtiyaçları; İnsanın başka insanlarla hem çalışma ortamında ve hem de diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurmasına ve devam ettirmesine ilişkindir.

3- Gelişme veya Büyüme İhtiyaçları; İnsanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya ilişkindir (Eren, 2004:507).

Maslow'da olduğu gibi Alderfer'de de ihtiyaçlar hiyerarşisi vardır. Bir alt grup ihtiyaç tatmin olmadan üst grup ihtiyaca geçilmez. Aynı zamanda ERG modelinde hayal kırıklığına uğrama ve geriye çekilme ilkesi de vardır. Yani üst kademedeki bir ihtiyacın tatmininde görülen bir başarısızlık tatmin edilmiş bulunan alt kademedeki bir ihtiyacı tetikleyerek bireyi aşağı düzey ihtiyaçların tatminsizliğine de götürür (Eren, 2004:507). ERG teorisine göre her bir basamağın tatmini artan bir biçimde soyut ve zor duruma gelmektedir. Ayrıca bazı insanlar bu basamaklarda ilerlerken mantıki bir gelişme izlerken bazıları ise bunalım ve hayal kırıklığına uğrayabilmektedir. İnsanlar kişisel gelişme ihtiyaçlarını karşılayamıyorsa diğer basamaklardan birine dönerek çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırmak zorundadırlar. Tablo 2, Alderfer ve Maslow'un kuramlarının karşılaştırılmasına ilişkindir (Güney, 2000:5).

Tablo 2. Alderfer ve Maslow'un Teorilerinin Karşılaştırılması

Modeller	1. Basamak	2. Basamak	3. Basamak
Alderfer	Varlık Sürdürme İhtiyaçları	İlişki İhtiyaçları	Gelişme İhtiyaçları
Maslow	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güven ve Sosyal İhtiyaçlar	Saygınlık ve Kendini Gerçekleştirme

Kaynak: Güney, 2000:4

Alderfer'e göre, bireysel ihtiyaçlar, belirli bir hiyerarşi izlemekten çok, birbirlerinin tamamlayıcısı durumundadır. Alderfer, Maslow ve Herzberg gibi herhangi bir ihtiyacın bireyi güdülemesi için, mutlaka bir alt grup ihtiyacın tatmin edilmiş olması gerektiği tezini savunmamaktadır. Benzer biçimde Alderfer, Maslow ve Herzberg gibi herhangi bir ihtiyacın bireyi harekete geçirmesi için mutlaka kişinin bundan yoksun olması gerektiğini kabul etmemektedir. ERG teorisi, çeşitli farklı ihtiyaçların aynı anda faaliyet gösterebileceğini ileri sürmektedir. Bu nedenle, Maslow kendini gerçekleştirmenin, diğer dört ihtiyaç seti tatmin edildikten sonra

insanlar için önemli olduğunu söylerken Alderfer, (özellikle endüstri sonrası toplumda çalışan) insanların hem varoluş hem de büyüme ihtiyaçlarının aynı anda tatmini için güdülenebileceğini ifade etmektedir (Şimşek vd., 2008:194). Alderfer'e göre temel ihtiyaçlar karşılandığında daha önemsiz hale gelip, bireyi bir üst grup ihtiyacın karşılanmasına yönlendirir; gelişme gibi üst düzey ihtiyaçlar, tatmin edildikçe daha önemli hale gelirler ve bu ihtiyacı gelecekte de karşılama arzusu artar (Bolat vd., 2008:193).

Alderfer ile Maslow'un ihtiyaçları arasındaki benzerlikler incelenecek olursa, Varlığını sürdürme ihtiyaçları fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelir. İlişkilerde bulunma ihtiyacı sosyal ve kendine güven ihtiyaçlarına benzer. Gelişme ve büyüme ihtiyaçları ise kendini gerçekleştirmeye denktir. Maslow'un teorisi yöneticilerce Alderfer'in kuramına göre daha iyi bilinmekle birlikte, Alderfer'in kuramının bilimsel gerçekliliği daha fazladır. Her ikisi de yöneticilere insanları güdülemekte kullanılabilecek ödülleri ya da destekleyicileri hatırlattıkları için pratik bir yarara sahiptir. Yöneticiler, hangi kuramı seçtiklerine bağlı olmaksızın kendini gerçekleştirme ve büyüme ihtiyaçlarının tatmini için fırsatlar sunarak önemli bir güdüleme sağlayabilirler (Şimşek vd., 2008:194).

1.1.3.1.3. David Mc. Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

İhtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını ileri süren David Mc. Clelland (Şimşek vd., 2008:188), başarma, güç ve ilişki kurmaya dönük güdüleri ölçen bir test geliştirmiştir. Bu test ile insan ihtiyaçlarını üç grupta toplamıştır. Bunlar 'başarma ihtiyacı duyanlar, ilişki kurma ihtiyacı duyanlar ve güç kazanma ihtiyacı duyanlar'dır.

Başarma ihtiyacı duyanlar: Başarma ihtiyacı içindeki kişiler için başarının kendisi, başarının sonucunda elde edilecek ödüllerden çok daha önemlidir. Bilinmeyi keşfetmek, rekor kırmak, herhangi bir işi daha önce hiç yapılmadığı kadar iyi yapmak başarma ihtiyacını karşılayıcı türden davranışlara örnek olarak verilebilir (Bolat vd., 2008:194).

Mc. Clelland'a göre, çoğu insanda potansiyel bir başarı ihtiyacı mevcuttur fakat bu potansiyel başarı ihtiyacını ortaya çıkaracak ortam ve fırsat her zaman bulunmayabilir. İnsanlardaki kendi alanında en iyi olma arzusu ve mükemmelliğe

erişme duygusu “başarı güdüsü” ile tanımlanabilir. Başarı güdüsünün yüksek olduğu bireyler bazı özelliklere sahiptir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Amaca yöneliktirler.
- Yaptıkları işin sonucu görmek isterler.
- Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler
- Sorunlara çözüm bulmada kişisel sorumluluk almak isterler.
- Ortalama, gerçekçi ve elde edilebilen amaç ortaya koyarak bir dereceye kadar riske girerler (Şimşek vd., 2008:188).

İlişki kurma ihtiyacı duyanlar: İlişki kurma ihtiyacına sahip olan kişiler rekabetten çok dayanışmanın ön planda olduğu bir çalışma ortamında yer almak isterler. Bu insanlar için örgütsel bağlılık, arkadaşlarla yakın ilişkiler kurmak, sorunları paylaşarak çözmek vb. davranışlar daha ön plandadır. Bu kişiler başkaları ile ilişki kurma, gruplara girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi amaçlarlar (Bolat vd., 2008:194).

Birlik veya bağlılık güdüsünün temelinde bireylerin başka insan veya gruplarla iletişim içinde bulunma arzusu vardır. Kimi bireylerin başkalarıyla iletişimi kuvvetli iken, kimisinin bu eğilimi zayıftır. Yine bu bireyleri iletişim ya da ilişki kurmaya iten bazı farklı nedenler mevcuttur. Birey ya iyi arkadaşlıktan hoşlandığı için ya da çıkar gibi maddi ödüllerden yararlanmak amacıyla arkadaşlık kurabilmektedir. Arkadaşlık kurma arzusundan olan bireyler şu özellikleri sergileyebilirler.

- Diğer insanlarla arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler.
- Diğer insanlar tarafından sevilme, tasvip edilmek isterler.
- Sosyal faaliyetlerden zevk alırlar.
- Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler (Şimşek vd., 2008:188).

Güç kazanma ihtiyacı duyanlar: Güç kazanma ihtiyacı duyanlar ise buldukları ortamda çevrelerine egemen olmak isterler. Başka bir deyişle bu kişilerde diğer kişileri yönetme ve denetleme ihtiyacı ağır bastığından daha çok yönetim kademesinde olmak isterler. Güç kazanma ihtiyacı duyan bireyler, bir şeyin başında bulunmaktan, başkalarını etkilemekten statüsü ile ilgili durumları göstermekten ve sahip olduğu prestij ile insanları kazanmaktan hoşlanırlar (Bolat ve

diğerleri, 2008:194). Güç kazanma arzusunda olan bireyler şu tür özelliklere sahiptirler;

- Diğer insanlar üzerinde etki sahibi olmak isterler.
- Gücü sağladıkları durumlarda, diğer insanlarla yarışmayı severler (Şimşek vd., 2008:188).

Bu teoriye göre önemli olan, örgütlerde bireylerin davranışlarını yönlendirmede hangi ihtiyacın ön planda olduğudur. Bu teorinin yönetici açısından anlamı ise şudur: güdülenmenin sağlanabilmesi için bireyin hangi ihtiyacını karşılamaya çalıştığının doğru belirlenmesi ve buna uygun bir görev veya pozisyonda çalıştırılması gerekir. Örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir işgören bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece birey motivasyon için gerekli ortamı bulacağından, sahip olduğu bilgi ve yeteneğini tam olarak sergileyebilecektir (Koç ve Topaloğlu, 2010:206).

1.1.3.2. Süreç Teorileri

Süreç kuramlarının odak noktası, davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar geçen süre içerisinde bilişsel süreçler ele alınmak suretiyle tüm değişkenlerin incelenmesidir. Bireylerin çevrelerini nasıl algıladıkları, davranışlarını etkileyen dış faktörlerin neler olduğu, gelen uyarılara ne tarz tepkiler verdikleri bu kuramlar çerçevesinde dikkate alınır. Süreç kuramlarında, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemi ele alınmaktadır. Bu kuramları geliştiren araştırmacılara göre, farklı kişilerin farklı görüş ve değer yargıları vardır. Ancak davranışı harekete geçiren güdüleme süreci hepsinde aynıdır (Tınaz, 2009:7).

Süreç teorileri, birey davranışının nasıl harekete geçirilip yönlendirilebileceğini açıklamakta olup kapsam teorilerinin açıklamakta yetersiz olduğu motivasyona ilişkin durumları ortaya çıkarmak için geliştirilmiştir (Koç ve Topaloğlu, 2010:207). Süreç kuramları kısmında, Vroom'un beklenti kuramı, Lawler ve Porter'in geliştirilmiş beklenti kuramı, Adams'ın eşitlik kuramı, Skinner'in pekiştirme kuramı incelenmiştir.

1.1.3.2.1. Victor Vroom'un Beklenti Teorisi

Yaygın olarak motivasyonu açıklayan teorilerden en önemlisi Victor Vroom'un "beklenti" teorisidir. Kuram bir takım eleştirilerine rağmen çeşitli araştırmalar tarafından desteklenmiştir. Beklenti teorisine göre; iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Bu teori üç değişken içerir. Bunlar;

Çekicilik: Birey başarı sonrası kendine verilecek ödülleri arzulamalıdır. Ödüller onun için bir değer (Valens) teşkil etmelidir. Yüksek değer bireyin daha fazla çaba göstermesini sağlayacaktır.

Performans ve ödül ilişkisi: Bireyin göstereceği çaba, ona bazı ödüller kazandıracak hissi vermeli.

Performans ve güç ilişkisi: Bireyin işini yaparken göstereceği çabayı algılaması, onu belli bir performansa yönlendirir (Özkalp ve Kirel, 2011:293). Bu teorisin modeli ise şekil 2'deki gibi ifade edilebilmektedir.



Şekil 2. Beklenti Modeli

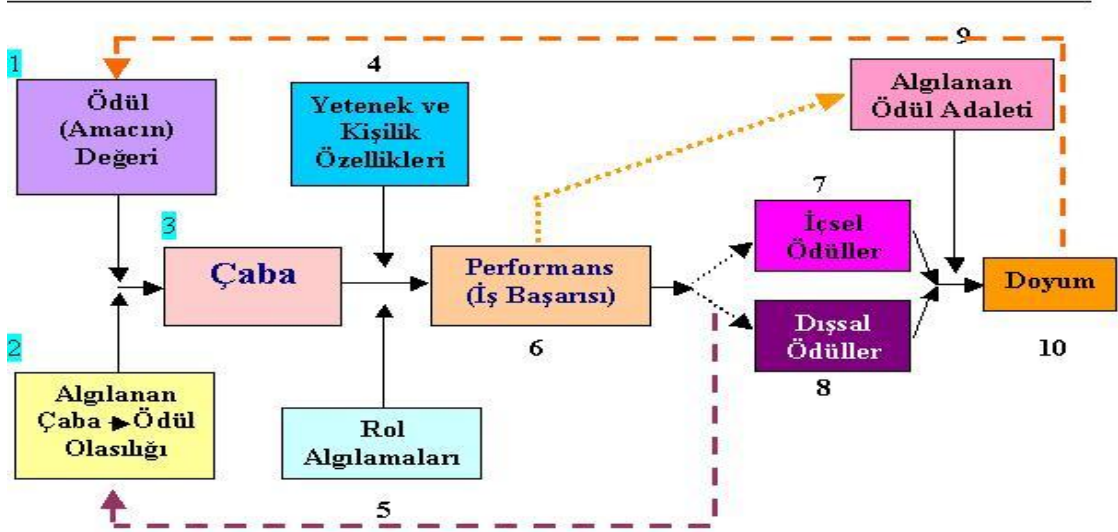
Kaynak: Özkalp ve Kirel, 2011:293

Vroom, motivasyonun kaynağından çok, işgörenlerin iş ile ilgili çabalarını açıklamaya çalışmıştır. Vroom'un teorisinin temelini, işle ilgili çabalar, performans ve işi yapma karşılığında elde edilecek ödüller arasındaki ilişki oluşturmaktadır. Teori, kişinin çeşitli davranış alternatifleri arasında karar vermek için kullandığı süreçleri incelemiştir (Tetik ve Pala, 2009:90). Beklenti teorisi, belirli bir şekilde davranma eğilimini, bu davranışın belli bir şekilde sonuçlanacağı beklentisine ve bu sonucun kişi tarafından arzu edilebilirlik derecesine bağlı olarak açıklamaktadır. Teoriye göre, "kişiler yapabileceklerini ve yapmak istediklerini yapacaklardır" (Torlak, 2008:253).

Victor Vroom'un teorisine göre, ihtiyaçlar davranışa yol açar ve motivasyonun dayanıklılığı kişinin davranışını gerçekleştirme arzusunun derecesine bağlıdır. Yani davranışı ne kadar çok gerçekleştirmek istediğine bağlıdır. Motivasyonun gücü, davranışın gerçekleştirilmesi sonucunun algılanan değeri ve davranışın neden olduğu sonucunun metalaştırılmasının algılanan olasılığına bağlıdır. Bir başka deyişle, güdülenme, beklentilerle valenslerin çarpımının (Kanbur, 2005;38) matematiksel toplamı olarak ele alınmaktadır (Güdülenme gc= Valens × Beklenti). Vroom iki ya da daha çok amaca karşı duyulan isteklerin gleri arasındaki ilişkiyi gösteren kavram için "valens (değer)" terimini kullanır. Bir amaç elde edilmek isteniyorsa, yani bu amacın elde edilmesi elde edilmemesine yeğleniyorsa, bu amacın valensi (+), bunun tersiyse (-) olacaktır. Bununla birlikte, belirtilmesi gereken diğer bir önemli nokta da, çalışan performansının, kişilik özellikleri, beceri, bilgi, deneyim ve yetenekler gibi birçok faktöre bağlı olduğunun kabul edilmesidir (Torlak, 2008:253).

1.1.3.2.2. Lawler- Porter Beklenti-Değer Teorisi

Lyman Porter ve Edward Lawler tarafından geliştirilen beklenti-değer teorisinde Vroom'un modeli esas alınmaktadır. Ancak bazı noktalarda modele bazı eklemeler yapılmıştır. Porter ve Lawyer, Vroom'un bireyin göstereceği çabanın, elde edecekleri sonuçlara verdikleri değere ve çabalarının bu dlleri elde etmelerini sağlayacağı inancının derecesine bağlı olduğu görüşüne katılmışlardır. Ancak, çabanın her zaman performansla sonulanamayabileceğini vurgulamışlar ve hem değerler ile beklenti arasındaki hem de çaba ile motivasyon arasındaki ilişkilerin Vroom'un modelinden daha karmaşık olduğunu ileri sürmüşlerdir (Koç ve Topaloğlu, 2010:208). Lawler ve Porter'ın ortaya koydukları beklenti-değer modeli Şekil 3'deki gibi ifade edilmektedir.



Şekil 3. Lawler-Porter Motivasyon Teorisi

Kaynak: <http://www.e-motivasyon.net>

Modele göre bireyin yüksek performans göstermesi, bu performansın gerektirdiği bilgi ve yeteneğe bağlıdır. Birey bunlara sahip olmalı ya da örgüt tarafından sahip olması sağlanmalıdır. Diğer yandan bu performansla ilgili olarak, örgüt içinde sahip olunan rol de önemli bir etkiye sahiptir. Birey, gösterdiği yüksek performans karşılığında ödüllendirilmelidir. Bu noktada “içsel ödüller” ve “dışsal ödüller” den yararlanılabilir. Lawler-Porter Modelinde bu aşamada da ilave unsurlar bulunmaktadır. Bireyin ödüller konusunda da bazı beklentileri söz konusudur. Burada önemli olan “ödüllendirme” konusunda adalet ilkesinden vazgeçilmemesi ve ödüllendirmede nesnel ölçütler kullanılmasıdır. Yani “aynı düzeydeki çabaya, eşit ödülün verilmesi gerekir (Bolat vd., 2008:197).

Yine teoriye göre bireyin çabası iki önemli faktör tarafından ortaklaşa olarak belirlenir. Birincisi elde edeceği sonuçlara bireyin verdiği değer ve bireyin çabasının bu ödüllerin elde edilmesini ne derecede sağlayacağı konusundaki inancıdır. İkincisi ise, birey elde edecekleri ödüllerini değerli buluyor ve çabaları sonucunda bu ödüllere ulaşabileceğine inanıyorsa belirli düzeyde çaba harcayacaktır. Diğer yandan bireyin harcadığı çabanın, işi meydana getiren görevlerin yerine getirilmesi olarak tanımlanan “iş performansına” dönüşebilmesi için, bireyin belirli düzeyde yeteneğe sahip olması ve işi ile ilgili görevleri çok iyi anlamış olması gerekir. Aksi takdirde birey çok fazla çaba harcarsa bile gerekli performansı gösteremeyebilir. Model,

performansın zorunlu olarak iş tatmini ile ilişkisi olmayabileceğini ve performans ile iş tatmini arasındaki ilişkinin birçok unsura bağlı olduğunu vurgulamaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010:209).

1.1.3.2.3. John Stacey Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams tarafından geliştirilen bu kuram, motivasyon ile ilgili Sosyal Karşılaştırma Kuramları arasında en popüler olanıdır. Eşitlik Kuramı, insan davranışları ile ilgili iki varsayıma dayanır. İlk olarak bireyler, toplumsal ilişkilerini değerlendirirken piyasadaki ekonomik alış-verişlerinde de geçerli olan süreçleri kullanırlar. Diğer varsayıma göre ise, bireyler görece dengeyi öngörebilmek için kendi durumlarını başkalarının durumlarıyla karşılaştırırlar. Bu teoriye göre eşitsizlik durumunda bireylerin motivasyonun düştüğü ileri sürülmektedir (Keser, 2012:121).

Eşitlik teorisi, iki değişken arasındaki ilişki üzerine kurulmuştur. Bunlar, girdiler ve çıktılardır. Girdiler; bireyin geçmişteki iş deneyimlerini, eğitimi ve işteki çabalarını içerir. Çıktılar ise, bireyin değişimden edindikleri olarak ele alınmaktadır. Yani parasal anlamdaki ödemeleri, yan ödemeleri ve kazanılan statüleri kapsamaktadır. Bu girdi ya da çıktılar arasındaki değişimin varlığının kabul edilmesi için iki koşulun oluşması gerekmektedir. İlk olarak bir girdi ya da çıktıyı taraflardan birisinin tanınması gerekmektedir. İkinci olarak, girdi ya da çıktı değişimle ilgili veya değişime marjinal fayda sağlayıcı olarak ele alınabilmelidir. Burada bireyin çıktılarının girdilerine oranı; diğer bireylerin çıktılarının girdilerine oranına eşit ise, hissedilen eşitlik durumu gerçekleşebilmektedir. Bu iki oranın eşit olmadığı durumlarda “hissedilen eşitsizlik” söz konusu olabilmektedir. Bu durum aşağıdaki şekildeki gibi gösterilebilir (Şimşek vd., 2008:188).

Tablo 3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

$$\frac{\text{Bireyin Çıktıları}}{\text{Bireyin Girdileri}} = \frac{\text{Başkalarının Çıktıları}}{\text{Başkalarının Girdileri}}$$
$$\frac{\text{Bireyin Çıktıları}}{\text{Bireyin Girdileri}} < \frac{\text{Başkalarının Çıktıları}}{\text{Başkalarının Girdileri}}$$
$$\frac{\text{Bireyin Çıktıları}}{\text{Bireyin Girdileri}} > \frac{\text{Başkalarının Çıktıları}}{\text{Başkalarının Girdileri}}$$

Kaynak: Koç ve Topaloğlu, 2010:210

Yukarıdaki üç farklı durumda eşitlik/eşitsizlik söz konusudur. Hangi durum olursa olsun bireyde bir takım gerilim ve huzursuzluğa neden olacaktır. Birinci durumda, bireyin beklentisi ve çıktıları ile bireyin kendine denk tutmuş olduğu başkalarının girdi ve çıktıları eşittir. İkinci ve üçüncü durumlarda eşit değildir. İkinci durumda, bireyin beklentileri ve çıktıları ile referans olarak kabul ettikleri arasında birey aleyhinde bir durum söz konusudur. Üçüncü durumda ise, bireyin beklentileri ve çıktıları ile referans olarak kabul ettikleri arasında birey lehine bir durum söz konusudur. İkincisi bireyde tatminsizlik oluştururken, üçüncü durum ise bireyde tatmin sağlamakla birlikte bireyin hak etmediği bir durumdur. En uygun durum birinci eşitlikte gösterilen durumdur (Koç ve Topaloğlu, 2010:210).

1.1.3.2.4. Burrhus Frederich Skinner'in Edimsel Şartlandırma Teorisi

Pekiştirme (reinforcement) teorisi, Skinner'in geliştirdiği ilkeleri kullanarak çevresel pekiştiricilerle insanın nasıl motive olduğunu açıklar. Bu teori dışsal ödüllerin davranışa uygulanması temeline dayanır. Eğer bir iş gören çalıştığı alanda yüksek bir performans gösterir ise ödeme, yarar ya da övülme, tanınma gibi ödüller alır. Bu ödüller, iş göreni bu performansa götüren davranışlarını pekiştirir. Bazen iş gören, kişisel değerleri ve inançlarıyla da kendini içsel olarak güdüler ve ödüllendirir. Bu teoriye göre bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelirler (Başaran, 2000:92).

Bu modelde ödüller güçlendirici durumdadır. Çünkü amaç, ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır. Bu ödülleri, yönetici, deneme, görme ve tecrübe yöntemleri ile bulur. İhtiyaçlar farklı olacağından kişilerinde almak isteyecekleri ödüller farklı olacaktır. Skinner ve izleyicileri, olumsuz pekiştirmenin yol açacağı davranışın garip, kestirilemeyen ve istenmeyen bir biçimde gerçekleşeceğini ileri sürmüşlerdir (Şimşek ve diğerleri, 2008:199). Örneğin, bir öğretmen öğrencilerine bir soruları olup olmadığını sorsa ve öğrencilerin bazıları el kaldırırsa (davranış); öğretilmekte bu öğrencileri sınıf önünde alay konusu yaparsa (sonuç), muhtemeldir ki aynı öğretmen bir daha öğrencilere soruları olup olmadığını sorduğu zaman, pek az öğrenci elini kaldırıp soru soracaktır (Koç ve Topaloğlu, 2010:209). Teori, olumlu pekiştirmenin örgütsel amaçlara uygun bir biçimde değişim ve yönlendirme sağlayacağını ileri sürmektedir.

Skinner'in şartlandırma teorisinin ana fikri şudur: birey şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanmalar vs.) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşılabileceği sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre birey ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Eğer birey davranışları, haz verici ve memnun edici olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşarsa, muhtemelen o birey aynı davranışı tekrar gösterecektir. Eğer karşılaşılan sonuçlar, birey tarafından acı verici veya hoşlanılmayan ve üzücü olarak nitelendirilen sonuçlar ise, muhtemelen o birey aynı davranışı tekrar göstermeyecektir.

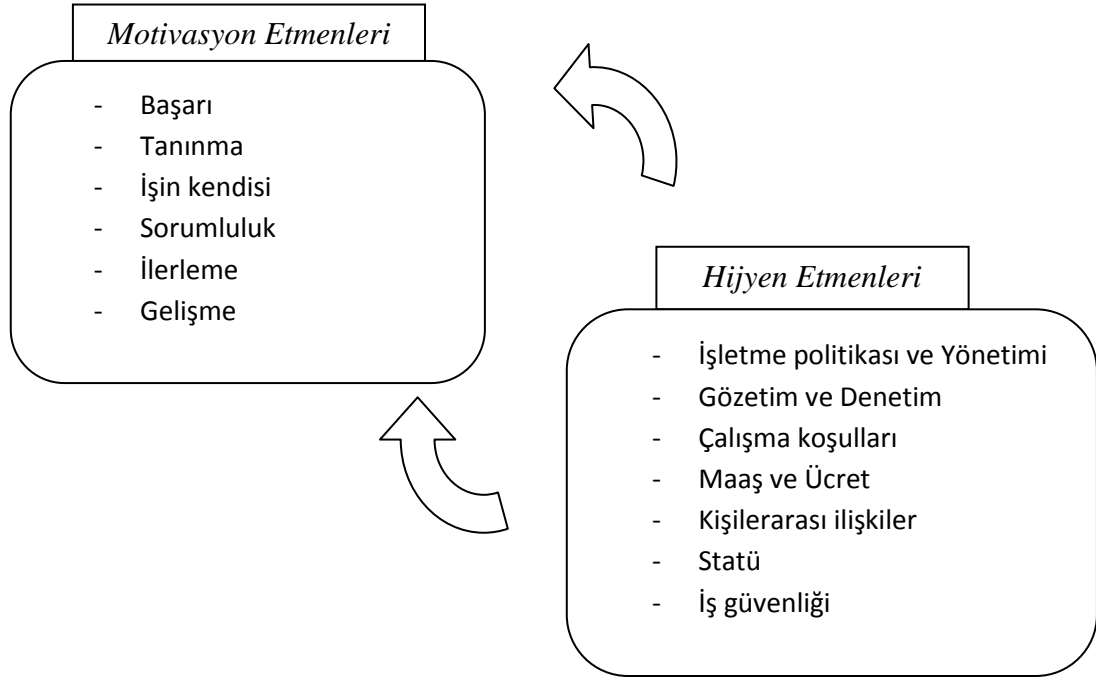
1.1.4. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg'in çift faktör teorisi kapsam teorileri içerisinde incelenmektedir. Ancak araştırmanın temel motivasyon teorisi olmasından dolayı Herzberg'in çift faktör teorisi bu kısımda ayrı olarak açıklanacaktır.

Kapsam teorileri bağlamında incelenen ve motivasyon konusunda Maslow'dan sonra adından en çok bahsedilen kişi Herzberg olmuştur (Keser, 2012:107). Adından en fazla söz edilen teorilerden biri olan "Çift Faktör/ikili etmen" teorisi, Herzberg tarafından ortaya atılmıştır (Şimşek vd., 2008:178). Herzberg çift faktör teorisini "iş için motivasyon" adlı çalışmasında açıklamıştır. Herzberg (1959), bu çalışmasında bireylerin, çalıştıkları alan içindeki koşulların hangilerinin arzu edilmez olduğunu ya da hangi koşullardan kaçınmak gerektiğini

saptamak istemiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:104). Yine bu amaçla Herzberg bu sorunun çözümü için 1950’li yıllarda iki yüz mühendis ve muhasebeci üzerinde bir araştırma yapmıştır. Yapılan bu araştırmada cevaplayıcılara “İşinizde ne zaman kendinizi son derece iyi, ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız?” sorusu sorulmuştur (Şimşek vd., 2008:178). Herzberg, bu sorudan aldığı cevaplar doğrultusunda oluşturduğu modelin içeriğini motive edici gelişmeye yol açan içsel faktörler ve sağlık (hijyenik) açısından kaçınma davranışlarını sağlayan dışsal faktörler olarak iki grupta toplamıştır (Torlak, 2008:245). Hijyen (dışsal) faktörlerini; işletme yönetimi ve politikasından hoşnutsuzluk, teknik gözetimden hoşnutsuzluk, ücret yetersizliği, kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan hoşnutsuzluk, çalışma koşullarından hoşnutsuzluk olarak ifade etmiştir. Herzberg motive edici (içsel) faktörleri ise; işin kendisi, başarıma, fark edilme, yükselme, anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma, sorumluluk alma ve görevi yerine getirme olarak belirtmiştir (Ağırbaş vd., 2005:330; Tikici, 2005:146-147).

Yukarıda saydığımız motivasyonel faktörler ile hijyen faktörleri arasında çeşitli farklılıklar vardır. Bu farklılıklar incelenecek olursa: motivasyonel faktörler işin özü ve içeriğiyle ilgiliyken, hijyen faktörleri ise işin çevresel şartları ile ilgilidir. Bunun yanı sıra motivasyonel faktörler temel güdüleyici faktörler olarak kabul edilirken, hijyen faktörleri bireyin tatminsizliğini engellemektedir. Eğer bireyin tatminsizliği giderilmezse bireyin motivasyon faktörleri ile güdülenmesi pek mümkün olmayacaktır. Bunun nedeni ise hijyen faktörleridir. Çünkü hijyen faktörlerinin ana görevi, bireyin tatminsizliğini önleyerek motivasyon faktörlerinin yaratacağı güdülenmeye ortam hazırlamaktır (Şimşek vd., 2008:188). Herzberg’in çalışmalarında ortaya koyduğu motivasyon ve hijyen etmenleri Şekil 4’deki gibi ifade edilmektedir.



Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Hijyen faktörlerin varlıkları ancak motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler ile sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, işgörenleri motive etmeye yetmeyecektir (Koç ve Topaloğlu, 2010:205).

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞ TATMİNİ

2. 1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İşgörenlerin işleriyle ilgili sahip oldukları duyguların bir sonucu olarak tanımlanan iş tatmini, kavram olarak incelendiğinde aslında daha geniş bir anlamı kapsadığı görülmektedir. İşgörenler çalışma hayatları boyunca birçok deneyim ve tecrübeler edinmektedirler. Bu deneyim ve tecrübeler, işgörenlerin çalışma hayatı süresince elde ettikleri mutlulukları, üzüntüleri, iş tecrübeleri ve kazanımlarından oluşmaktadır. Tüm bu kazanımların sonucunda yaptıkları işe ve işletmeye karşı tutumları, iş tatmini ya da iş tatminsizliği olarak ortaya çıkmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005:56). İş tatmini kavramının çok boyutlu bir kavram olması (Özer, 2010:72), farklı tanımlarında ortaya çıkmasına neden olmuştur. Araştırmanın bu bölümünde; iş tatmininin tanımı, iş tatmininin önemi, iş tatminini açıklayan teoriler ve iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde kavramsal bir inceleme yer almaktadır.

2.1.1. İş Tatmininin Tanımı

1945 yılında İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesiyle birlikte batılı toplumlar yeniden yapılanma ve toparlanma çabasına girişmiş ve bu süreçte savaşın getirdiği olumsuz şartların sonucu olarak fabrikalar fiziksel açıdan yetersiz hale gelmiştir. O dönemde fabrikalar çalışanlarını tatmin edici koşulları, çalışanlar için uygun terfi imkânlarını sağlamakta güçlük çekmekte, işler genellikle rutin şekilde devam etmekteydi. Tüm bu nedenlerin sonucu olarak verimlilik çok düşük ve işten ayrılmalar da çok yüksek oranlarda seyretmekteydi. İşte tamda bu dönemde işletmeler, bütün olumsuz sonuçların ve işten ayrılmaların getirdiği mali yükten kurtulmak için birçok kavram ile birlikte iş tatmini kavramı üzerinde de yoğunlaşmaya ve bu konuda yapılan araştırmaları desteklemeye başlamışlardır

(Erenler, 2001:42). Yapılan araştırmalar sonucunda tatmin ve iş tatmini gibi kavramlar açıklanmış ve sonraki dönemlerde de bu kavramlar geliştirilmeye çalışılmıştır.

Tatmin kavramı, arzu edilen bir amaca ulaşma ve bunun sonucunda gönül doygunluğuna erme anlamı taşımaktadır (Futrel ve Parasuraman, 1984; Henne ve Locke, 1985; Akıncı, 2002; Tengilimoğlu, 2005). Ayrıca tatmin edilen ihtiyaçların sonucunda oluşan mutluluk durumu olarak da tanımlanır. Tatmin olma duygusu ilgili birey tarafından hissedilir ve onun i huzura ulaşmasını sağlamak için önemli bir rol üstlenir (Karcıoğlu vd., 2009:60).

rc’ye göre (2006) tatmin, kişisel duygusal ve sosyal niteliklere sahip bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca rc, tatmin kavramını, bir başka birey tarafından doğrudan gözlenemeyen, yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tanımlanabilen ve ifade edilebilen i zevki veya huzuru anlatan bir kavram olarak açıklamaktadır.

İş tatmini hakkında ise birçok farklı tanım vardır ve genellikle tanımlar arasında benzerlik olduğu dikkat çekmektedir (Sabuncuoğlu, 2009:49). Bu birçok tanımlamaların altında yatan neden, bireylerin çalışmakta oldukları işlerde tatmin olmalarını sağlayan pek çok unsurun var olması ve bu tanımlamaların da var olan unsurlar çerçevesinde yapılmış olmasıdır denilebilir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2). Bireylerin ulaştıkları imkânların seviyesi beklenti ve zlem seviyelerine yakın ise tatmin, bu seviyelerin altında ise tatminsizlik söz konusudur (rc vd., 2006:40). İş tatmini hakkında yapılan tanımlardan bazıları şoyledir.

İş tatmini kavramını araştıranların en başında gelen Locke (1969), iş tatminini ‘‘bir bireyin işini veya deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda oluşan mutlu ve olumlu hisleri’’ şeklinde tanımlamaktadır (Ardıç ve Baş, 2001:2; Erdil vd., 2004:18).

Oshagbemi’e (2000) göre, iş görenin işine karşı olan çalışma değeri ve çalıştığı işten kazandıklarının birbiriyle etkileşimi sonucunda oluşan duygusal bir cevaptır.

Yüksel’e (2005) göre iş tatmini kavramı, çalışanların işinden duyduğu hoşnutluğun bir derecesi olarak kabul edilmekte olup, örgütlerde çalışanların işlerine karşı olan tepkilerini belirlemede önemli olan bir etmendir.

Akkoç vd. (2012) iş tatminini, çalışanın işinden beklediği ile işinden elde ettiği sonucun karşılaştırılması sonucunda göstermiş olduğu duygusal tepkiye verilen ad olarak açıklamışlardır.

Üstün (2009) ise, bu kavramı işle özdeşleşme, güdüleme ve işi çekici bulma olgularıyla yakından ilişkili olarak açıklamıştır.

Tüm bu tanımlar ışığında en genel anlamda ifade edilecek olursa, iş tatmini, iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duyguların tümüdür ya da daha basit ifadeyle, çalışanların işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir.

İş tatmini bireylerin işlerinin mevcut yönlerinin haricinde farklı yönleri hakkında ne hissettiklerini ortaya koymaktadır. Birey yapmakta olduğu işin her yönü ile mutlu olabilir ama çalışma koşulları, maaş gibi var olan herhangi bir yönden de memnun olmayabilir. Bu konuda yapılan araştırmalar işin bu boyutlarına verilen önemin iş tatminini arttırdığını göstermektedir (Örücü vd., 2006:41). Diğer tutum ve davranışlarda olduğu gibi iş tatmini de inançlar, düşünceler, duygu, değerler ve davranışsal yönelmelerin bir bileşimini ortaya koyar. İş tatmini diğer tutumlar gibi gözlenebilir bir değişken değildir. Fakat bireylerin bu konu hakkındaki duygu ve düşüncelerini dile getirmesi veya davranışlarını incelemek suretiyle anlaşılabilir (Sabuncuoğlu, 2009:50).

İş tatmini konusunun sistematik olarak incelenmesinde motivasyon teorilerinin de etkileri görülmektedir. Motivasyon konusundaki literatür incelendiğinde en çok rastlanan teoriler olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ve Adams'ın Eşitlik Teorisi olarak adlandırılan teorilerin günümüzde de önemini koruduğu ve iş tatmini hakkında yapılan araştırmalarda bu teorilerden faydalandığı görülmektedir (Yelboğa, 2007:2). Araştırmalarda iş tatmininin genel olarak üç boyutundan bahsedilmektedir. Bu boyutlar şu şekildedir (Çalışkan, 2005:10);

- İş tatmini, bir iş durumuna yönelik duygusal yanıttır.
- İş tatmini, genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığını veya beklentilerin ne kadarının aşıldığının belirlenmesidir.
- İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Örneğin, işin kendisi, ücreti, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları gibi.

İş tatmini ile ilişkisi olan bazı kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlardan biri de motivasyon (güdüleme) kavramıdır. Daha önce de belirtildiği gibi, tatmin kavramıyla kişinin iç huzuru ve rahatlığı ifade edilmektedir. Fakat kişinin davranışını değiştirme anlamına gelmez. Motivasyon ise kişinin davranışlarını etkileyerek, onu harekete geçirmektir. Bu noktada her iki kavram birbirinden ayrılmaktadır. İş tatmini ile ilişkisi olan kavramlardan bir diğeri de örgüte bağlılık (örgütsel bağlılık) kavramıdır. İki kavram arasındaki temel fark, “işimi seviyorum” ve “çalıştığım işletmeyi seviyorum” şeklinde özetlenebilir. İş tatmini, iş görenin yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgüte bağlılık iş görenin çalıştığı işletmeye karşı geliştirdiği tutumla ilgilidir. Bu nedenle iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında normal olarak yüksek pozitif ilişki beklenir (Sabuncuoğlu, 2009:50).

2.1.2. İş Tatmininin Önemi

Günümüz bilgi toplumuna damgasını vuran değişme ve gelişmelerin en önemlisi toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu gibi, ekonomi ve yönetim alanında da insan faktörünün ön plana çıkmasıdır (Uçkun vd., 2004:39). Bilgi oluşumunun ve kullanımının çok önem kazandığı günümüzde tüm iş görenlerin aynı amaca yönelmesi, hedefin iş gören ve müşteri tatmini olması gerekliliği işletmeleri yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. İşletmelerin yaşamını sürdürmesinde iş görenlerin ve müşterilerin tatmini üzerine kurulmuş misyonların ve buna bağlı geliştirilmiş stratejilerin elzem olduğu anlaşılmış olup tüm iş görenlerin yönetim süreçlerine katılmaları teşvik edilmektedir (Akıncı, 2002:2).

İş tatmini, kurumlar ve işletmeler açısından, personel giderlerinin bütçede önemli bir paya sahip olması, iş yavaşlatma, düşük verim, başarısızlık, ilişkilerde bozulma ve disiplin sorunları nedeniyle önem taşımaktadır (Ünsar vd., 2006:132).

Çalışanların işle ilgili tutumlarının önemi 1930’larda yapılan Hawthorne araştırmalarıyla anlaşılmaya başlanmıştır. İşletmelerde, iş tatminine artan ilgi çeşitli nedenlere dayanmaktadır. Bunların başlıcalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Baysal, 1997:30):

- Toplumsal gelişme ve bilinçlenme: Toplumların ekonomik gelişmelerine paralel olarak belirli bir maddi kaynağa ulaşan bireylerin ihtiyaçları da değişmiştir. Eğitim düzeyinin yükselmesi beklentileri de değiştirmiştir.

- Toplumsal gelişmeye paralel olarak örgütsel gelişmede söz konusudur. İşletmelerde mevcut iş, şekil ve gerekleri de değişmeye başlamıştır. Başlangıçta performansı iyileştirme ile başlayan bu ilgi yakın zamanlarda sosyal sorumluluk şekline dönüşmüştür.
- ABD'de 1930'larda sendikacılığın canlılık kazanması, güçlü sendikalar kurulması ve 1937'de Wagner işçi-işveren ilişkileri yasasının çıkarılması ile toplu pazarlığın hukuki bir varlık kazanması ABD'de iş tatminine olan ilgiyi arttırmıştır.
- İşletmelerde örgütsel değişim uygulama gereği ve yeniliğe direniş ve yeniliği kabul ettirme gereği iş tatminini ayrıca ilgi konusu yapmıştır.

İş görenlerin iş tatminlerinin artması, iş gören devir hızı ve iş devamsızlıklarında azalmaya neden olacağından, işletmelerin çeşitli maliyetlerden kurtularak daha verimli çalışabilmelerini sağlamaktadır. ‘‘Örneğin ABD’de yapılan bir araştırmaya göre, İş görenlerin %70’i işverenin takdirinin kendilerini işte tutan önemli neden olduğunu söylerken, %78’i de işverenlerinin sağlamış olduğu iş tatmini sonucunda ortaya çıkan motivasyon nedeniyle gelecek 2 yıl içinde işletmelerinden ayrılmayı düşünmediklerini ifade etmişlerdir.’’ Bu araştırmanında işaret ettiği gibi, işverenlerin sağladıkları iş tatmini iş görenlerin işletmeden ayrılmasını engelleyerek, iş gören devrini azaltmaktadır (Demir, 2005:283).

Emek-yoğun bir sektör olan turizm sektöründe işgücünün önemi diğer sektörlerle göre daha fazladır. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenin iç içe, yüz yüze olduğu sektörde, iş tatmini düşük olan işgörenin müşterisine tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması mümkün değildir. Müşterilerin yüksek bir düzeyde tatmin olarak konaklaması ve ayrılması için işgörenlerin de işlerinden ve işyerlerinden tatmin olmuş olmaları gerekmektedir (Akıncı, 2002:2). Özellikle de tüm hizmet işletmelerinde olduğu gibi otel işletmelerinde de iş tatmini, işgörenlerin verimlilik ve başarısını bireysel olarak sunduğu ve sağladığı iş tatmini ölçüsünde müşterileri mutlu ve tatmin etmesi söz konusu olduğundan çok daha önemlidir (Demir, 2005:283).

2.1.3. İş Tatminini Açıklayan Teoriler

Çalışanların iş tatminine yönelik çeşitli araştırmalar yapılmış ve beraberinde bazı teorilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İş tatmini ile ilgili bu teoriler motivasyon teorileri ile aynıdır. Ancak iş tatminine daha farklı açıdan yaklaşmaktadırlar. Bu teorileri yine kapsam ve süreç teorileri olarak iki başlıkta incelemek mümkündür.

İş tatmini, bir davranış şeklini içeren motivasyondan farklı olmasına rağmen, literatür incelendiğinde her iki kavramında motivasyon teorileri kapsamında ele alındıkları görülmektedir. İş tatminini açıklamak için çok sayıda teorik ve görgül çalışmalar yapılmıştır. Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in (1966) Çift Faktör Teorisi ve Vroom'un (1964) Beklenti Teorisi birer motivasyon teorisi olmakla birlikte, iş tatminini ilk inceleyen başlıca çalışmalardır (Yüksel, 2005:294).

Kapsam teorileri, işgöreni içten doyuma götüren gereksinimleri tek tek göstermeye çalışırlar. Bunlar işgörenin belirlenen bazı değerleri ya da gereksinimleri örgütçe karşılandığında işgörenin doyuma ulaşacağını savunurlar.

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre, işgörenin doyumunu için fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygınlık ve öz gerçekleştirme gereksinimleri doyurulmalıdır. Bu beş kümedeki gereksinimler, bir sıra dizin oluşturur. İşgören alt basamaktaki gereksinimleri doyumadıkça bir üst basamaktaki gereksinimlerin doyurulmasına istek duymaz. Bir örgüt bir işgörenin bu gereksinimlerini ne oranda karşılaşıyorsa işgören o oranda işinden doyum sağlar.

Sürdürme etmenleri, örgütün politikaları, teknik denetim, ücret, kişilerarası ilişkiler, çalışma koşullarıdır. Bunlar işgörenin örgüt içinde sağlıklı çalışması için gerekli olduğundan, bunlara sağlık etmenleri de denir. Ayrıca bunlar işgöreni dıştan etkilediği için de dışsal etmenlerdir. Sürdürme etmenlerinin örgütçe sağlanması, işgörende işten doyumunu sağlayamaz, ama bunların yokluğu ya da az karşılanması işten doyumunu azaltır. Çünkü bir örgütün üyesi olan işgörenin bu gereksinimlerinin karşılanması üyelik hakkıdır. Bunlar örgütçe sağlandığında yönetim görevini yapmış olur. Sağlanmadığında ise işgörende işten doyumumsuzluk yaratır. İşgörene işten doyum sağlayan, güdüleyici etmenlerdir. Bunlar, başarı, tanınma, ilginç ve savaşım isteyen görev, sorumluluk yüklenme, yükselme ve gelişme olanağı verme gibi etmenlerdir. Bunlar hem doyum sağlayıcı hem de işgöreni içten güdüleyici içsel

etmenlerdir. Bu kurama göre doyum doyumsuzluğun karşıtı değildir. İş gören işinden doyum sağlamadığında, doyumsuz olmadan da çalışabilir. Pek çok işgören doyum ve doyumsuzluğun arasındaki noktada işini sürdürür (Başaran, 2000:215-216).

Süreç kuramları işgörenin işten doyumunun nedenlerini, nasıl oluştuğunu araştırır. İşten doyumun, gereksinimler, değerler, umutlar, algılar gibi değişkenlerini sınıflandırır ve da çeşitlendirirler (Başaran, 2000:217).

Vroom'un güdüleme kuramı, bireyin akılcı davrandığı ve kendisine sunulan seçenekler arasından amaçlarına ulaşma olasılığını arttıracak olan davranış tarzını seçeceğini varsaymaktadır. Vroom'un kuramına göre, kişi yapacağı bir davranış sonunda neyi tercih edeceğini ve bu beklentiye ulaşmak için farklı performans düzeylerinde hangi hususlara dikkat etmesi gerektiğini bilmektedir.

Porter ve Lawler'ın kuramı, ödüllerin tatmine yol açtığı ve performansın bazen ödüllere götürdüğü varsayımına dayanmaktadır. Porter ve Lawler'e göre ödüller içsel ve dışsal olarak iki çeşittir. Ulaşılan ödül, beklenilenden büyük ve fazla ise tatmin olma söz konusu iken, aksi durumda ise tatmin olmama durumu ortaya çıkmaktadır.

Adams ve Weick tarafından geliştirilen eşitlik kuramına göre, çalışanlar, harcadıkları çabaların karşılığında kendi elde ettikleri sonuçları, diğer çalışanların çabaları ve elde ettikleri ödüller ile karşılaştırırlar. Çalışanlar karşılaştırma sonucunda ödüllerin adaletli dağıtılmış olduğunu görmek isterler ve adaletli davranılmış olunmasından tatmin duyarlar (Sarıkamış, 2006:65-66).

2.1.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin yüksek olması, örgüt yönetimlerinin ulaşmak istedikleri hedefleri gerçekleştirmelerinde en önemli noktalardan birisidir. Bu noktadan yola çıkarak yöneticilerin, çalışanlarının iş tatminlerini etkileyen faktörler hakkında bilgi sahibi olmaları ve bu faktörlere yönetim uygulamalarında da yer vermeleri örgütlerin başarılarına katkıda bulunabilir. Bu konuda yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışanların tatmin düzeylerini etkileyen faktörlerin genel olarak iki başlık altında toplandığı görülmektedir. Bu faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak öne çıkmaktadır. Bireysel ya da diğer bir deyişle kişisel faktörler,

bireylerin farklı düzeylerde tatmin olmalarını sağlayan etkenlerdir (Eroğluer, 2011:124).

Bireysel faktörlerin demografik özellikleri kapsadığı da görölmektedir. Bunlar yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki statü ve kıdem, kişilik, zekâ, sosyo-kültürel çevre ve çalışma süresi olarak sıralanmaktadır. Örgütsel faktörler ise fiziksel özellikler, işin niteliği, özendirme, yönetim tarzı ve denetim biçimi, güvenlik duygusu, kararlara katılma, iletişim, ücret, gelişme ve terfi imkânları, rekabet, çalışma şartları, birlikte çalışan kişiler ve örgütsel ortam olarak sıralanabilir (Tengilimoğlu, 2005;380).

2.1.4.1. Bireysel Faktörler

İş tatmini, iş görenin işinden belediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu bir tutumdur (Eren, 1996:234). İşgörenin genetik eğilimi, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi, içindeyaşadığı sosyal yapı ve çevresi iş tatmini üzerinde önemli rol oynarlar. Bu kişisel özellikler, her işgöreni diğer işgörenlerden farklı kılar. Aynı zamanda kişinin yaşam biçimini de belirleyen bu kişisel faktörler, beledentilerin karşılanmasında, işgörenin örgüte karşı takınacağı tutum üzerinde olumlu yada olumsuz etkiye sahiptirler. İşgören iş tatminini etkileyen iş ortamına bağlı birçok dışsal faktör de söz konusudur. Ancak bu faktörlerin algılanmasında ve değerlendirilmesinde sahip olunan kişisel özelliklerin etkisi büyüktür (Akıncı, 2002:4).

Yapılan çalışmalar, bireysel faktörlerin iş tatmini yaratan unsurlardan biri olduğunu göstermektedir. Örneğin; Spector (1997) yaptığı bir çalışmada; işgörenlerin farklı zamanlarda ölçülen iş tatmin düzeylerinin dikkate değer bir biçimde sürekli aynı düzeyde olduğunu gözlemlemiş ve bu durumu, iş tatmin düzeyinin sadece işle ilgili olmadığı, işin yanı sıra bireyin kişiliğiyle de bağlantılı olduğunu belirtmiştir. Aslında benzer bir sonucu Spector'un çalışmasından daha önce yapılmış olan Staw ve Ross'un (1985) çalışmasında da görmek mümkündür. Staw ve Ross; iş tatmininin kısmen kişilikle ilgili olduğunu vurgulayarak, bazı insanların işi sevmeye yatkın olduğunu bazılarının da işi sevmeye yatkın olmadıklarını belirtmişlerdir.

Arvey vd., (1989) tarafından yapılan başka bir araştırmada, bireylerin iş tatmin düzeylerinin kişilikle ilgili olabileceği belirtilmektedir. Araştırma,

birbirlerinden farklı ortamlarda büyütülen tek yumurta ikizlerinden oluşan bir grup üzerinde yapılmış ve çalışma sonucunda iş tatmini varyansının %30 oranında genetik faktörlerle açıklanabildiği ifade edilmiştir.

2.1.4.1.1. Yaş

Genel olarak iş tatmini yaşla birlikte artmaktadır. Gençler daha düşük düzeylerde iş tatmini bildirmektedirler. Genç insanların çoğu sorumluluk duydukları ve kendilerini yeterli hissettikleri bir iş bulmakta başarılı olamadıkları için ilk işlerinde hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Daha yaşlı olan çalışanlar arzu edilen iş koşullarıyla var olan iş koşulları arasındaki karşılaştırmayı daha iyi yapabilmektedirler. Yaşı daha büyük olan çalışanlar daha yüksek maaş almaktadırlar. Daha yaşlı olan çalışanlar, gençlerden daha uzun süredir o işte çalışmaktadırlar ve kuşkusuzdur ki daha fazla ödül almışlardır (Urlu, 2010:10-11).

2.1.4.1.2. Cinsiyet

Yapılan çalışmalar incelendiğinde cinsiyet faktörünün iş tatminine etkisine ilişkin net bir sonuç ortaya çıkmadığı görülmektedir. Bazı çalışmalar kadınların daha az iş tatminine sahip olduğunu ortaya koyarken bazı çalışmalarda bunun tam tersi biçimde erkeklerin iş tatmininin daha az olduğu savunulmaktadır. Bazı çalışmalarda ise erkek-kadın tatmin düzeyleri eşit çıkmaktadır. Bu farklılıkların nedeni birçok araştırmacıya göre meslek ile alakalıdır (Çelik, 2010:52).

2.1.4.1.3. Medeni Durum

Yapılan çeşitli araştırmalar evli çalışanların bekâr çalışanlara göre daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduğunu göstermektedir. Eşinden ayrı yaşayan, boşanmış ve dul çalışanların tatmin düzeyi de evli çalışanlardan daha düşük olmaktadır. Bekâr çalışanların iş tatmin düzeyleri evlendikten sonra bir artış gösterir. Bunun nedeninin evli çalışanların daha fazla sorumluluk sahibi olmaları ve maddi ödüllere daha çok önem vermeleri olduğu söylenebilir (Kılıç, 2008:20).

2.1.4.1.4. Kişilik

Çalışanların kişilik yapılarının iş doyumlarına etkisini inceleyen araştırmalar, tatmin düzeyi yüksek olan kişilerin daha esnek ve kararlı kişiliği olan, işinde tatminsiz olan kişilerin ise amaçlarını seçmede gerçekçi olmayan, çevresel güçlükleri yenemeyen ve katı bir kişilik yapısına sahip bireyler olduğunu göstermiştir. Kendine güvenen, öz benlik duygusunu gerçekleştiren çalışanların daha çok tatmin elde ettikleri bildirilmektedir. Çalışanın işinden beklentileri, öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Çalışanın sahip olduğu kişiliğe bağlı olarak, bir dizi değer yargıları, inançları vardır. Çalışanların kişisel özellikleri ile yaptığı işin uyum sağlaması iş tatminini arttırmaktadır (Karaca, 2008:79-80).

2.1.4.1.5. Eğitim

Eğitim, iş tatmininin en önemli faktörlerinden birisi olup, eğitim düzeyi, iş görenin tatmin düzeyini de etkilemektedir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında dengenin bulunmasıdır. İş tatmini ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları genellikle eğitim düzeyinin yükselmesi ile tatminin düşeceği yolundadır. Bunun nedenlerinden biri bireyin eğitim düzeyinin artmasının onun beklentilerinin artmasına neden olmasıdır. Bir diğer neden de işgücü piyasasının durumudur. Yüksekokul olanaklarının çok geniş olduğu batı ülkelerinde, herkese eğitim düzeyine uygun iş düşmemektedir. Teknik ve alt düzey işlerin de yapılması gerektiğinden üniversite mezunları işçi statüsü durumunda çalışmak zorunda kalacaklarından iş tatminleri olumsuz etkilenmektedir. Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında ters orantı vardır yani eğitim seviyesi yükseldikçe tatmin oranı da o denli düşmektedir (Klien ve Maher, 1996; Vollmer ve Kinney, 1995, Gazioğlu ve Tansel, 2002:10). Eğitim düzeyi iş görenlerin işle ilgili ve gelecekle ilgili beklentilerinin artmasına sebep olmakta ve bununla birlikte mevcut koşulların beklentilere cevap verememesi iş göreni tatminsizliğe götürmektedir (Somuncuoğlu, 2013:72).

2.1.4.1.6. Deneyim

İş tatmini ile tecrübe arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu saptanmıştır. İş görenin tecrübesi arttıkça iş tatmini de aynı oranda artmaktadır. Mesleki açıdan daha üst kademedeki olanlar, işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır (Ardıç ve Baş, 2006:29). İş tecrübesi az olan ya da işe yeni başlayan kişiler büyük oranda gerçekçi olmayan beklentiler içine girerler. Bu beklentilerle işe başlayan tecrübesi az iş gören yüksek beklentilerinin gerçekleşmesinin imkânsızlığını kavrar ve sonuçta iş tatminsizliği ortaya çıkar. Yaşlı iş görenlerin daha fazla iş tatminine ulaşmaları beklenmektedir (Davis, 1982:95). İş tecrübesi, işgörenin yaptığı işi isteyerek ve daha hızlı yapmasını sağlar ve işgörenin işten aldığı tatmini artırır (Somuncuoğlu: 2013:69).

2.1.4.2. Örgütsel Faktörler

İşgörenin beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün işgörene sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadırlar (Kaşlı, 2007:161). İşgörenin tatmini, örgütün işgörene sağladığı iş ile ilgili imkânların tümüne karşı işgörenin tutumudur. İş tatminini etkileyen kişisel özelliklerde olduğu gibi, örgütsel özelliklerde de işgörenin tatminini ayrı ayrı örgütsel özellikler değil, genel tüm değişkenlerin etkileşimi sonucunda oluşan bileşke etkiler (Davis, 1982:95).

İşe yönelik örgütsel düzenlemeler, işgörenlerin etkili ve verimli kullanımı için tasarlanacak programların geliştirilmesinde fayda sağlayabilir. Burada, ilgili işin gerektirdiği görevler, sorumluluklar ve bu işi en iyi şekilde yapacak işgörenlerde aranması gereken nitelikler ortaya konulur. İş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve iş değerlemesi gibi örgütsel düzenlemelerle şeffaf bir örgüt ortamı yaratılabilir. Rasyonel bir iş dağılımına bağlı olarak görev dağılımının yapılması ve yetkiye göre sorumlulukların net bir şekilde saptanmasıyla örgüt yapısı içindeki belirsizlik ortadan kaldırılabilir. Şeffaf ve standart düzenlemelerin işgörenin tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır (Akıncı, 2002:5).

2.1.4.2.1. Ücret

Ücret, işgörenler için motive edici bir unsur olmakla birlikte tatmini belirleyen temel etmen değildir. Her çalışan adil şekilde ücret almak istemektedir.

Herzberg ve arkadaşları (1959) yaptıkları araştırmada, ücretin, iş tatminini belirleyen etmenler arasında olmadığını, tatminsizliği belirleyen etmenler arasında beşinci sırada yer aldığını ortaya koymuştur. Yunanistan'da öğretmenler arasında yapılan bir araştırmada, almış oldukları ücretin iş tatmini üzerinde düşük düzeyde etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Alkış, 2008:75). Bu konuda yapılan diğer araştırmalarda (Lam, 1995:73; İmamoğlu vd., 2004:169) da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Toker'in (2006) yaptığı araştırmada ise; ücretin, sadece emeğin, işin karşılığı olarak değil, aynı zamanda işteki başarının karşılığı olarak da görüldüğü belirtilmektedir.

2.1.4.2.2. İşin Kendisi

İşin çalışan için ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma ve onun kendini gerçekleştirme fırsatı vermesi iş tatminini etkileyen faktörlerden biridir (Başaran, 2000:218). İş tatminini oluşturan değişkenler arasında işin çekici olması önemli bir yer teşkil etmektedir. Bir iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi gelmekte ise o derece tatmin sağlayabilmektedir (Toker, 2006:148). İşin niteliğinin iş tatminini etkileme düzeyi ile ilgili olarak Robbins'in (1991:172) yaptığı bir çalışmada şu ifadeler yer almaktadır;

- “Kişiler, kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine de başarılı oldukları konusunda bilgiler geldikçe işlerindeki tatmin düzeyleri artacaktır”.

İşin zorluk derecesi iş tatminini genellikle olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. Çalışanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Zihinsel olarak zor olan bir iş çalışan tarafından başarıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa çalışan üst düzeyde tatmin olmaktadır. Bunun yanında fiziksel zorluğun iş tatmini açısından tatmin faktörü olmadığı kabul edilmektedir. Aşırı ağır, yorucu ve yıpratıcı işleri yapmak toplumun takdir duygularını kazanmak için yeterli olmamaktadır. Çalışan bireysel özellik ve niteliklerinin üzerinde bir işi yapmak zorundaysa, bu durumda ortaya sıkıntı, moral bozukluğu çıkmaktadır. Sıkıntı ve moral bozukluğu ise iş doyumsuzluğunu ortaya çıkarmaktadır (Çelik, 2010:56).

2.1.4.2.3. Yönetim Yaklaşımı

İşletmelerin kendilerine has işletme politikaları var olduğu sürece kurumsallaşp, uzun yıllar faaliyetlerine devam edebilirler. Politika genel olarak, işletmede çalışan işgörenlerin davranış ve kararlarına yol gösteren ilkelerdir. Örneğin; bazı güvenlik önlemleri, hükümet tarafından yasal birer zorunluluk haline getirilmiştir. Ancak örgüt politikaları bu kuralları daha etkin olarak uygulayabilir. Böylece sağlanacak güvenlik önlemleriyle çalışanın işinden daha çok memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunur (Karaca, 2008:76).

Konuyla ilgili literatürde, işgörelere tekdüze görevlerin verilmesi, karar alma mekanizmalarına katılımlarının engellenmesi, yaptıkları işte inisiyatif sahibi olmamaları ve bunun sonucu olarak sorumlu tutuldukları işi anlamsız bulmaları gibi bir takım yönetim yapısından kaynaklanan eksiklikler, işgörelerin genel iş tatmin düzeylerini olumsuz yönde etkileyen faktörler olarak vurgulanmaktadır (Brown ve Peterson, 1994:75; Atuahene-Gima, 1998:910; Pelit, 2008:97).

2.1.4.2.3. Çalışma Koşulları

Fiziksel çalışma koşulları ve verimlilik arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar Hawthorne deneyleri ile başlamıştır. Çalışanlar günlerinin büyük bölümünü iş yerinde geçirir, bu yüzden çalışma koşulları çalışanların motivasyonunu ve moral düzeyini etkiler. Fiziksel koşulların iyileştirilmesi olumlu bir durum olarak işgörelerin iş tatminini artırmaktadır. Çalışma koşullarının en uygun düzeye ulaşması çalışanın moral yapısını etkileyebileceği gibi, işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de kolaylaştıracaktır. Çalışan işini ve işyerini daha çok sahiplenir. Yöneticiler bundan yola çıkarak işletmelerdeki ışıklandırma, ısıtma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulları, çalışanların isteklerine göre düzenleyebilir. Yöneticilerin fark edemeyeceği küçük ayrıntılar çalışanlar için çok önemli olabilir ve onların iş tatminini etkileyebilir (Kılıç, 2008:22).

Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işi iyi yapmak açısından önemlidir. İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar, işgörelerin tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamlardan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır (Alkış, 2008:78). Örneğin Uppal'ın (2005:342) yaptığı bir araştırma, olumsuz çalışma koşullarının işgörelerin iş tatmin düzeylerini olumsuz bir şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır. Uppal, iş

tatminsizliğine etki eden etmenleri ise; iş yerindeki sıkıntılar, işin kaza riski, işten ayrılma tehdidi, aşırı derecede iş yerine bağlanma ve düşük kişilerarası ilişkiler olarak açıklamıştır.

2.1.4.2.4. Terfi İmkanları

Terfinin iş tatmini üzerinde farklı etkileri bulunmaktadır. Örneğin, kıdemden dolayı terfi eden çalışan ile gösterdiği performanstan dolayı terfi eden çalışanın iş tatmini aynı değildir. Performanstan dolayı terfi eden çalışan her zaman daha çok iş tatminine sahip olacaktır. Akçadağ'ın (2005) araştırma bulguları da bu ifadeyi destekler niteliktedir. Akçadağ, çalışmasında; işletmelerin sosyal beklentileri karşılama, işyerine bağlılık düzeyi, işgörenlerin fazla çalışmaları sonucu aldıkları ek ücretler, ödüllendirme çalışmaları ve bilgi ve becerileri doğrultusunda terfi edebilme olasılıklarının, işgörenleri yüksek düzeyde tatmin etmekte olduğu sonucuna varmıştır. Benzer biçimde, %10 oranında maaş artışıyla gerçekleşen terfi ve %20 oranında artış ile olan terfi de aynı tatmini sağlayamaz (Aycan, 1998:17). Şunu da belirtmek gerekir ki, bir işletmede yükselme olanaklarının olması çalışanı tatmin eder. Eğer kişi çalıştığı kurumda yükselemeyeceğini anlarsa tatminsizlik yaşar (Mammadova, 2013:30).

2.1.4.2.5. Takdir Edilme

Yapılan çalışmalar, işgörenler tarafından iş tatminini sağlamada önemli bulunan noktalardan birinin de takdir edilme duygusu olduğunu göstermiştir. Takdir edilme kişiyi başarıya götüren faktörlerin başında gelmektedir. Yerinde ve zamanında övülen, işini yerine getirmekte gösterdiği çabalarından dolayı takdir gören bir işgörenin iş tatmini olumlu yönde etkilenecektir (Eren, 1998:421). İşgörenlerin performansına uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, işgörenin yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyerde ilerleme fırsatlarından yararlanması da iş tatminini etkilemektedir (Özer, 2010:87).

2.1.4.2.6. Arkadaşlık Ortamı

İşgören, çalışma grubundaki sosyal ilişkilerden de etkilenmektedir. Yapılan birçok araştırmada, işyerindeki arkadaşlık ortamının iş tatmini üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur. Çalışanın içinde bulunduğu çalışma grubu yardım, destek, rahatlık sağlamakta ve çalışanı yönlendirmektedir. Arkadaş canlısı, teknik yeterliliklere sahip ve işbirliğine açık bir çalışma grubu, iş tatmini üzerinde pozitif etki yaratmaktadır (Bozkurt ve Turgut, 1999:60).

DeShields vd., (2005) yaptıkları bir araştırmada, olumlu arkadaşlık ilişkileri olan bireylerin tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunun aksi yönündeki arkadaşlık ilişkilerinin ise; iş tatminini azalttığını belirtmişlerdir. Araştırmalar; bazı işlerde çalışma grubunun diğerlerine oranla daha önemli olduğunu bazı işlerin ekip halinde çalışmayı gerektirmesi nedeniyle çalışanların birbirlerine bağımlılık, aynı baskılara maruz kalma ve diğer gruplardan ayrılma gibi deneyimlerinin ortak olduğunu ortaya koymaktadır (Erdil vd., 2004:21).

2.1.5. Motivasyon ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Motivasyon, gerek yöneticiler gerekse çalışanların iş tatmini açısından en önemli araçlardan birisidir. İşletmeler açısından incelendiğinde motivasyon kavramı çok önemlidir. Özellikle personelin verimliliklerinin artırılması dolaylı olarak işletmeye en yüksek seviyede kâr maksimizasyonu sağlayacağı için işgörenleri verimli çalışmaya yöneltten faktörlerin araştırılması gerekir. Araştırılan bu faktörlerin en önemlisi de çalışanların ihtiyaçlarını uyaran güdüleridir (Çelik, 2010:66).

Motivasyon, kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir. Yani motivasyon sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için öncelikle kişilerin mevcut davranışlarda bulunma nedenlerinin incelenmesi gerekmektedir. Örgütler incelendiğinde çalışanların büyük bir çoğunluğunun verimli olamamasının motive edici uygulamaların eksikliğinden değil, güdülerin yanlış teşhis edilmesinden kaynaklandığı görülmüştür. Özellikle yöneticilerin herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde olmaları yanlıştır. Çünkü motivasyon, her kişiliğe ve her psikolojiye göre farklılık göstermektedir. Yöneticilerin bu ihtiyaçları bilmesi, çalışanların davranışlarını analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer

olmadıklarının bilincinde olması gerekir. Dolayısıyla yöneticilerin dikkat etmesi gereken temel husus, her davranışın bir nedeni olduğudur (Söyük, 2007:58-59).

Motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişki, gerçekte karşılıklı etkileşim biçimindedir. Tatmin olmuş kişinin motive olabilmesi için ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmin olan birey, davranışını değiştirmeye ve güdülemeye oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde güdülenmiş birey de, tüm çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru bulabilir ve zevki tadabilir. Başka bir deyişle motivasyon tatmin yaratabilir. Belirli duygu ve durumlar bu nedenle her iki etkiyi birden gösterebilirler (Kaynak, 1973:58).

İş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişki hakkında, yönetim literatüründe bir çok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalardaki ortak nokta bu iki kavramın farklı oldukları ancak birbirleriyle ilişkileri olduğu yönündedir.

Önceki araştırmalarda, yüksek düzeyde iş tatmininin paralel olarak yine yüksek düzeyde verimlilik sağladığı varsayılmaktaydı. Fakat konu ile ilgili yapılan bazı araştırmalarda bu ilişki çok zayıf iken, bazılarında ise hiçbir ilişki bulunamamıştır. Hatta bazı araştırmalarda ortaya koyulan bulgular, olumsuz bir ilişkinin varlığından söz etmektedir. Bu olumsuz ilişki, aşırı iş tatmininin çalışma isteğini zayıflatacağı düşüncesinin doğmasına neden olmuştur (Kanoğlu, 2007:115).

Motivasyonun iş tatminine etkisini araştıran Toker (2006)'e göre, iş tatmini, çalışanların yaptıkları işe ve çalıştıkları ortama olumlu duygular beslemeleriyle ilgilidir. Bu bağlamda, çalışanların işlerinden ve işyerlerinden doyum sağlamaları, iş ortamında yeterince motive olmalarıyla yakından ilişkilidir. Çalışanların motivasyonlarını ise en etkin biçimde özendirme araçları ile sağlamanın mümkün olduğunu belirtmiştir.

Başka bir çalışmada Sabuncuoğlu ve Tüz (2001), çalışanların hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, hangi ölçüde ve hangi tür özendirme araçları ile motive edilebileceğini öngörebilen bir işletmenin, iş doyumunu, örgütsel bütünleşmeyi ile çalışma verimini arttırabileceğini ifade etmektedir.

Eren (2001) ise, çalışanların motivasyonunu en etkili biçimde, özendirme araçları ile sağlamanın mümkün olduğunu vurgulamakta ve çalışanların ihtiyaçlarını işletme yönetiminin kendilerine sunduğu bu özendirme araçları ile tatmin ederek, iş görme istekleri ve verimliliklerinin arttırılabileceğini söylemektedir. Yazara göre,

çalışanların amaçlarına ulaşmasında yardımcı olan özendirme araçları, onların çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemelerini ve bu doğrultuda motive olmalarını sağlayacaktır.

Rasyonel bir motivasyon sistemi psikoloji ve sosyoloji ilkelerine dayanmalıdır. Bu takdirde, motivasyon sistemi, işgörenler ve işletme bakımından aşağıdaki yararları sağlayabilecektir (Eren, 1998:355; Şimşek, 1997:207):

- İşgörenlerin temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlayacaktır.
- İşgörenlerin toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, sosyal güvenlik, aile yardımları vb.) karşılamaya olanak sağlayacaktır.
- İşgörenlerin saygı görmesine (toplantılara katılma olanakları, danışılma olanakları, kararlara katılma olanakları vb.) olanak sağlayacaktır.
- İşgörenlerin yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak sağlayacaktır.
- İşletmelerin, işgörenlerin verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak sağlayacaktır.
- Bireylerin yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin sağlayacaktır.
- İşgörenleri, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yöneltmek, kişiler arası olumlu rekabeti geliştirecektir.
- Değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal koşullara göre işletmeleri “esnek motivasyon” sistemlerini kabule zorlayacaktır.
- Motivasyon işgörenlerin amaçları ile organizasyonun amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içerir. Motivasyon bir yandan işletme verimliliğinin yükselmesini, öte yandan işgörenlerin işletmeden bekledikleri tatminin artırılmasını amaçlar.

Yönetim açısından incelendiğinde, bir iş görenin iş bakımından yüksek bir iş tatminine sahip olabileceği, ancak bunun yanında da düşük seviyede bir motivasyona sahip olacağı anlamına gelir. Bu durumun tersi de doğru olabilir. Bir başka ifade ile düşük iş tatminine sahip ancak üst derecede motive olmuş işgörenler başka işler arayabilirler. Benzer şekilde, görevlerini son derece özendirici bulan ancak layık

olduklarını düşündükleri ya da arzu ettiklerinden önemli derecede daha az ücret ödenen işgörenlerin başka bir iş aramaları muhtemeldir (Günbayı, 2000:14).

İş yaşamı içinde, insan davranışlarını belirleyen etkenler çok çeşitlidir. Herhangi bir örgüt içinde bireylerin iş tatminlerinin incelenmesinde motivasyon kavramlarından yararlanılmaktadır. Dubin (1974)'in de belirttiği gibi, pek çok psikolog bütün davranışların motive olmuş davranış olduğuna inanmaktadırlar. İnsanların motive olması, genellikle herhangi bir amaç için insanı harekete ya da eyleme geçiren içsel bir durum olarak tanımlanır. İşe motive olma ise, daha kendine özgüdür. Örgüt tarafından anlamlı olan bir amacı gerçekleştirmek için bireylerin çaba harcaması anlamına gelir. Eğer örgütün kültürü bireylerin motivasyonunu desteklemiyorsa işgörenlerin motivasyon düzeyi orta veya düşük düzeyde gerçekleşebilir. Bu nedenle, işte başarılı olmak için bireylerin güçlü şekilde motive olmaları, örgüt kültürünün de motivasyonu destekleyici olması gerektiği söylenebilir (Paknadel, 1988:15).

Motivasyon kavramıyla tatmin arasındaki ilişki, karşılıklı etkileşim içinde olmalarına rağmen şartlara ve durumlara göre değişmektedir. Birbirleri arasındaki ilişki bazen olumlu, bazen nötr, bazen de olumsuz olabilmektedir. Kişinin iç huzurunu ve rahatlığını sağlayan tatmin, kişinin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmez. Tatmin motivasyonla bu noktada ayrılmaktadır. Çünkü motivasyon kişinin davranışını etkileyerek, onu harekete geçirmektedir. Oysa tatmin bir iç zevki ve huzurunu ifade etmektedir (Eroğlu, 1996:251).

Sonuç olarak, iş tatmini ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır. Fakat bu ilişkide sebep-sonuç ilişkisinin yönü değişen koşullara göre oluşmaktadır. Bu oluşumda kişisel gereksinimlerin de belirleyici etkisi vardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇİFT FAKTÖR KURAMI İLE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN TANIMI

Bu bölümde, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsamı, problemi ve hipotezi başlıkları altındaki bilgilere yer verilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşgörenlerin iş tatminine/tatminsizliğine etki eden faktörlerin belirlenmesi ve iş tatminsizliği yaratan etkenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak gerekli önlemlerin alınması tüm işletmeler bakımından önemlidir. Bu durum müşterilerle bire bir etkileşim içinde olan hizmet işletmeleri açısından daha büyük önem taşımaktadır. İşgörenlerin iş tatmini konusunda yapılan araştırmalarda genel olarak bireysel ve örgütsel düzeyde bazı etmenler üzerinde durulmuştur. Bu araştırmanın amacı, kent (Ankara) ve kıyı (Antalya) bölgelerindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin motivasyon düzeylerini tespit etmek ve Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı kapsamında içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin, işgörenlerin motivasyonları üzerinde ne derece etkili olduğunu saptamak ve bu farklılığın kent ve kıyı otellerinde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir.

İşgörenlerin motivasyonları konusunda Türkiye'nin birçok ilinde çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Ancak ilgili literatürde araştırmanın örneklemini oluşturan kent ve kıyı otellerindeki işgörenlerin motivasyon ve iş tatmin düzeyleri hakkında karşılaştırmalı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada Ankara ve Antalya illerinde faaliyetlerini sürdüren dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenler üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma yapılacaktır. Araştırma, şehir ve kıyı otelciliği organizasyon yapılarının, işgören devir hızının ve müşteri portföyünün farklı olması nedeniyle literatüre katkı sağlayacaktır. Bu çalışma, işgörenlerin iş tatmin

düzeylelerinin ve verimliliklerinin belirlenmesi, ilgili literatüre katkı sağlanması ve bunların yanı sıra ortaya çıkacak verilerle işletme yöneticilerine, işgörelere ve turizm sektörü paydaşlarına, çalışanların tatmin düzeylerini ve verimliliklerini artırma konusunda öneriler sunması açısından önemlidir.

3.1.2. Araştırmanın Problemi

Çift faktör motivasyon teorisi Herzberg'in 1950'li yıllarda iki yüz muhasebeci ve mühendis üzerinde yaptığı bir araştırmaya dayanmaktadır. Çift etmen teorisi, adından da anlaşılacağı üzere iki etmen etrafında toplanmaktadır. Bunlar hijyen etmenler ve motivasyon etmenleridir. İşgörenin kötümser olmasına, işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan faktörler hijyen etmenleridir. İşgöreni mutlu kılan, iş yerine bağlayan, onları teşvik eden ya da tatmin olmalarını sağlayan ise motivasyon etmenleridir. Herzberg araştırmasında bu etmenler üzerinde durmuştur (Stello, 2011:2; Gardner, 1977:198).

Herzberg'in çift faktör kuramı, bireyin ihtiyaçlarına ve bireyi tatmin eden ya da etmeyen faktörler üzerine kurulmuştur (Küçük, 2007:76). Herzberg bu faktörleri iki başlık altında toplamıştır. Bunlara hijyen (dışsal) ve motive edici (içsel) faktörler adını vermiştir. Herzberg hijyen (dışsal) faktörlerini; işletme yönetimi ve politikasından hoşnutsuzluk, teknik gözetimden hoşnutsuzluk, ücret yetersizliği, kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan hoşnutsuzluk, çalışma koşullarından hoşnutsuzluk olarak belirlemiştir. Herzberg motive edici (içsel) faktörleri ise; işin kendisi, başarıma, fark edilme, yükselme, anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma, sorumluluk alma ve görevi yerine getirme olarak belirtmiştir (Tikici, 2005:146-147). Hijyen Etmenleri yeterli ve düzenli olmadığında işgörenlerin iş tatmini gerçekleşmeyecektir. Ancak, bu etmenler işgörenler tarafından kabul görülürler, fakat motivasyon sağlamazlar. Motive edici Etmenler ise, bireyi yöneltici, harekete geçirici ve giderildikleri ölçüde tatmin oluşturan niteliktedirler. Söz konusu etmenlerden birinin gerçekleşmemesi, bireyin motivasyonunda bir eksiklik oluşturur ve çalışanın motivasyonunu engeller (Şimşek vd., 2008:188).

İş tatmini ise, işin kendisinin, yönetimin tutumunun ya da işten elde edilen ücret ve iş güvenliğinin kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin değerleri, beklentilerine paralel olarak, iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği

içsel tepkilerden oluşmaktadır (Schneider ve Snyder, 1975:31). Dolayısıyla iş tatmini, çalışanların iş ve işin sağladıkları faydalara ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal cevaptır (Luthans, 2002:695).

Luthans'a (1994) göre iş tatminini etkileyen, işe ilişkin önemli özellikleri gösteren beş iş boyutu bulunmaktadır.

1. İşin kendisi: İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma şansı vermesi.
2. Ücret: Diğer organizasyonlarla karşılaştırıldığında ücretin eşit görülmesi,
3. Yükselme fırsatı: Hiyerarşide yükselme olanağının bulunması,
4. Yönetim: Yönetimin teknik ve davranışsal destek sağlama yeteneklerinin olması,
5. İş arkadaşları: İş arkadaşlarının teknik olarak uzmanlık dereceleri ile sosyal anlamda destek olma dereceleri.

Yapılan araştırmalarda, iş tatmininin, iş performansı, işten ayrılma niyeti, hayal kırıklığı gibi tepkilerin belirleyicisi olduğunu belirtilmektedir (Rusbelt vd., 1988:599). Genellikle, iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma oranı ile devamsızlığın daha düşük olduğu saptanmıştır (Shalley vd., 2000:215).

Tüm bu ve benzeri motivasyon ve iş tatmini üzerine yapılan tanımlamalar ışığında; Herzberg, her iki faktörün motive etmede ayrı bir yeri olduğundan söz etmektedir. Herzberg'e göre, bu iki grup etmenin üstünlük durumu yoktur. Herzberg, motivasyonun üst düzey ihtiyaçların doyurulmasını sağlayan işlerle olacağına inanmakta ve iş zenginleştirme ile bunun başarılabileceğini iddia etmektedir (Herzberg vd., 1969:61).

Literatürde Türkiye'de motivasyon ve iş tatmini ilişkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan pek çok çalışma bulunmaktadır. Ancak bu araştırmaların tamamı belirli bir bölgedeki otel çalışanları üzerinde yapılmıştır. Örneğin Antalya bölgesi konaklama işletmeleri çalışanları ya da Kayseri, İstanbul, Nevşehir vs. gibi illerdeki konaklama işletmeleri çalışanları üzerine yapılmıştır. Yani sadece kıyı ya da sadece kent (şehir) otellerini çalışanları üzerinde yapılmış araştırmalardır. Dolayısıyla literatürde karşılaştırmalı çalışmalara rastlanmamaktadır. Bu çalışmada kent ve kıyı otellerinde çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık var mıdır? ya da farklılık yok mudur? sorularına cevap aranacaktır.

Bu açıklamalardan hareketle, işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin sağlanmasında etkili olan iş tatminini etkileyen etmenlerin önemi, bu etmenlerin ne düzeyde oluşturulduğu, Herzberg'in çift faktör motivasyon kuramında yer alan "hijyen" ve "motivasyon" etmenleri ile iş tatmininin kent ve kıyı otelciliğinde çalışan işgörenler üzerinde farklılaşma yaratıp yaratmadığı ve bu farklılığın ne düzeyde olduğunun belirlenmesi araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

3.1.3. Hipotezler

Yukarıda yapılan açıklamalar ve analizler dahilinde çeşitli hipotezlerin ortaya konulması kaçınılmazdır. Tüm bu amaç ve problem çerçevesinde araştırmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Kent ve Kıyı Otellerinde çalışan işgörenlerin dışsal motivasyon düzeyleri farklılık göstermektedir.

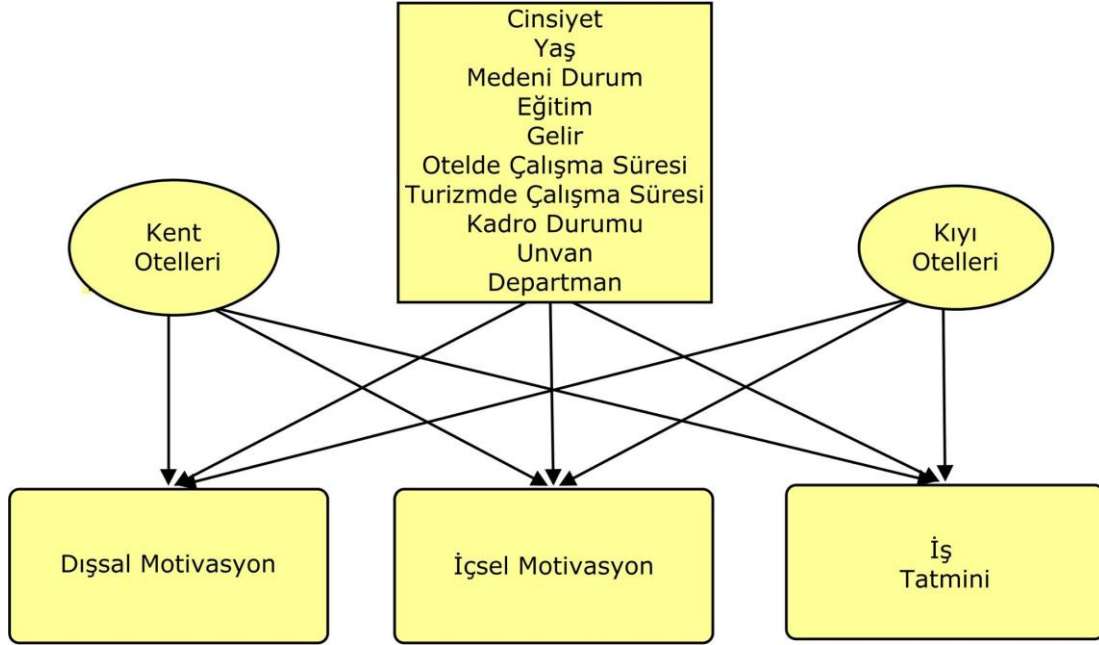
H₂: Kent ve Kıyı Otellerinde çalışan işgörenlerin içsel motivasyon düzeyleri farklılık göstermektedir.

H₃: Kent ve Kıyı Otellerinde çalışan işgörenlerin iş tatmini düzeyleri farklılık göstermektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde; araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama tekniği ve verilerin analizi konuları yer almaktadır.

3.2.1. Araştırmanın Modeli



Şekil 5. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın dayandığı üç temel araştırma hipotezi çerçevesinde geliştirilen ve Şekil 5’de gösterilen model kapsamında, kent ve kıyı konaklama tesislerindeki işgörenlerin motivasyon ve iş tatmini düzeylerindeki farklılık incelenmiş ve bunun yanı sıra bu işgörenlerin motivasyon ve iş tatmini boyutlarının demografik faktörler tarafından hangi düzeyde etkilendiği analiz edilmiştir.

3.2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Ankara ve Antalya bölgesinde faaliyet gösteren yerli ve yabancı zincir oteller ile bağımsız nitelikteki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Konaklama işletmeleri sayısının çok fazla olması, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin daha kurumsal olmaları nedeniyle araştırma bu otel sınıfları ile sınırlandırılmıştır. Konaklama işletmelerinin ve işgören sayısının belirlenmesi, Kültür ve Turizm Bakanlığı ve bakanlığa bağlı Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü ile Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü’nün verilerine göre yapılmıştır. Ancak araştırma alanının genişliği ve araştırmaya konu olan alanın tamamına ulaşmanın gerek maliyet gerekse de zaman açısından zor olması, evren üzerinden örneklem alınmasını gerektirmiştir. Örneklem

olarak Antalya ve Ankara’da toplam 21 otel ile görüşülmüş ancak 6 otelin yöneticileri çeşitli nedenlerle uygulamayı kabul etmemişlerdir. Dolayısıyla toplamda 15 otel işletmesi uygulama alanı olarak değerlendirilmiştir.

Anketler, otellerin bir kısmına araştırmacı tarafından, kalan kısmına ise posta yoluyla ulaştırılmıştır. Araştırmanın amacı ve sağlayacağı faydalar ilgili yöneticilere aktarılmış ve işgörenlerin objektif olarak soruları yanıtlamalarına yardımcı olmaları istenmiştir. Anketler 15 konaklama işletmesinde çalışan 800 işgörene ilgili departman yöneticileri tarafından dağıtılmış ve değişen zamanlarda tamamlanan anketler geri toplanmıştır. Araştırma kapsamında yer alan 15 otelin sınıfları ise Tablo 4’deki gibidir.

Tablo 4. Araştırmanın Yapıldığı Otellerin Yıldız Durumları

Yıldız Durumu	Frekans	Yüzde
5 Yıldızlı Otel	8	53
4 Yıldızlı Otel	7	47
Toplam	15	100

Araştırmanın yapıldığı otel sayılarının toplamı yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu otellerin bölgelerine ve niteliklerine ilişkin sayıları ise şu şekildedir; Ankara’da uygulama yapılan 4 yıldızlı otel sayısı “4”, 5 yıldızlı otel sayısı ise yine “4”tür. Antalya’da faaliyet gösteren 4 yıldızlı otel işletmelerinden “3”, 5 yıldızlı otel işletmelerinden ise “4” tanesinde uygulama yapılmıştır.

3.2.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin motivasyonları ile iş tatminlerindeki farklılığı ölçmek ve bu farklılığın kent-kıyı otelciliğinde olup olmadığını belirlemek amacıyla, söz konusu örneklemden anket tekniği ile veriler elde edilmiştir. Araştırma konusuyla ilgili olarak literatürde, çeşitli zaman ve mekânlarda yapılan pek çok çalışma (Yavuz, 2008; Pelit, 2008; Alkış, 2008; Günel, 2009; Telbalkan, 2010; Kaş, 2012) bulunmaktadır. Yapılan bu çalışmalar da geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak ölçeklendirilmiş (Alkış, 2008: 104) anket formları kullanılmıştır.

Bu çalışmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, işgörenlerin motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik, Güzel'in (2010), çalışmasında kullanmış olduğu, otuz ifadeden oluşan 'iş motivasyonu' anketi kullanılmıştır. Son bölümde ise, Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen, Pelit'in (2008) de çalışmasında kullanmış olduğu, 20 sorudan oluşan ve işgörenlerin iş tatmin düzeylerini ölçen, iş tatmin ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, ilgili literatürde 'Minnesota Doyum Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionary-MSO)' olarak da bilinmekte olup kapsamlı bir iş doyum ölçeğidir (Ezzedeem, 2003:8). Otel işletmeleri çalışanlarından Likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak hazırlanan ifadelerle katılıp katılmadıklarını (ya da ne ölçüde katıldıklarını) işaretlemeleri istenmiştir.

3.3. VERİLERİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde; Ankara ve Antalya'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş motivasyonlarında kullanılan içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin neler olduğu, işgörenlerin bu motivasyon faktörleri hakkındaki görüşleri ve belirtilen motivasyon faktörlerinin ne derece etkili olduğunu tespit etmek amacıyla tüm kademelerdeki işgörelere verilen anketlerden yararlanılmıştır. İşgörelere verilen 800 adet anketten 785 tanesi geri dönmüş ve bunlardan 48 tanesi hatalı doldurulduğundan 737 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Bu anketlerden toplanan veriler çeşitli istatistiksel yöntemlerle (frekans analizi ve yüzdelik dağılımları, t-testi, Anova testi) analiz edilmiş, elde edilen sonuçlar ve bulgular yorumlanmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan ankete verilen yanıtlara dair aritmetik ortalamaların yorumlanmasında aşağıdaki aralıklar dikkate alınmıştır.

Tablo 5. Aritmetik Ortalama Aralıkları

Çok Düşük	1 – 1,79
Düşük	1,80 – 2,59
Orta	2,60 – 3,39
Yüksek	3,40 – 4,19
Çok Yüksek	4,20 – 5,00

Tablo 6’da yer alan güvenilirlik katsayısı aralıkları, güvenilirlik analizi yaklaşımları arcılığıyla veri toplama araçlarının güvenilirliğini ölçmektedir. Bu yöntem çoğunlukla Likert ölçekli sorularda kullanılır. Alan araştırmasında kullanılan ölçeğin, Cronbach Alpha (α) güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Yönteme göre Alpha kat sayısı (α) 0 ile 1 arasında bir değer alır. Alpha Katsayısı (α) 1’e yaklaştıkça verilerin güvenilirliği artarken, 0’a yaklaştıkça azalır (Nakip, 2006:144-146). Başka bir ifade ile Cronbach Alpha katsayısı, ölçekte kullanılan ifadelerin homojen yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini belirleyen bir değerdir (Kalaycı, 2008:405). Alpha (α) Katsayısından hareketle ölçeğin güvenilirliğini aşağıdaki gibi yorumlamak mümkündür.

Tablo 6. Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayısı Aralıkları

Güvenilir Değildir.	$0,00 \leq \alpha < 0,40$
Güvenilirlik Düşüktür.	$0,40 \leq \alpha < 0,60$
Oldukça Güvenilirdir.	$0,60 \leq \alpha < 0,80$
Güvenilirlik Yükseklerdir.	$0,80 \leq \alpha < 1,00$

Bu çalışmada iki değişken mevcut olup bu değişkenler iş motivasyonu ve iş tatminidir. Ayrıca iş motivasyonu boyutunun iki alt boyutu mevcuttur. Bu boyutlar dışsal ve içsel motivasyon olarak açıklanmaktadır. Hem işe yönelik motivasyona hem de bu alt boyutlarına ilişkin ölçeğin güvenilirlik analizleri Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7. İçsel ve Dışsal Motivasyon Alt Boyutları ile Motivasyon Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Motivasyon	Anketteki soru sayısı	Anketteki soru numarası	Güvenilirlik katsayısı alfa	α
Dışsal Motivasyon	15	1–15	0,892	0,958
İçsel Motivasyon	15	16–30	0,911	

Tablo 7’den de anlaşılacağı üzere iş motivasyonunun iki alt boyutundan birisi olan dışsal motivasyon boyutu 15 ifadeden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan işgörenlerin bu ifadelere katılıp katılmadıklarına yönelik olarak verdikleri

cevaplar ışığında analizler yapılmıştır. İşgörenlerin dışsal motivasyon ile ilgili sorulara verdikleri cevapların yüksek güvenilirlikte ($\alpha = 0,892$) olduğu belirlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda iş motivasyonunun diğer alt boyutu olan ve yine 15 ifadeden oluşan içsel motivasyon boyutuna verilen cevapların da yüksek güvenilirlikte ($\alpha = 0,911$) olduğu tespit edilmiştir. İş motivasyonunun alt boyutları haricinde genel güvenilirlik boyutuna bakıldığında genel güvenilirlik seviyesinin ($\alpha = 0,958$) yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Yapılan analiz ve sonuçlar ışığında iş motivasyonu ölçeğinin yüksek güvenilirlikte olduğunu söylemek mümkündür.

Yukarıda bahsedilen iki değişkenden bir diğerini oluşturan iş tatminine ilişkin güvenilirlik testi sonuçları ise Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. İş Tatmini Alt Boyutları ile İş Tatmini Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İş Tatmini	Anketteki soru sayısı	Anketteki soru numarası	Güvenilirlik katsayısı alfa	α
	20	1–20	0,930	0,958

Araştırmanın örneklemini oluşturan işgörenlerin, iş tatmini ile ilgili kullanılan ölçekteki yirmi ifadeye verdikleri cevapların genel güvenilirliğinin ($\alpha = 0,958$) yüksek olduğu görülmektedir.

3.3.1. İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile İlgili Frekans Dağılımları

Bu bölümde; araştırmada kullanılan anket sorularını cevaplayan işgörenlerin cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim durumu, işletmeden aldıkları ücret, işletmede çalıştıkları süre, turizm sektöründe çalıştıkları süre, işletmede çalışmakta oldukları departman ve unvan gibi özelliklerini tespit etmek amacıyla yapılan frekans analizi ve sonuçları yer almaktadır. Tablo 9’da, işgörenlerin anılan özelliklerine dair frekans ve yüzdelik dağılımları sunulmuştur.

Tablo 9. İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

	n = 737	f	%
CİNSİYET	Erkek	453	61,5
	Kadın	284	38,5
YAŞ	18-23	166	22,5
	24-29	257	34,9
	30-35	170	23,1
	36-41	96	13
	42-47	48	6,5
MEDENİ DURUM	Bekar	394	53,5
	Evli	343	46,5
EĞİTİM	İlköğretim	87	11,8
	Ortaöğretim	359	48,7
	Önlisans	168	22,8
	Lisans	123	16,7
GELİR	600-900	238	32,3
	901-1200	293	39,8
	1201-1500	142	19,3
	1501 ve üzeri	64	8,7
OTELDE ÇALIŞMA SÜRESİ	1 veya daha az	298	40,4
	2-5 yıl	272	36,9
	6-10 yıl	119	16,1
	11 ve üstü	48	6,5
TURİZMDE ÇALIŞMA SÜRESİ	1 veya daha az	114	15,5
	2-5 yıl	222	30,1
	6-10 yıl	212	28,8
	11-16 yıl	132	17,9
KADRO DURUMU	17 ve üstü	57	7,7
	Sürekli	653	88,6
	Mevsimlik	84	11,4
	İşgören	538	73
UNVAN	Alt kademe yön	81	11
	Orta kademe yön	95	12,9
	Üst kademe yön	23	3,1
	Önbüro	156	21,2
DEPARTMAN	Muhasebe	78	10,6
	Servis-bar	208	28,2
	Mutfak	117	15,9
	Kat hizmetleri	110	14,9
	Diğer	68	9,2

Araştırmaya katılanların %61,5'i erkek (f=453), %38,5'i (f=284) ise kadındır. Bu sonuç Yazıcıoğlu (2009)'un çalışmasıyla aynı sonucu ifade etmektedir. İşgörenlerin yaşa göre dağılımları incelendiğinde cevaplayıcıların %80'inin 18-35 yaş aralığında olduğu görülmekte olup yaş dağılımı şöyledir; % 34,9 (f=257)'u 24-29 yaş aralığında, %23,1 (f=170)'i 30-35 yaş aralığında ve %22,5 (f=166)'i 18-23 yaş

aralığındadır. Bu durum cevaplayıcıların genç işgörenlerden oluştuğunu göstermekte olup otel işletmeleri çalışanlarının genelde gençlerden oluştuğu gerçeği ile örtüşmektedir. Araştırmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde %48,7'sinin (f=359) lise mezunu olduğu, %22,8'sinin (f=168) önlisans mezunu oldukları görülmektedir. Bu durum çalışanların %60'ının ilk ve ortaöğretim düzeyinde, %40'ının ise üniversite düzeyinde eğitilmiş olduklarını ortaya koymaktadır.

İşgörenlerin medeni durumları incelendiğinde, %53,5'inin (f=394) bekâr, %46,5'inin (f=343) evli olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların aldıkları ücretler ise şöyledir; % 39,8'i (f=293) 901 – 1200 TL ücret almakta olup, %32,3'ü ise (f=64) aylık olarak 600-900 TL kazanmaktadırlar. Bu durum işgörenlerin düşük ücret (asgari ücretin altında ya da çok az üzerinde) aldıklarını göstermektedir. İşgörenlerin işletmede çalıştıkları süreler incelendiğinde, %40,4'ünün (f=298) 1 yıl ve daha az süreyle, %36,9'unun ise (f=272) 2-5 yıl süredir aynı işletmede çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların turizmde çalıştıkları süreler ise şöyledir; %30,1'i (f=222) 2-5 yıl arası, %28,8'i (f=212) 6-10 yıl süredir otelcilik sektöründe çalışmaktadırlar. %7,7'si (f=57) ise 17 yıl ya da daha fazla süredir otelcilik sektöründe çalışmaktadırlar.

Araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları bölümler incelendiğinde, %28,2 (f=208)'inin Servis-Bar, %21,2'sinin (f=156) önbüro departmanında, %15,9'unun (f=117) mutfakta, %14,9'unun (f=110) kat hizmetlerinde çalıştıkları görülmektedir. %9,2'sinin (f=68) ise diğer grubunda yer alan Teknik Servis, Güvenlik, Bahçıvan vb. gibi bölümlerde çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların işyerlerindeki unvanları incelendiğinde, %73'ünün (f=538) işgören, %12,9'unun (f=95) orta kademe yönetici olarak çalıştığı görülmektedir. %3,1'i ise (f=23) üst kademe yöneticisi olarak çalışmaktadır.

3.3.2. İşgörenlerin İçsel ve Dışsal Motivasyonları Alt Boyutları ile İlgili Frekans Dağılımları

Tablo 10. Dışsal Motivasyon Araçlarına İlişkin Frekans Dağılımı

Dışsal Motivasyon	f/%	1	2	3	4	5	Ort.	s.s.
1.Oteldeki ücret seviyesinden memnunum.	f 193 % 26,2	213	200	55	76	2,46	1,24	
2.İşimdeki bahşiş, yüzdelik ücret gibi ek gelirlerden memnunum.	f 238 % 32,3	185	160	69	85	2,42	1,33	
3.Oteldeki yöneticilerin davranışları, çalışanları motive eder.	f 108 % 14,7	151	248	101	129	2,98	1,27	
4.Bu otelde, yöneticilerle işgörenler arasındaki iletişim yeterli düzeydedir.	f 236 % 32,0	176	164	117	42	2,39	1,24	
5.Otelde, çalışanlara yeterli önem ve saygının gösterildiğini düşünüyorum.	f 246 % 33,4	151	179	117	44	2,40	1,25	
6.Otel yönetimi, çalışanların özel hayatına saygılıdır	f 118 % 16,0	159	235	94	131	2,95	1,30	
7.Otelde, çalışanlar arasındaki iletişim iyidir.	f 90 % 12,2	173	255	115	104	2,95	1,20	
8.Çalışanlar iş konusunda birbirlerine yardımcı olurlar.	f 69 % 9,4	156	267	126	119	3,09	1,18	
9.Çalıştığım işletmede, sigorta ve emeklilik imkânı vardır.	f 72 % 9,8	127	210	105	223	3,37	1,33	
10.İşletmenin, çalışanlara sağladığı sağlık imkânları yeterli düzeydedir.	f 65 % 8,8	156	253	119	144	3,16	1,21	
11.Oteldeki çalışma ortamının fiziksel şartları (ısı, havalandırma, konfor vb.) yeterli düzeydedir.	f 87 % 11,8	183	230	106	131	3,01	1,25	
12.İşletmenin çalışma saatleri uygundur.	f 217 % 29,4	188	160	116	56	2,46	1,26	
13.İşletme, iş için gerekli araç-gereç ve ekipmanları sağlamaktadır.	f 73 % 9,9	132	219	110	203	3,32	1,31	
14.İşletmenin, çalışanlara sağladığı lojman imkânları vardır.	f 80 % 10,9	85	204	116	252	3,50	1,34	
15.Otel yönetimi tarafından, çalışanların servis-ulaşım ihtiyaçları karşılanmaktadır.	f 92 % 12,5	120	175	99	251	3,40	1,41	

Tablo 10'daki işgörenlerin, dışsal motivasyon düzeylerinin analiz sonuçlarına göre, en olumsuz bildirimler, yöneticilerin işgörenlerle olan iletişimleriyle ilgili ifadeler yapılmıştır. Söz konusu ifadeye ilişkin ortaya çıkan analiz sonuçlarında, ifadenin aritmetik ortalaması ($\bar{x}=2,39$) alt düzey olarak ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin yarısından fazlası, organizasyon içerisindeki yönetici-işgören ilişkilerinden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca işgörenlerin büyük bir kısmı “çalıştığım işletmede, işgörenlere yeterli önem ve saygının gösterildiğini düşünüyorum” ifadesine olumsuz yanıt vermiş ve bu konuda memnuniyetsiz olduklarını ifade etmişlerdir. İfadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama ($\bar{x}=2,40$) da durumu açıklar

niteliktedir. Bu sonuçlara ek olarak işletmelerin işgörenler için lojman imkânı sağladıkları ortaya çıkmaktadır ki, işgörenlerin “işletmenin, işgörene sağladığı lojman imkânları vardır” ifadesine verdikleri memnuniyet belirten cevaplar neticesinde ortaya çıkan aritmetik ortalama ($\bar{x}=3,50$) da bu durumu doğrulamaktadır.

Diğer bir yüksek düzeyde memnuniyetin sağlandığı dışsal motivasyon aracı ise; “emeklilik ve sigorta” olanakları ile ilgili ifadedir ($\bar{x}=3,37$). Katılımcıların %44,5’inin, kendilerine sağlanan “emeklilik ve sigorta” imkânlarından memnun oldukları görülmektedir. Bunun yanı sıra diğer ifadeler incelendiğinde; işletmenin sağladığı araç-gereç ($\bar{x}=3,32$), servis ve ulaşım ($\bar{x}=3,40$), sağlık imkânları ($\bar{x}=3,16$) ile işletme içinde işgörenlerin birbirlerine yardım kültürleri ($\bar{x}=3,09$) ve iletişimleri ($\bar{x}=2,95$) ile ilgili memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 11’de, araştırmaya katılan işgörenlerin çalışmakta oldukları işletmedeki içsel motivasyon araçları ile ilgili motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik ifadeler katılım düzeylerinin aritmetik ortalaması yer almaktadır.

Tablo 11. İçsel Motivasyon Dağılımlarına İlişkin Frekans Dağılımı

İçsel Motivasyon	f/%	1	2	3	4	5	Ort.	s.s.
16.Üstlendiğim işi yerine getirebilmem için işletme tarafından yeterli imkân ve destek sağlanır.	f 67 % 9,1	378	121	117	54		2,61	1,08
17.Yaptığım işte yeterli deneyime sahip olduğumu düşünüyorum.	f 8 % 1,1	70	198	374	87		3,62	0,85
18.Çalıştığım işletmede, bağımsız hareket edebilme olanağım var.	f 101 % 13,7	359	135	107	35		2,47	1,04
19.Yaptığım işi benimsiyor ve gurur duyuyorum.	f 10 % 1,4	60	228	361	78		3,59	0,83
20.Turizmin karakterime ve değer yargılarıma uygun olduğunu düşünüyorum.	f 10 % 1,4	100	456	110	61		3,15	0,80
21.Çalışma başarımları etkileyecek yeterli yetki ve sorumluluk bana sağlanmaktadır.	f 10 % 1,4	113	274	284	56		3,35	0,87
22.Çalıştığım işletme, işgörenlerin kendilerini geliştirmesi için gerekli imkânları sağlamaktadır.	f 90 % 12,2	374	112	118	43		2,52	1,07
23.Bu işletmede, kariyer geliştirme imkânım vardır.	f 20 % 2,7	149	201	326	41		3,29	0,94
24.Çalışanlara terfi imkânları sunulmaktadır.	f 20 % 2,7	120	212	335	50		3,37	0,92
25.Bu işletmede çalışanlar, işi başarma, zamanında bitirme vb. nedenlerle sözlü ya da yazılı şekilde yöneticiler tarafından takdir edilirler.	f 134 % 18,2	352	114	94	43		2,40	1,10
26.Çalışanlar başarılı oldukları takdirde ödüllendirilirler.	f 169 % 22,9	335	93	106	34		2,32	1,11
27.Bu işletmede, adaletli bir ödüllendirme sistemi vardır.	f 53 % 7,2	316	244	92	32		2,63	0,94
28.Çalıştığım işletmede, çalışmalarımın dolayı tanındığımı düşünüyorum.	f 20 % 2,7	97	231	330	59		3,42	0,91
29.Bu işletmede, yapılan iş ile alakalı kararlar alınırken ilgili işgörenin görüşlerine de başvurulmaktadır.	f 123 % 16,7	354	111	108	41		2,44	1,09
30.İşgörenlerin iş ile ilgili fikirlerine, yöneticiler tarafından gerekli önem verilmektedir.	f 29 % 3,9	273	287	111	37		2,80	0,91

Tablo 11'deki iş görenlerin içsel motivasyon dağılımlarına ilişkin frekans tablosu incelendiğinde, en yüksek katılımın 'yaptığım işte yeterli deneyime sahip olduğumu düşünüyorum' ($\bar{x}=3,62$) ifadesine olduğu görülmektedir. Bu durum; işgörenlerin mesleki anlamda kendilerini yeterince tecrübeli olarak gördüklerini göstermektedir. Diğer bir deyişle iş görenlerin yeterli bilgi ve deneyime sahip olmaları, onları işle ilgili içsel motivasyonlarını arttırmaktadır. En yüksek katılımın gerçekleştiği ikinci durum ($\bar{x}=3,59$) ise; 'yaptığım işi benimsiyor ve gurur duyuyorum' ifadesidir. Katılım oranının yüksek olması, iş görenlerin icra etmekte oldukları işi benimsedikleri, görevlerini severek yerine getirdikleri, dolayısıyla

yaptıkları işlerde içsel motivasyon düzeylerinin yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Benzer biçimde yüksek katılım oranının olduğu bir diğer ifade ise ‘çalıştığım işletmede, çalışmalarımın dolaylı tanındığımı düşünüyorum’ ($\bar{x}=3,42$) ifadesidir. Bu durumda, çalışanların yaptıkları işlerde ve yerine getirdikleri görevlerde, kendilerini beklenen tanınma seviyesinde buldukları ve içsel motivasyon düzeylerinin yeterli düzeyde olduğu söylenebilir. Dolayısıyla iş görenler görevlerini başarıyla yerine getirdikleri sürece, motive olmaktadır. Bu sonuçlar ışığında, genel anlamda kent ve kıyı bölgesinde dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin, yaptıkları işlerde kendilerini yeterli bilgi ve deneyime sahip olarak gördükleri ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların, yaptıkları işleri benimsedikleri ve sahip oldukları işleri başarıyla yerine getirdikleri dolayısıyla iş kaynaklı her hangi bir çatışma ortamının olmadığı ve işgörenlerin iş ile ilgili motivasyon durumlarının olumlu düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Tüm bu olumlu sonuçların yanı sıra, işgörenlerin içsel motivasyon düzeylerinin yeterli düzeyde olmadığı durumlarında var olduğu görülmektedir. Katılımcıların içsel motivasyon düzeyleri dağılımları incelendiğinde en düşük ($\bar{x}=2,32$) katılımın ‘çalışanlar başarılı oldukları takdirde ödüllendirilirler’ ifadesine olduğu görülmektedir. ikinci en düşük katılım ($\bar{x}=2,40$) ‘bu işletmede çalışanlar, işi başarma, zamanında bitirme vb. nedenlerle sözlü ya da yazılı şekilde yöneticiler tarafından takdir edilirler’ ifadesine olmuştur. Bu ifadeleri izleyen en düşük katılımlar ise, ($\bar{x}=2,44$) ‘bu işletmede, yapılan iş ile alakalı kararlar alınırken ilgili işgörenin görüşlerine de başvurulmaktadır’ ve ($\bar{x}=2,47$) ‘çalıştığım işletmede, bağımsız hareket edebilme olanağım var’ ifadeleridir. İfadelerin aritmetik ortalamalarının düşük seviyede olduğu görülmektedir. İfadelerin düşük ortalamalara sahip olmalarının yanı sıra birbirini takip eden benzer ifadeler olması dikkat çekicidir. Katılımcıların, çalıştıkları işletmelerdeki ödüllendirme ve takdir edilme sisteminden, iş ile alakalı işgörenlerin düşüncelerine başvurma politikalarından ve işletme içindeki hareket kabiliyetlerinden yeterince hoşnut olmadıkları anlaşılmaktadır.

3.3.3. İşgörenlerin İş Tatmini ile İlgili Frekans Dağılımları

Tablo 12. İş Tatminine İlişkin Frekans Dağılımı

İş Tatmini	f/%	1	2	3	4	5	Ort.	s.s.
1.Otelde kendi kararlarımı (yargılarımı) uygulayabilme-kullanabilme özgürlüğüm yönünden.	f 30 % 4,1	88	210	226	183		3,60	1,10
2.İşletmede üstlendiğim işleri başarıyla tamamlamış olma yönünden.	f 14 % 1,9	18	209	122	374		4,11	1,02
3.Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapmama tercihimin olması yönünden.	f 16 % 2,2	59	174	249	239		3,86	1,02
4.Yaptığım işin beni her zaman meşgul etmesi yönünden.	f 34 % 4,6	106	260	214	123		3,38	1,06
5.Yaptığım işte kalıcı olma yönünden.	f 29 % 3,9	121	125	244	218		3,67	1,17
6.Birlikte çalıştığımız kişilere ne yapmaları gerektiğini söyleme şansı olması yönünden.	f 84 % 11,4	196	257	162	38		2,82	1,05
7.Tek başına çalışma şansının olması yönünden.	f 86 % 11,7	170	145	171	165		3,21	1,08
8.Yetenekleri kullanabilme imkânını bulduğum şeyleri, yapabilme şansının verilmesi yönünden.	f 56 % 7,6	69	180	331	101		3,47	1,18
9.Bir işi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanlarımın olması yönünden.	f 45 % 6,1	140	193	202	157		3,38	1,18
10.Başkaları için bir şeyler yapabileme şansı olması yönünden.	f 37 % 5,0	108	194	230	168		3,52	1,14
11.Toplumda 'saygın' bir kişi olma şansını bana sağlaması yönünden.	f 91 % 12,3	162	254	166	64		2,93	1,13
12.Farklı işler yapabileme şansı olması yönünden.	f 95 % 12,9	147	216	180	99		3,05	1,22
13.İşimde yükselebileme olanakları yönünden.	f 149 % 20,2	111	187	157	133		3,01	1,37
14.Şirket politikaları ve onların uygulanışı yönünden.	f 135 % 18,3	135	170	158	139		3,04	1,37
15.Aldığım ücret karşılığında yaptığım iş miktarı yönünden.	f 147 % 19,9	142	175	154	119		2,94	1,35
16.Başarılarımda övgü almak yönünden.	f 48 % 6,5	88	167	234	200		3,61	1,18
17.Üstümün karar vermedeki becerisi-yeteneği yönünden.	f 24 % 3,3	83	240	95	295		3,75	1,18
18.Yönetimin, çalışanları kontrol etme yöntemi yönünden.	f 28 % 3,8	47	197	121	344		3,95	1,15
19.Çalışma koşulları (ısıtma, aydınlatma, havalandırma vb.) yönünden.	f 15 % 2,0	35	250	130	307		3,92	1,06
20.İş ortamındaki kişilerin birbirleriyle anlaşması (iyi geçinmesi) yönünden.	F 27 % 3,7	39	227	105	339		3,93	1,14

Tablo 12’de araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları iş ve işletmedeki iş tatmin düzeylerini belirlemeye yönelik ifadelere katılma düzeyleri ile ilgili analizden elde edilen ortalamalar ve standart sapmaları yer almaktadır.

Elde edilen frekans analizi sonuçlarına göre, en yüksek cevaplanma ortalamasına ($\bar{x}=4,11$) sahip olan “üstlendiğim işleri başarıyla tamamlamış olma yönünden” ifadesi ilk sırada yer almaktadır. Bu durum, çalışanların yaptıkları işlerde başarılı oldukları ve bu başarılarını somut olarak görebildikleri durumlarda yaptıkları işten tatmin oldukları şeklinde yorumlanabilir. Yine katılımın fazla olduğu ifadelerden biri ise “üst yönetimin, çalışanları kontrol etme yöntemi yönünden” dir. Bu ifadeye katılım oranı ($\bar{x}=3,95$) dikkate alındığında çalışanların, yönetimin kontrol etme yöntemini beğendikleri yorumu yapılabilir. Burada yönetimin kontrol etme yönteminin işgörenleri memnun etmesinin nedeni olarak, üst yönetimin işgörelere sorumluluk verdikleri, referans hakkı tanıdıkları ve düzeyli bir disiplin tarzını benimsemiş oldukları yorumunda bulunulabilir.

Elde edilen frekans analizi sonuçları ışığında en düşük katılımın olduğu ilk ifade “başkalarına (birlikte çalıştığınız) ne yapmaları gerektiğini söyleme şansı olması yönünden” ($\bar{x}=2,82$), bunu takip eden en düşük ikinci ifade ise “toplumda ‘saygın’ bir kişi olma şansını sağlaması yönünden” ($\bar{x}=2,93$) olarak öne çıkmaktadır. Ortaya çıkan sonuçlar dikkate alındığında üst yönetimin, organizasyon içindeki mevcut hiyerarşik düzeni sağlamak adına işgörelere, kendileri haricindeki başka bir işgörelere yapılması gerekenler konusunda herhangi bir sözlü bildirimde bulunmalarını engellemeye çalıştığı söylenebilir. Bu varsayım organizasyonun yönetim sisteminin düzenli bir şekilde işleyişi açısından gereklidir.

Tablo 13. Antalya ve Ankara'daki İşgörenlerin Dışsal Motivasyon Boyutlarının Dağılımı

	Şehir	n	Ort	s.s.	t	p
Dışsal Motivasyon	Antalya	398	2,59	0,71	-15,814	0,000
	Ankara	339	3,39	0,65		

Tablo 14. Antalya ve Ankara'daki İşgörenlerin İçsel Motivasyon Boyutlarının Dağılımı

	Şehir	n	Ort	s.s.	t	p
İçsel Motivasyon	Antalya	398	2,58	0,33	-19,657	0,000
	Ankara	339	3,35	0,68		

Tablo 13 ve 14’de Antalya ve Ankara’daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin, Herzberg’in çift faktör kuramında yer alan dışsal ve içsel motivasyon faktörlerine ilişkin ifadelerle katılma derecelerine verdikleri cevaplardan elde edilen dağılımlar yer almaktadır. Frekans analizi sonuçlarına göre Antalya’daki otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin ($\bar{x}=2,59$) Ankara’daki otel işletmelerinde çalışan meslektaşlarına ($\bar{x}=3,39$) göre daha düşük seviyede dışsal motivasyona sahip oldukları görülmektedir. Dışsal motivasyon düzeylerindeki farklılık $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu için H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Bunun en büyük nedenlerinden birisi Antalya’da faaliyetlerini sürdüren otel işletmelerinin uyguladığı ücret sisteminin Ankara’ya kıyasla daha düşük olmasıdır. Antalya’daki yöneticilerin uyguladıkları işgören istihdam yönetimi, çalışma sistemlerinin mevsimlik olması ve buna bağlı olarak işgücü devir hızının yüksek olması da yine en önemli etkenler olarak yorumlanabilir.

Yukarıdaki frekans analizinin bir diğer sonucu olan içsel motivasyon düzeyleri ortalamaları incelendiğinde ise yine Ankara’da çalışan işgörenlerin ($\bar{x}=3,35$) içsel motivasyon düzeylerinin Antalya’da çalışan meslektaşlarına ($\bar{x}=2,58$) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanların içsel motivasyon düzeylerindeki farklılık $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu için H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılığa neden olan en büyük etken, dışsal motivasyon düzeylerindeki farklılıkta da bahsi geçen mevsimlik çalışma şartları ve işgücü devir hızı olarak düşünülebilir. İçsel motivasyon faktörlerinden birisi olan “başarma

ihtiyacı” faktörü sürekli çalışma sistemine sahip kent otellerinde daha sistematik bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Çünkü kent otellerinde 12 aylık bir çalışma imkânına sahip olan işgörenler, aynı zamanda terfi olanaklarına da daha fazla sahip olmaktadır. Diğer bir deyişle sürekli kariyer olanaklarına sahip kent otelleri çalışanlarının içsel motivasyon faktörleri daha yüksektir.

Tablo 15’de Antalya ve Ankara’daki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeylerindeki farklılıklara ait frekans analizleri yer almaktadır.

Tablo 15. Antalya ve Ankara'daki İşgörenlerin İş Tatmini Boyutlarının Dağılımı

	Şehir	n	Ort	s.s.	t	p
İş Tatmini	Antalya	398	3,13	0,70	-14,440	0,000
	Ankara	339	3,85	0,63		

Tablo 15 incelendiğinde Ankara ve Antalya’da faaliyetlerini sürdüren otellerde çalışan işgörenlerin iş tatminleri arasında önemli bir fark göze çarpmaktadır. Antalya’da bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmini düzeyleri ($\bar{x}=3,13$) dür. Ankara’da faaliyetlerini sürdüren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmini düzeyleri ise ($\bar{x}=3,85$) olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, kent ve kıyı otellerinde çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeylerindeki farklılık $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu için H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 16. Motivasyon ve Alt Boyutlarının Cinsiyete göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	Ort.	s.s.	t	p
İçsel Motivasyon	Erkek	453	2,97	0,65	1,794	0,073
	Kadın	284	2,88	0,63		
Dışsal Motivasyon	Erkek	453	2,99	0,80	1,393	0,164
	Kadın	284	2,91	0,79		

Tablo 16, Antalya ve Ankara’da çalışan işgörenlerin içsel motivasyon ve dışsal motivasyon düzeylerinin ne derecede farklılaştığını tespit etmek amacıyla yapılan t testi sonuçlarını göstermektedir. Yapılan t testi sonucunda kent ve kıyı otellerinde çalışan işgörenlerin içsel ve dışsal motivasyon algılarının cinsiyetler

açısından farklılaşmadığı anlaşılmıştır. Yani erkek ve kadın çalışanlar arasında motivasyon düzeyleri açısından farklılık saptanmamıştır.

Tablo 17. İş Tatmini ve Alt boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	Ort.	s.s.	t	p
İş Tatmini	Erkek	453	3,54	0,75	3,597	0,000
	Kadın	284	3,34	0,75		

Tablo 17’de araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetleri ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Cinsiyetin iş tatmini üzerinde anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla ‘t’ testi uygulanmıştır. Yapılan ‘t’ testi, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile iş tatmini ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu göstermektedir. Kadın işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin, erkek işgörelere kıyasla daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. Bu anlamlı farklılık katılımcıların ifadelerine katılma düzeylerinde de ortaya çıkmaktadır. İş tatmin ortalamaları incelendiğinde de kadın katılımcıların iş tatmini düzeylerinin ($\bar{x}=3,34$) erkeklere ($\bar{x}=3,54$) kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 18. İçsel Motivasyon ve Alt boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

	Yaş	n	Ort.	s.s.	F	p	Tukey
İçsel Motivasyon	18-23	166	2,94	0,63	0,568	0,686	-
	24-29	257	2,91	0,65			-
	30-35	170	2,90	0,62			-
	36-41	96	3,02	0,64			-
	42-47	48	2,94	0,74			-
	Toplam	737	2,93	0,65			-

Katılımcıların içsel motivasyon düzeylerinin, yaş faktörüne göre farklılaşp farklılaşmadığı Tablo 18’de verilmektedir. Katılımcıların içsel motivasyonlarının yaşlara göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Anova testi ve farklılaşmanın hangi yaş kategorileri arasında olduğunu ortaya koymak için Tukey testi uygulanmıştır. Yapılan Anova testi sonuçlarına göre; işgörenlerin içsel motivasyon düzeyleri ile yaşları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık yoktur. Dolayısıyla ‘18-23’ yaş aralığındaki bir işgören ile ‘30-35’ yaş aralığındaki bir işgörenin içsel motive olma düzeyleri arasında bir farklılık yoktur.

Tablo 19. Dışsal Motivasyon ve Alt boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

	Yaş	n	Ort.	s.s.	F	p	Tukey
Dışsal Motivasyon	18-23	166	3,05	0,82	1,144	0,334	-
	24-29	257	2,91	0,79			-
	30-35	170	2,94	0,74			-
	36-41	96	2,91	0,88			-
	42-47	48	3,07	0,72			-
	Toplam	737	2,96	0,79			

Tablo 19’da araştırmaya katılan işgörenlerin dışsal motivasyon düzeylerinin yaşa göre karşılaştırılması verilmiştir. Yapılan Anova testi sonuçlarına göre; çalışanların yaşları ile dışsal motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 20. İş Tatmini ve Alt boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

	Yaş	n	Ort.	s.s.	F	p	Tukey
İş Tatmini	18-23	166	3,46	0,77	0,291	0,884	-
	24-29	257	3,45	0,77			-
	30-35	170	3,46	0,72			-
	36-41	96	3,46	0,79			-
	42-47	48	3,58	0,75			-
	Toplam	737	3,46	0,76			

İş tatmini ve alt boyutlarının yaşa göre karşılaştırılmasına ilişkin Tablo 19’da yer alan ortalamalar incelendiğinde; yaş ile iş tatmini arasında bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Çalışanların yaş düzeyleri (İşgörenin yaşı) ile iş tatmini arasında herhangi bir farklılaşma söz konusu değildir.

Tablo 21. İçsel Motivasyon ve Alt boyutlarının Eğitime Göre Karşılaştırılması

	Eğitim	n	Ort.	s.s.	F	p	Tukey
İçsel Motivasyon	İlköğretim	87	2,96	0,68	1,024	0,381	-
	Lise	359	2,94	0,59			-
	Önlisans	168	2,97	0,68			-
	Lisans	123	2,84	0,73			-
	Toplam	737	2,93	0,65			

Araştırma örneklemini oluşturan işgörenlerin, içsel motivasyon düzeylerinin eğitim faktörüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Tablo 21’de verilmektedir. Yapılan Anova testi sonuçlarına göre; araştırmaya katılan işgörenlerin, içsel motivasyon ve alt boyutları ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. İşgörenlerin içsel motivasyon aritmetik ortalamaları incelendiğinde eğitim düzeyine göre içsel motivasyon düzeylerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 22. Dışsal Motivasyon ve Alt boyutlarının Eğitime Göre Karşılaştırılması

	Eğitim	n	Ort.	s.s.	F	p	Tukey
Dışsal Motivasyon	İlköğretim	87	3,10	0,76	2,212	0,085	-
	Lise	359	2,91	0,77			-
	Önlisans	168	3,04	0,78			-
	Lisans	123	2,88	0,88			-
	Toplam	737	2,96	0,79			

Tablo 22’de araştırmaya katılan işgörenlerin, dışsal motivasyon ve alt boyutlarının, eğitime göre karşılaştırılması yer almaktadır. Yapılan Anova testi sonuçlarına göre; çalışanların eğitim düzeylerinin onların dışsal motivasyonlarını anlamlı bir şekilde etkilemediği anlaşılmaktadır. İlköğretim ($\bar{x}=3,1042$) mezunu bir işgören ile önlisans ($\bar{x}=3,0425$) eğitimine sahip bir işgörenin dışsal motivasyon boyutlarından etkilenme dereceleri farklılık göstermemektedir.

Tablo 23. İş Tatmini ve Alt boyutlarının Eğitime Göre Karşılaştırılması

	Eğitim	n	Ort	s.s.	F	p	Tukey
İş Tatmini	a. İlköğretim	87	3,67	0,83	15,861	0,000	d
	b. Lise	359	3,55	0,69			d
	c. Önlisans	168	3,47	0,78			d
	d. Lisans	123	3,06	0,75			a-b-c
	Toplam	737	3,46	0,76			

Tablo 23, işgörenlerin eğitim düzeylerinin iş tatmin boyutları üzerindeki etkilerini göstermektedir. İşgörenlerin iş tatmin düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan Anova testine göre; eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu farklılığın hangi eğitim düzeylerinden kaynaklandığını belirlemek amacıyla

yapılan Tukey testine göre; ilköğretim, lise ve önlisans derecelerine sahip işgörenlerle lisans düzeyinde eğitimi olan işgörenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Ortalamalar dikkate alındığında çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça iş tatmin düzeylerinin azaldığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla çalışanların eğitim düzeyleri ile iş tatminleri arasında ters orantılı bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 24. İçsel Motivasyon ve Alt boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

	Medeni Durum	n	Ort.	s.s.	t	p
İçsel Motivasyon	Bekâr	394	2,90	0,65	-1,583	0,114
	Evli	343	2,97	0,64		

Tablo 24, araştırmaya katılan işgörenlerin medeni durumları ile içsel motivasyon ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bu amaçla yapılan ‘t’ testi sonucuna göre; çalışanların medeni durumlarının motivasyon düzeylerini etkilemediği ortaya çıkmaktadır.

Tablo 25. Dışsal Motivasyon ve Alt boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

	Medeni Durum	n	Ort.	s.s.	t	p
Dışsal Motivasyon	Bekâr	394	2,97	0,81	0,346	0,729
	Evli	343	2,95	0,77		

Tablo 25’de işgörenlerin medeni durumları ile dışsal motivasyon ve alt boyutlarının karşılaştırılması yer almaktadır. Yapılan analiz, çalışanların medeni durumlarının dışsal motivasyon ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılaşma yaratmadığını göstermektedir.

Tablo 26. İş Tatmini ve Alt boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

	Medeni Durum	n	Ort.	s.s.	t	p
İş Tatmini	Bekâr	394	3,44	0,78	-1,094	0,274
	Evli	343	3,50	0,73		

Tablo 26’ da yer alan ‘t’ testi sonuçları da çalışanların medeni durumlarının iş tatmininde anlamlı bir farklılaşma yaratmadığını göstermektedir. Diğer yandan

işgörenlerin iş tatmini ile ilgili ifadelerle verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları da bunu destekler niteliktedir.

Tablo 27. İçsel Motivasyon ve Alt boyutlarının Gelire Göre Karşılaştırılması

	Ücret	n	Ort.	s.s.	F	p	Tukey
İçsel Motivasyon	a. 600-900	238	2,83	0,61	5,071	0,001	d
	b. 901-1200	293	2,94	0,65			d
	c. 1201-1500	142	2,98	0,60			-
	d. 1501 ve üzeri	64	3,17	0,80			a-b
	Toplam	737	2,93	0,65			

Tablo 27, katılımcıların içsel motivasyon düzeylerinin gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarını göstermektedir. Yapılan Anova testi sonucuna göre; çalışanların gelir düzeyleri ile içsel motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların gelir durumlarına ilişkin içsel motivasyon ortalamaları incelendiğinde; ‘1501 TL ve üzeri’ gelir düzeyine sahip çalışanların ‘600-900 TL’ ve ‘901-1200 TL’ arasında kazanca sahip çalışanlara göre daha yüksek içsel motivasyon düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Bu durum; işgörenlerin gelir seviyeleri arttıkça içsel motivasyon düzeylerinin de arttığını göstermektedir.

Tablo 28. Dışsal Motivasyon ve Alt boyutlarının Gelire Göre Karşılaştırılması

	Ücret	n	Ort.	s.s.	F	p	Tukey
Dışsal Motivasyon	a. 600-900	238	2,85	0,78	5,928	0,002	c-d
	b. 901-1200	293	2,91	0,80			c-d
	c. 1201-1500	142	3,13	0,72			a-b
	d. 1501 ve üzeri	64	3,20	0,85			a-b
	Toplam	737	2,96	0,79			

Tablo 28, işgörenlerin gelir düzeyleri ile dışsal motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablo incelendiğinde; çalışanların gelir düzeyleri ile dışsal motivasyon ve alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu ($p < 0,05$) görülmektedir. Yapılan Tukey testi sonucuna göre; farklılaşmanın ‘600-1200 TL’ arasındaki gelir düzeyine sahip işgörenler ile ‘1201 TL ve üzeri’ gelir düzeyine sahip işgörenler arasında ortaya çıktığı belirlenmiştir. Bu

sonuçlardan yola çıkarak; işgörenlerin ücret seviyesi arttıkça dışsal motivasyon düzeylerinin arttığı söylenebilir.

Tablo 29. İş Tatmini ve Alt boyutlarının Gelire Göre Karşılaştırılması

	Ücret	n	Ort.	s.s.	F	p	Tukey
İş Tatmini	600-900	238	3,37	0,75	2,215	0,085	-
	901-1200	293	3,47	0,78			-
	1201-1500	142	3,56	0,71			-
	1501 ve üzeri	64	3,56	0,76			-
	Toplam	737	3,46	0,76			

İşgörenlerin ücret seviyeleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren Tablo 29'e göre; işgörenlerin aldıkları ücret çalışanların iş tatminini etkilememektedir. Yapılan Anova testi sonucuna göre; işgörenlerin aldıkları ücret düzeyi ile iş tatmini ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ($p < 0,05$) görülmektedir.

Tablo 30. İçsel Motivasyon ve Alt boyutlarının İşletmede Çalıştığı Süreye Göre Karşılaştırılması

	İşletmede Çalıştığı Süre	n	Ort.	s.s.	F	p	Tukey
İçsel Motivasyon	a. 1 veya daha az	298	2,87	0,59	2,737	0,043	c
	b. 2-5 yıl	272	2,92	0,67			-
	c. 6-10 yıl	119	3,06	0,67			a
	d. 11 ve üstü	48	3,04	0,75			-
	Toplam	737	2,93	0,65			

Tablo 30'da işgörenlerin işletmede çalışma süreleri ile içsel motivasyonları arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan değerlendirilmesi yer almaktadır. Yapılan analizler; işgörenlerin işletmede çalıştıkları süre arttıkça, içsel motivasyon düzeylerinin de arttığını göstermektedir. İşgörenlerin işletmede çalıştığı süre ile içsel motivasyon alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu ($p < 0,05$) saptanmıştır. Yapılan Tukey testi sonucuna göre; '1 veya daha az' süredir aynı işletmede çalışan işgören ile '6-10' yıldır işletmede çalışan işgören arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu durum, çalışanların işe başladıkları ilk 10 yıllık süre zarfında, beklenti düzeylerinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. İşyerindeki hizmet süresi arttıkça işgörenlerin, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de yer alan özgerçekleştirim'lerini tamamladıkları ve bu nedenle de içsel motivasyon düzeylerinin düştüğü yorumu yapılabilir.

Tablo 31. Dışsal Motivasyon ve Alt boyutlarının İşletmede Çalıştığı Süreye Göre Karşılaştırılması

	İşletmede Çalıştığı Süre	n	Ort.	s.s.	F	p	Tukey
Dışsal Motivasyon	a. 1 veya daha az	298	2,84	0,79	11,142	0,000	c-d
	b. 2-5 yıl	272	2,90	0,78			c
	c. 6-10 yıl	119	3,29	0,73			a-b
	d. 11 ve üstü	48	3,19	0,76			a
	Toplam	737	2,96	0,79			

Tablo 32. İş Tatmini ve Alt boyutlarının İşletmede Çalıştığı Süreye Göre Karşılaştırılması

	İşletmede Çalıştığı Süre	n	Ort.	s.s.	F	p	Tukey
İş Tatmini	a. 1 veya daha az	298	3,39	0,73	5,991	0,000	d
	b. 2-5 yıl	272	3,45	0,78			d
	c. 6-10 yıl	119	3,54	0,75			-
	d. 11 ve üstü	48	3,86	0,69			a-b
	Toplam	737	3,46	0,76			

Tablo 31 ve 32, araştırmaya katılan işgörenlerin işletmede çalışma süreleri ile dışsal motivasyonları ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için yapılan Anova testi sonuçlarını göstermektedir. Analizler; dışsal motivasyon ve iş tatmini düzeylerinin işletmedeki çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Yukarıdaki tablolar incelendiğinde; çalışanların dışsal motivasyon ve iş tatmini düzeylerinin işgörenlerin işletmedeki çalışma süreleri artışına paralel olarak arttığı görülmektedir.

Yapılan Tukey testi sonuçları da yukarıdaki sonuçları destekler niteliktedir. Tablo 31'deki Tukey testi sonuçlarına göre; '6 yıl ve üstü' süredir işletmede çalışan işgörenler ile '6 yıl' dan az çalışma süresine sahip işgörenler arasında dışsal motivasyon düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma ($p < 0,05$) göstermektedir.

Benzer biçimde yapılan Tukey testi sonuçlarına göre; işgörenlerin iş tatmini ve alt boyutları ile işletmede çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık ($p < 0,05$) olduğu görülmektedir. Bu farklılık; '11 yıl ve üzeri' çalışma süresine sahip işgörenler ile '2 yıl ve altı' çalışma sürelerine sahip işgörenler arasında daha belirgin olarak görülmektedir.

Tüm bu bulgular sonucunda; işgörenlerin, işletmedeki hizmet yılının, onların içsel, dışsal motivasyon ve iş tatmininin (ve alt boyutlarının) artmasında önemli bir etken olduğu söylenebilir.

Tablo 33. İçsel Motivasyon ve Alt boyutlarının Turizm Sektöründe Çalıştığı Süreye Göre Karşılaştırılması

	Sektörde Çalıştığı Süre	n	Ort.	s.s.	F	p	Tukey
İçsel Motivasyon	1 veya daha az	114	2,88	0,68	1,800	0,127	-
	2-5 yıl	222	2,90	0,61			-
	6-10 yıl	212	3,02	0,63			-
	11-16 yıl	132	2,93	0,63			-
	17 ve üstü	57	2,82	0,78			-
	Toplam	737	2,93	0,65			-

Tablo 34. Dışsal Motivasyon ve Alt boyutlarının Turizm Sektöründe Çalıştığı Süreye Göre Karşılaştırılması

	Sektörde Çalıştığı süre	n	Ort.	s.s.	F	p	Tukey
Dışsal Motivasyon	1 veya daha az	114	2,95	0,84	1,449	0,216	-
	2-5 yıl	222	2,89	0,79			-
	6-10 yıl	212	3,05	0,78			-
	11-16 yıl	132	2,98	0,80			-
	17 ve üstü	57	2,86	0,74			-
	Toplam	737	2,96	0,79			-

Tablo 33 ve 34, işgörenlerin turizm sektöründe çalıştığı süreler ile içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Anova ve Tukey testi sonuçlarını göstermektedir. Yapılan analizlerde, işgörenlerin turizm sektöründe çalıştığı sürelerin onların içsel motivasyon (ve alt boyutları $p>0,05$) ile dışsal motivasyon (ve alt boyutları $p>0,05$) üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yaratmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Başka bir deyişle, 1 yıl çalışan bir işgören ile 17 yıl ve üzerinde bir hizmet süresine sahip işgören arasında içsel ve dışsal motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 35. İş Tatmini ve Alt boyutlarının Turizm Sektöründe Çalıştığı Süreye Göre Karşılaştırılması

	Sektörde Çalıştığı Süre	n	Ort.	s.s.	F	p	Tukey
İş Tatmini	1 veya daha az	114	3,40	0,83	3,576	0,007	-
	2-5 yıl	222	3,41	0,77			-
	6-10 yıl	212	3,59	0,71			e
	11-16 yıl	132	3,51	0,69			-
	17 ve üstü	57	3,22	0,81			c
	Toplam	737	3,46	0,76			

Tablo 35’de işgörenlerin turizm sektöründe çalışma sürelerinin onların iş tatminine(ve alt boyutlarına) ne derece etki ettiği ve istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma yaratıp yaratmadığına ilişkin Anova testi sonuçları yer almaktadır. Anova testi sonuçlarına göre; çalışanların iş tatmini ve alt boyutlarının, turizm sektöründe çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma ($p<0,05$) gösterdiği anlaşılmaktadır. Yapılan Tukey testi sonuçları; turizmde ‘6-10 yıl’ dır işgörenlerin, ‘17 yıl ve üzeri’ sürede çalışanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Yapılan analizler sonucunda; otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin deneyim süreleri arttıkça iş tatmin düzeylerinin de artmakta olduğu görülmektedir. Ancak belirli bir noktadan sonra işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin düştüğü görülmektedir. İşgörenlerin ilk 10 yıllık süre zarfında beklenti ve isteklerini yeri getirmek adına işe motive olmuş ve iş tatminlerini sağlamış oldukları görülmektedir. Bunun yanı sıra, işgörenlerin işi başarma, özsaygı ve özgerçekleştirim gibi faktörleri yerine getirdikten sonra emeklilik vs. nedenlerle işten ayrılma davranışı görülmekte ve iş tatmin düzeyleri azalmaktadır.

Tablo 36. İçsel Motivasyon ve Alt boyutlarının İşin Niteliğine (mevsimlik/sürekli) Göre Karşılaştırılması

	İşin Niteliği	n	Ort.	s.s.	t	p
İçsel Motivasyon	Sürekli	653	2,94	0,64	0,604	0,546
	Mevsimlik	84	2,89	0,67		

Tablo 37. Dışsal Motivasyon ve Alt boyutlarının İşin Niteliğine (mevsimlik/sürekli) Göre Karşılaştırılması

	İşin Niteliği	n	Ort.	s.s.	t	p
Dışsal Motivasyon	Sürekli	653	2,95	0,80	-0,830	0,407
	Mevsimlik	84	3,03	0,76		

Tablo 38. İş Tatmini ve Alt boyutlarının İşin Niteliğine (mevsimlik/sürekli) Göre Karşılaştırılması

	İşin Niteliği	n	Ort.	s.s.	t	p
İş Tatmini	Sürekli	653	3,46	0,76	-0,172	0,863
	Mevsimlik	84	3,48	0,77		

Tablo 36, 37 ve 38’de katılımcıların, içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş tatmini ve alt boyutlarının, çalıştıkları işletmedeki işin niteliğine (mevsimlik ya da sürekli) göre istatistiksel anlamda bir farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova testi sonuçlarını göstermektedir. Yapılan Anova testi sonuçları, anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Ortaya çıkan test sonuçlarına göre, otel işletmelerinde çalışanların, yaptıkları işin niteliğinin (sürekli ya da mevsimlik) içsel motivasyon ($p>0,05$), dışsal motivasyon ($p>0,05$) ya da iş tatmin boyutlarında ($p>0,05$) herhangi bir etkiye neden olmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 39. İçsel Motivasyon ve Alt boyutlarının Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılması

	Çalışılan Departman	n	Ort.	s.s.	F	p	Tukey
İçsel Motivasyon	a. Önbüro	156	2,86	0,65	2,577	0,025	-
	b. Muhasebe	78	3,01	0,73			-
	c. Servis-Bar	208	2,95	0,68			-
	d. Mutfak	117	3,00	0,58			-
	e. Kat Hizmetleri	110	2,78	0,61			f
	f. Diğer	68	3,06	0,57			e
	Toplam	737	2,93	0,65			

Tablo 39, araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları departmanların, çalışanların içsel motivasyon düzeylerinde ve alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan Anova testi sonuçlarını göstermektedir. Yapılan Anova testi sonuçları ($p<0,05$); işgörenlerin çalıştıkları departmanların, içsel motivasyon boyutlarında farklılığa yol açtığını ortaya çıkarmıştır. ‘Önbüro, muhasebe, servis-bar ve mutfak’ departmanlarında çalışan işgörenlerin içsel motivasyon düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmazken,

‘kat hizmetleri ve diğer’ departmanlarda çalışan işgörenlerin içsel motivasyon ve alt boyutlarında istatistiksel anlamda bir farklılık görülmektedir.

Tablo 40. Dışsal Motivasyon ve Alt boyutlarının Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılması

	Çalışılan Departman	n	Ort.	s.s.	F	p	Tukey
Dışsal Motivasyon	a. Önbüro	156	2,97	0,77	4,651	0,000	e
	b. Muhasebe	78	3,19	0,78			e
	c. Servis-Bar	208	2,99	0,85			e
	d. Mutfak	117	2,89	0,64			-
	e. Kat Hizmetleri	110	2,69	0,81			a-b-c-f
	f. Diğer	68	3,11	0,77			e
	Toplam	737	2,96	0,79			

Tablo 40’da yer alan analiz sonuçları; işgörenlerin çalıştıkları departmanlarla, dışsal motivasyon düzeyleri ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık ($p=0,000$; $p<0,05$) olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle ‘önbüro, muhasebe, servis-bar ve diğer (satınalma ve teknik servis)’ departman çalışanları ile ‘kat hizmetleri departmanı çalışanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu göze çarpmaktadır. Kat hizmetleri departmanı çalışanlarının dışsal motivasyon düzeylerinin düşük olmasının en büyük nedeninin otel işletmelerindeki ücret politikası olduğu söylenebilir. Otellerdeki en düşük ücretle çalışan grubun ‘kat hizmetleri’ departmanı çalışanları olduğu düşünülürse, bu sonucun ortaya çıkması anlamlı olarak değerlendirilebilir.

Tablo 41. İş Tatmini ve Alt boyutlarının Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılması

	Çalışılan Departman	n	Ort.	s.s.	F	p	Tukey
İş Tatmini	a. Önbüro	156	3,25	0,77	7,123	0,000	c-d-f
	b. Muhasebe	78	3,44	0,79			-
	c. Servis-Bar	208	3,55	0,78			a-e
	d. Mutfak	117	3,62	0,63			a-e
	e. Kat Hizmetleri	110	3,28	0,73			c-d-f
	f. Diğer	68	3,74	0,70			a-e
	Toplam	737	3,46	0,76			

Yapılan analizler, işgörenlerin çalıştıkları departman ile iş tatmini ve alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) olduğunu ortaya koymaktadır. Bu farklılık; ‘önbüro ve kat hizmetleri’ departmanında çalışan işgörenler ile ‘servis-bar, mutfak ve diğer (satınalma ve teknik servis)’

departmanlarında çalışanlar arasında bulunmaktadır. ‘Önbüro ve kat hizmetleri’ departmanında çalışan işgörenlerin iş tatmini ve alt boyutlarının, diğer departmanlara göre farklılık göstermesinin temel nedenleri arasında, önbüro ve kat hizmetleri departmanında çalışanların mesai saatlerinin uygun olması, iş yükünün diğer departmanlara nazaran daha hafif olması gibi etkenler gösterilebilir.

Tablo 42. İçsel Motivasyon Faktörlerinin Unvana göre Karşılaştırılması

	Çalışılan Unvanı	n	Ort.	s.s.	F	p	Tukey
İçsel Motivasyon	İşgören	538	2,90	0,61	1,557	0,198	-
	Alt Kademe Yönetici	81	2,95	0,68			-
	Orta Kademe Yönetici	95	3,05	0,70			-
	Üst Kademe Yönetici	23	3,01	0,93			-
	Toplam	737	2,93	0,65			

Tablo 43. Dışsal Motivasyon Faktörlerinin Unvana göre Karşılaştırılması

	Çalışılan Unvan	n	Ort.	s.s.	F	p	Tukey
Dışsal Motivasyon	İşgören	538	2,94	0,79	1,168	0,321	-
	Alt Kademe Yönetici	81	2,96	0,85			-
	Orta Kademe Yönetici	95	3,03	0,76			-
	Üst Kademe Yönetici	23	3,21	0,86			-
	Toplam	737	2,96	0,79			

Tablo 42 ve 43’de otel çalışanlarının içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri ve alt boyutları ile çalışanın unvanı arasında anlamlı bir farklılaşma yaratıp yaratmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan Anova testi sonuçları yer almaktadır. Sonuçlar; çalışanın unvanı ile içsel ($p>0,05$) ve dışsal motivasyon ($p>0,05$) düzeyleri arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığını göstermektedir.

Tablo 44. İş Tatmini ve Alt Boyutlarının Unvana göre Karşılaştırılması

	Çalışılan Unvan	n	Ort.	s.s.	F	p	Tukey
İş Tatmini	a. İşgören	538	3,44	0,75	2,688	0,045	c
	b. Alt Kademe Yönetici	81	3,42	0,82			-
	c. Orta Kademe Yönetici	95	3,67	0,71			a
	d. Üst Kademe Yönetici	23	3,46	0,87			-
	Toplam	737	3,46	0,76			

Tablo 44’de işgörenlerin iş tatmini ve alt boyutları ile unvanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan

Anova testi sonuçları verilmektedir. Yapılan Anova testi sonuçlarına göre; iş tatmini ve alt boyutları ile unvan arasında anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçları; otel çalışanlarının, iş unvanları yükseldikçe, iş tatmin düzeylerinin de arttığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle unvan ile iş tatmin düzeyi arasında paralellik bulunmaktadır. Ancak yapılan Tukey testi sonuçları; özellikle işgören pozisyonunda çalışanlarla orta kademe yönetici pozisyonunda çalışanlar arasındaki dikkate değer farklılığın olduğunu ortaya koymaktadır. Üst kademe yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin düşük olmasının nedeni, bu grubu oluşturan çalışanların üst makamda görev yapmaları nedeniyle daha fazla terfi imkânının kalmamış olması, dolayısıyla özsaygı ve özgerçekleştirim basamaklarını tamamlamış olmaları olabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yoğun bir rekabetin yaşandığı turizm sektöründe konaklama işletmeleri için, işgörenler dikkate değer bir rekabet avantajı yaratmaktadır. Özellikle hizmet işletmelerinde hizmeti üreten ve sunan işgörenler müşteri tatmini açısından da büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda, örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için örgütü oluşturan insan kaynağının rolü daha önemli hale gelmektedir. Bu nedenle konaklama işletmeleri yöneticilerinin üzerinde yoğunlaşmaları gereken konulardan birisi, mevcut nitelikli insan kaynaklarının örgüt içinde kalmasını yani örgütsel bağlılığı sağlamaktır. Çünkü işten ayrılma eğiliminde olan ya da işten ayrılan bir çalışanın yerinin doldurulması ekstra bir maliyete sebep olmakta ve zaman almaktadır. Bunun yanı sıra, işten ayrılan işgörenin beraberinde götürdüğü ürün/hizmet bilgisi, kurumsal deneyim ve müşteri ilişkileri kapasitesi (Barutçugil, 2004:465) örgüt için önemli kayıplara neden olabilmektedir. Ülkemizde kurumsal otel işletmeleri dışında pek çok otel işletmesinin, insan kaynağının en önemli kaynaklarından birisi olduğu bilinci ile hareket etmedikleri görülmektedir.

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin işletme içerisindeki tüm tutum ve davranışlarının oluşmasında pek çok farklı sosyal ve psikolojik etken rol oynarken, bunlardan ikisi bu çalışmaya da konu olan motivasyon ve iş tatmini konularıdır. Örgütün çalışanlarına sunduğu imkânlar, çalışanların yaptıkları işe motive olmalarında ve işten duyulan tatminin artmasında belirleyici bir rol oynamaktadır. İşgörenlerin, örgütün sunduğu olanaklara karşılık olarak olumlu bir şekilde işletme hedeflerine doğru yöneleceği ve daha verimli çalışabilecekleri düşünülmektedir. Ayrıca işe motive olmuş bir işgörenin, iş tatmini ve işe devam arzularının da artacağı öngörülmektedir.

Günümüzde her işletmede olduğu gibi konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin de çalışma isteklerinin başında ekonomik etkenler yer almaktadır. Bu ekonomik boyutlarla birlikte işletmenin sağlamış olduğu çeşitli araçlar sayesinde işe yönelik motivasyon düzeyleri de artmaktadır. İşgörenlerin birincil çalışma

nedenlerini oluşturan ekonomik amaçlar karşılandığında işgörenlerin çeşitli sosyal nedenlerle farklı beklentiler içerisine girdikleri görülmektedir. F. Herzberg'in (1959) çift faktör teorisinde bu durum 'içsel ve dışsal motivasyon faktörleri' olarak ifade edilmiştir. Herzberg'in teorisinde içsel etmenler, işin kendisi, başarıma, fark edilme, yükselme, anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma, sorumluluk alma ve görevi yerine getirmeden oluşurken; dışsal etmenler; işletme yönetimi ve politikaları, teknik gözetim, ücret, kişilerarası ilişkiler ve çalışma koşullarından meydana gelmektedir. Teorideki bu iki başlık altında yer alan etmenlerle yeterli motivasyon düzeyine ulaşan işgörenlerin, kendilerinden beklenen performans ve verimi ortaya koyacakları ifade edilmektedir.

İşgörenlerin iş motivasyonu ve iş tatmini düzeylerinin incelenmesi amacıyla konaklama işletmeleri işgörenleri üzerine yapılan bu çalışmada, toplam 59 ifadeden oluşan anket formları dağıtılmıştır. Anketlerin analizinden elde edilen sonuçlar aşağıda verilmektedir;

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri incelendiğinde, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin büyük çoğunluğunun erkek, 18-35 yaş aralığında ve bekâr işgörenlerden oluştuğu görülmektedir. Bu durum literatürde yer alan birçok çalışma (Yazıcıoğlu, 2009; Kaşlı, 2007; Tarlan ve Tütüncü, 2001) ile benzerlik göstermektedir.

Cevaplayıcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, ortaöğretim mezunu sayısının yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç, Kaya (2007)'nin araştırmasından elde ettiği bulguları destekler niteliktedir. Bununla birlikte işgörenlerin çalışma şekli, turizm sektöründe çalışma süresi ve aynı işletmede çalışma süresine ait bulgular incelendiğinde, işgörenlerin büyük çoğunluğunun "sürekli" statüde çalıştıkları, ayrıca turizm sektöründe 6 yıldan az süredir ve aynı işletmede 5 yıldan az süredir çalışmakta olduklarını söylemek mümkündür. Araştırmaya katılanların çalıştıkları kademeler incelendiğinde büyük kısmının "işgören" pozisyonunda çalıştıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının içsel motivasyon araçlarından memnuniyet düzeylerinin, dışsal motivasyon araçlarından daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar literatürdeki bazı çalışmalarla farklılık göstermektedir. Örneğin, Ertan (2008)'in yaptığı çalışmada işgörenlerin dışsal

motivasyon araçlarından memnuniyet düzeylerinin içsel motivasyon araçlarından daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada işgörenlerin dışsal motivasyon araçları içerisinde değerlendirilen servis ve ulaşım ihtiyaçları, lojman imkanları, sigorta ve emeklilik imkanları, işyerindeki arkadaşlık ortamı ve iş için gerekli araç-gereç ve ekipman ihtiyaçlarının karşılanması gibi etkenlerden memnun oldukları ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra işgörenlerin, çalıştıkları otellerdeki yöneticilerle işgörenler arasındaki iletişimden, kendilerine yeterli önem ve saygının gösterilmemesinden, bahşiş/ücret gibi ek gelirlerden ve son olarak çalışma saatlerinden memnun olmadıkları saptanmıştır. Çalışmada ayrıca Ankara'da faaliyet gösteren otellerde, işgörenlerin dışsal motivasyon düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Bu durum şehir otelleri yöneticilerinin dışsal motivasyon araçlarına daha fazla önem verdiklerini ve işgörenlerin motive olması için gerekli şartları sağladıklarını göstermektedir. Şenol (2010)'un araştırmasında da belirttiği gibi; kıyı otelciliğinde bu imkânlar, işletmelerin genellikle mevsimlik faaliyet göstermeleri ve işgören devir hızının yüksek olması nedeniyle sağlanamamaktadır. Bununla birlikte işgörenlerin, ücret ve bahşiş gibi ek gelirlerden memnun olmamaları, motivasyon düzeylerini düşürmekte ve onların işlerine olan sadakatini azaltmaktadır.

Antalya'da çalışan işgörenlerin içsel motivasyon düzeylerinin, Ankara'da görev yapan işgörenlerden daha düşük olduğu saptanmıştır. Kent ve kıyı otelciliği açısından değerlendirildiğinde işgörenlerin, içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu durum, Antalya'daki otel işletmelerinin, işgörenlerin içsel motivasyonunu sağlamada yetersiz kaldıklarını ya da içsel motivasyon araçlarına gereken önemi vermediklerini göstermektedir. İçsel motivasyon ve alt boyutlarını oluşturan; 'işgörenlerin, işi başarma, zamanında bitirme vb. nedenlerle sözlü ya da yazılı olarak takdir edilmesi', 'çalışanların başarıları ölçüsünde ödüllendirilmesi' ve 'işletmede, yapılan iş ile alakalı kararlar alınırken ilgili işgörenin görüşlerine başvurulması' konularında işgören motivasyonuna önem verilmemektedir. Antalya'da bulunan otel işletmeleri yönetimlerinin, içsel motivasyon unsurlarına daha fazla önem vermeleri, özellikle işgöreni en büyük motive edici faktörlerden birisi olan ödüllendirme sistemlerinde düzenlemeler yapıp uygulamaya geçmeleri, işgörenlerin iş tatmini, işi bırakma

davranışının azalması ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi ve iş başarımı açılarından önemlidir.

Yapılan t testi ve Anova testi ile iş motivasyonu alt boyutlarını oluşturan dışsal ve içsel motivasyon faktörlerinin demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde;

İşgörenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin aldıkları ücrete göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Örneğin 1200 TL'nin altında ücret alan bir çalışanla 1200 TL'nin üstünde ücret alan çalışanın dışsal motivasyon düzeyleri farklılık göstermektedir. Bu farklılık, Ankara'da çalışan işgörenler ile Antalya'da çalışan işgörenler arasında mevcuttur. Ankara'da çalışan işgörenler Antalya'dakilere kıyasla daha yüksek bir dışsal motivasyon düzeyine sahiptir. Bu durum işgörenlerin, oteldeki çalışma ortamının olumsuz etkilerinden gelir seviyesi arttıkça daha az etkilendiklerini göstermektedir. Bunun yanı sıra işgörenlerin motivasyon düzeyleri, işletmedeki çalışma sürelerine göre farklılaşmakta ancak sektördeki çalışma sürelerine, işin niteliğine ve çalışılan unvana göre farklılık göstermemektedir. İşgörenlerin çalışmakta oldukları işletmelerdeki çalışma süreleri onları olumlu yönde etkilemektedir. Ankara'daki otel işletmelerinin yılın 12 ayı aktif olarak hizmet veriyor olması, işgörenlerin işleri kaybetme ya da Antalya'daki işletmelerde olduğu gibi işgörenlerin sezon sonu işlerinden çıkarılma kaygılarını ortadan kaldırmaktadır. Ankara'daki işgörenlerin dışsal motivasyon düzeylerinin daha yüksek olmasının nedeni bu kaygılardan uzak olmaları olabilir.

İş tatmini ve alt boyutları incelendiğinde; işgörenlerin, işlerinden üstlenilen işi başarıyla yerine getirme, yönetimin çalışanları kontrol etme yöntemi, çalışma koşulları ve arkadaşlık ortamı açılarından memnun oldukları ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, "aldığı ücret karşılığında yaptığı işin eşit olmaması", "toplumda 'saygın' bir kişi olma şansının olmaması" ve "birlikte çalıştığı kişilere ne yapmaları gerektiğini söyleyememesi" açılarından işgörenlerin memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Özellikle Antalya'daki işgören devir hızı, iş yükünün ağırlığı ve mevsimlik olan çalışma şekli, işgörenlerin çalıştıkları işletmeye duydukları sadakati azaltmakta ve işlerine karşı sinik bir tutum yaratmaktadır. Dolayısıyla kıyı bölgesinde bulunan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler şehir otellerine kıyasla daha düşük iş tatmini seviyesine sahip olmaktadır..

Yapılan t testi ve Anova testi ile iş tatmini ve alt boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde;

İşgörenlerin iş tatmini seviyelerinde yaş, medeni durum, alınan ücret ve işin niteliği gibi değişkenlere göre herhangi bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte işgörenlerin iş tatmini seviyelerinde cinsiyet, eğitim, işletmede çalışılan süre, sektörde çalışılan süre, çalışılan departman ve çalışılan unvan gibi değişkenlere göre farklılaşma olduğu ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçlarına göre erkek işgörenlerin kadın işgörelere göre iş tatmin düzeyleri daha yüksektir. Bunun temel nedenini, kadın çalışanların turizm sektöründeki ağır çalışma koşullarına ayak uyduramamaları olduğu söylenebilir. Konaklama işletmelerindeki uzun çalışma saatleri ve ağır iş yükü de bunun temel nedenleri olarak açıklanabilir. Literatürdeki çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmemekle birlikte, Toker (2006)'in çalışmasında iş tatmini açısından cinsiyetler arasında farklılık olduğu saptanmıştır. Cinsiyet temelli farklılaşmanın yanı sıra, işgörenlerin eğitim seviyeleri arttıkça da iş tatmini seviyelerinde bir farklılaşma olduğu gözlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, ilköğretim, lise ve önlisans düzeyinde eğitim derecesine sahip işgörenler ile lisans ve lisansüstü eğitim derecesine sahip işgörenler arasında farklılık bulunmaktadır. Eğitim seviyesinin yükselmesine bağlı olarak işgören işten beklentilerinin artması, yapılan işten duyulan tatmini azaltmaktadır.

Çalışma sonuçları incelendiğinde; Ankara'daki otel işletmelerinde çalışanlar ile Antalya'daki otel işletmelerinde çalışanlar arasında iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Şehir otellerinde çalışan işgörenlerin iş tatmininin kıyı otellerinde çalışan meslektaşlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. İşgörenlerin, iş tatminini olumsuz etkileyen faktörler şunlardır; 'diğer çalışanlara ne yapmaları gerektiğini söyleme şansının olmaması', 'yapılan işin, toplumda saygın bir iş olarak algılanmaması' ve 'alınan ücretin yapılan işin karşılığı olmaması'. Başka bir ifade ile işgörenler, aldıkları ücretten; yaptıkları işin niteliği ve onlara yüklediği sorumluluktan memnun değildirler. Tarlan ve Tütüncü (2001)'nün araştırmasında da iş tatminine etki eden faktörler, işin kendisi, amirler, ücret ve terfi olanakları olarak ifade edilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular, Tarlan ve Tütüncü'nün bulgularını desteklemektedir.

Bu sonuçlar çerçevesinde otel işletmeleri yöneticileri motivasyon faktörlerini kullanarak işgörenlerin iş tatminini arttırmaya çalışmalıdır. Çünkü tatmin olmayan bir bireyin işten ayrılma davranışında artış olmaktadır. Nitekim Türker (1995)'in yaptığı araştırmada kent ve kıyı otellerinde çalışan işgörenlerin işten ayrılma davranışını etkileyen en önemli iki faktörün yetersiz ücret ve ilerleme imkanının olmaması olduğu belirlenmiştir. İşgörenler işletmede ne kadar uzun süre çalışırlarsa, işletmenin amaçlarına ulaşması da o derece kolaylaşır. Otel yönetimlerinin, işgören motivasyonu ve tatmininde önemli olan, terfi edebilme ve başarı ödüllendirme sistemlerinde gerekli düzenlemeleri yaparak, işgörenlerin hem motivasyonlarını hem de iş tatminlerini arttırabildikleri oranda işgörenlerin işletmede kalma eğilimi daha fazla olacaktır. Bu bağlamda hem kıyı hem de şehir otelleri ödüllendirme sistemlerini cazip hale getirmelidir. Bu ödüllendirmeler, ayın personeli, ikramiyeler, terfi, ek ödeme ve yan gelirler, ücretsiz tatil v.b. şeklinde uygulanabilir. Tüm bu gelişme ve iyileştirmeler hem ekonomik hem de sosyolojik açıdan işletmeye katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Ağırbaş, İ. ve Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005) *Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma*, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8(3), 326-350.
- Akçadağ, S., ve Özdemir, E. (2005) *İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(2), 167-193.
- Akıncı Z. (2002) *Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 2, Sayı4.
- Alkış, H. (2008) *Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi E.B.E., Ankara.
- Akkoç, İ. ve Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012) *'Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü'* Journal of Management and Economics, 19 (1).
- Ardıç, K. ve Baş, T. (2001) *'Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması'*, 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 479-484.
- Arvey, R. D. ve Bouchard, T. J. ve Segal, N. L. ve Abraham, L. M. (1989) *Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components*, Journal of Applied Psychology, 74(2), 187.
- Ateiga, N. (ed.). (2007) *Örgütlerde Mutlak Güç; 'Motivasyon' Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları*, (ss.245-255), (Birinci Baskı), Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Atuahene-Gima, K. (1998) *A Contingency Analysis of The Impact of Salesperson's Effort on Satisfaction and Performance in Selling New Products*, European Journal of Marketing, 32(9/10), 904-921.
- Aycan, A. (1998) *Analysis Of The Job Satisfaction Of The City Directorates Of Youth And Sports Personnel*, (Unpublished Master Thesis), The Abant İzzet Baysal University The Department Of Physical Education And Sport, Bolu.
- Barutçugil, İ. (2004) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*,(ss.465),İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000) *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, (Üçüncü Baskı), Ankara: Feryal Matbaası.
- Bedük, A. (Ed.). (2011) *Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular*, (ss.224-225),Konya: Atlas Akademi.
- Blake, S. S. ve Kester, L. ve Stoller, J. K. (2004) *Respiratory Therapists' Attitudes about Participative Decision Making: Relationship between Managerial Decision-Making Style and Job Satisfaction*, Respiratory Care, 49(8), 917-925.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. ve Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2008) *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008) "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması." *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Bozkurt, T. ve Turgut, T. (1999) *Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları İle İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Sayıltıları Arasındaki İlişkiler*, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 2.
- Brown, S. P. ve Peterson, R. A. (1994) *The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction*, The Journal of Marketing, 70-80.
- Csikszentmihalyi, M. (1990) *The Anatomy of Consciousness. Flow: The Psychology of Optimal Experience*, New York: Harper Perennial, (pp. 23-42).
- Çalışkan, Z. (2005) "İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama." *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 9-18.

- Çelik, P. (2010) *İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri İle İş Tatmini ve İşe Devam İlişkisi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama*,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi S.B.E. Antalya
- Çiçek, D. (2005) *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personel Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, S.B.E, Adana.
- Davis, K. (1982) *İşletmede İnsan Davranışı*, Çeviren: Kemal Tosun, 5.baskı, İstanbul.
- Demir, C. (ed.), (2005) *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Deniz, M. (2005) *İşletme Yönetiminde Motivasyon*, Tikici, M. (Ed.), *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, (Birinci Baskı), Ankara: Nobel Yayıncılık, ss. 126-172.
- DeShields Jr, O. W. ve Kara, A. ve Kaynak, E. (2005) *Determinants of Business Student Satisfaction and Retention in Higher Education: Applying Herzberg's Two-Factor Theory*, International Journal of Educational Management, 19(2), 128-139.
- Erdil, O. ve Keskin, H. ve İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004) "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama," Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5 (1), 17-26.
- Eren, E. (1998) *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım
- Eren, E. (2001) *Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2004) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (Sekizinci Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Erenler, E. (2001) *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Ergun Özler, D. (Ed.), (2010) *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, (ss.146-147), Bursa: Ekin Yayınları.
- Eroğlu, F. (1996) *Davranış Bilimleri*, (Üçüncü Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Erogluer, K. (2011) *Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme*, Ege Academic Review, 11(1), 121-136.
- Ertan, H. (2008) *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi, S.B.E., Afyonkarahisar.
- Ezzedeen, S. R. (2003) *Research Note on Job Satisfaction*, The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Futrell, C. M. ve Parasuraman, A. (1984) *The Relationship of Satisfaction and Performance to Salesforce Turnover*, The Journal of Marketing, 33-40.
- Gardner, G. (1977) *Is There a Valid Test of Herzberg's Two-Factor Theory?*, Journal of Occupational Psychology, 50, 197-204.
- Garih, Ü. (2005) *İş Hayatında Motivasyon*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2002) *Organizational Behavior*, (Third Edition), New Jersey: Pearson Education Inc.
- Gümüştekin, G. E. ve Özler, D. E. ve Yılmaz, F. (2010) *360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Business & Economics Research Journal, 1(1).
- Günbayı, İ. (2000) *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*, Ankara: Özen Yayıncılık.
- Günel, Ö. D. (2009) *Turizm Sektöründe Mevsimsellik Sorunu ve Mevsimlik İstihdamın Sektör Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E., İzmir.
- Güney, S. (2000) *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2011) *'Çalışma ortamında Duygusal Zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi.'* Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(2), 174-190.
- Henne, D. ve Locke, E. A. (1985) *Job Dissatisfaction: What Are The Consequences?*, International Journal of Psychology, 20(2), 221-240.
- Herzberg F. ve William, J.P. ve Robertson, K. B., (1969) *Job Enrichment Pays off*, Harvard Business Review, March-April, 61-78.

- İmamoğlu, S. Z., Keskin, H., ve Serhat, E. R. A. T. (2004) *Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 167-176.
- Kalaycı, Ş. (2008) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (Üçüncü Baskı), Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanbur, E. (2005) *Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler; Mobilya ve Gıda Sektörlerinde Ampirik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, S.B.E., Balıkesir*.
- Kanoğlu, B. (2007) *Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyon Etki Eden Unsurlar: İstaç A.Ş. Örnek Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, S.B.E., İstanbul*.
- Karaca, S. (2008) *Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul*.
- Karcioğlu, F. ve Timuroğlu, M. K. ve Çınar, O. (2009) "Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama," İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 20 (63), 59-76.
- Kaş, L. (2012) *Herzberg'in İçsel ve Dışsal Motivasyon Etmenleri ile İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek'teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, E.B.E., Ankara*.
- Kaşlı, M. (2007) *İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma, Doğu Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 159-174.
- Kaya, İ. (2007) *Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372.
- Kaya, N. (2013) *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, S.B.E., İstanbul*.
- Kaynak, T. (1973) *Beşeri İlişkiler Açısından Motivasyon*, İstanbul, s.58.
- Keser, A. (2012) *Çalışma Psikolojisi, Bursa: Ekin Yayınları*.

- Kılıç, E. (2008) *İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, S.B.E., İstanbul.
- Koç, E. (2012) *Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri: Global ve Yerel Yaklaşım*, (Dördüncü Baskı), Ankara: Seçkin Yayınları.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010) *Yönetim Bilimi*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Koçel, T. (2001) *İşletme Yöneticiliği*, (Sekizinci Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Küçük, F. (2007) *Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon- Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Bir Uygulama*, Finans, Politika & Ekonomik Yorumlar, 44(511), 75-94.
- Lam, S. S. (1995) *Quality Management and Job Satisfaction: An Empirical Study*, International Journal of Quality & Reliability Management, 12(4), 72-78.
- Lu, H. ve While, A. E. ve Barriball, K. L. (2007) *Job Satisfaction and Its Related Factors: A Questionnaire Survey of Hospital Nurses in Mainland China*, International Journal of Nursing Studies, 44(4), 574-588.
- Luthans, F., (1994) *Organizational Behavior*, Newyork: McGraw-Hill, Inc.
- Luthans, F. (2002) *The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior*, Journal of Organizational Behavior, 23(6), 695-706.
- Mammadova, İ. (2013) *İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi S.B.E., İstanbul.
- Nahavvandi, A. ve Malekzadeh, A. R. (1999) *Organizational Behaviour*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Nakip, M. (2006) *Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Oshagbemi, T. (2000) "Gender Differences in The Job Satisfaction of University Teachers." Women in Management Review, 15(7), 331-343.
- Okakın, N. (2009) *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, (İkinci Baskı), (ss.3), İstanbul: Beta Yayınları.
- Örücü, E. ve Yumuşak, S., ve Bozkır, Y. (2006) "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen

- Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.*'' Celal Bayar Üniversitesi BF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13(1), 39-51.
- Özdemir Küçük, M. (2006) *Turizm Sektöründe İşgörenlerin İş tatmini Faktörleri ile Dış Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özer, E. (2010) *Yiyecek İçecek Servis Bölümü İşgörenlerinin Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi S.B.E., Afyonkarahisar.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011) *Örgütsel Davranış*, Bursa: Ekin Yayınları.
- Paknadel, C. A. (1988) *Örgütsel İklim ve İş Doyumu*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, S.B.E., Ankara
- Pelit, E. (2008) *İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, E.B.E., Ankara.
- Putwain, D. W. ve Kearsley, R. ve Symes, W. (2012) *Do Creativity Self-Beliefs Predict Literacy Achievement and Motivation?*, Learning and Individual Differences, 22(3), 370-374.
- Robbins, S. R. (1991) *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Rusbelt, Farrell, Rogers ve Mainous, (1988) *“Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Decline Job Satisfaction”*, Academy Of Management Journal, 31(3), 599-627.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995) *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001) *Örgütsel Psikoloji*, (Dördüncü Baskı), Bursa: Ezgi kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (Ed.), (2009) *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, (ss.84-85), Bursa: Mkm Yayınları.
- Sarıkamış, Ç. (2006) *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş'de Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi S.B.E, Eskişehir.

- Schneider, B., ve Snyder, R. A. (1975) *Some Relationships Between Job Satisfaction and Organization Climate*, Journal of Applied Psychology, 60(3), 318-328.
- Sevimli, F., İşcan, Ö. F. (2005) *Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu*, Ege Akademik Bakış, Sayı:5, 55-64.
- Shalley, C., Gilson, L. ve Blum, T., (2000) *Matching Creativity Requirements And The Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions To Leave*, Academy Of Management Journal, Vol.43 Issue 2, Apr, 215-223.
- Somuncuoğlu, B. A. (2013) *Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul.
- Söyük, S. (2007) *Örgütsel Adele'in İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul.
- Spector, P. E. (1997) *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences* (Vol. 3), Sage.
- Staw, B. M. ve Ross, J. (1985) *Stability in The Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes*, Journal of Applied Psychology, 70(3), 469.
- Stello, C. M. (2011) *Herzberg's two-factor theory of job satisfaction: An integrative literature review*, In Unpublished paper presented at The 2011 Student Research Conference: Exploring Opportunities in Research, Policy, and Practice, University of Minnesota Department of Organizational Leadership, Policy and Development, Minneapolis, MN.
- Şenol, F. (2010) *Motivasyon Araçlarının Algılanmasında İş Güvencesinin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, S.B.E., Afyon.
- Şimşek, Ş. (1997) *Yönetim ve Organizasyon*, (Dördüncü Baskı), Ankara: Nobel Yayım.
- Şimşek, M. Ş. ve Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008) *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, (Altıncı Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001) *Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (2), 141-163.
- Taşkın, E. (2001) *Satış Yönetimi Eğitimi*, (Dördüncü Baskı), İstanbul: Papatya Yayıncılık.

- Telbakan, M. (2010) *Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, E.B.E, Ankara.
- Tengilimoğlu, D. (2005) *Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 23-45.
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A. (2005) *Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması*, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8(3), 374-400.
- Tınaz, P. (2009) *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, (İkinci Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Tikici, M. (Ed.), (2005) *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, (ss.127), Ankara: Nobel Yayınları.
- 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, S.B.E, İzmir.
- Torlak, N. G. (2008) *Organizasyon Teorileri*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Türker, N. (1995) *Konaklama İşletmelerinde İşgücü Devri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, S.B.E., Ankara.
- Uçkun, G.U. ve Pelit, E. ve O. Emir. (2004) *Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama*, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, 39-59.
- Urlu, F. (2010) *İş Tatmini Unsurları: Sakarya Üniversitesi Araştırma Görevlileri Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi S.B.E., Sakarya.
- Üstün, A. (2009) *'Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon.'* Türk Kütüphaneciliği, 23(3), 602-608.
- Wilson, F. D. (2004) *Organizational Behaviour and Work*, (Second Edition), New York: Oxford University Press Inc.

- Yavuz, E. (2008) *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlıluğa Etkisinin Analizi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, E.B.E., Ankara.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009) *Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması*, Electronic Journal of Social Sciences, 8(30).
- Yelboğa, A. (2007) ‘‘Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi.’’ Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2), 1-18.
- Yüksel, İ. (2005) ‘‘İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma.’’ Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6(2), 291-306.
- <http://www.e-motivasyon.net/Beklenti-Kurami-Expectancy-Theory.html>

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu araştırmanın amacı, işletme çalışanlarının motivasyonları ve iş tatminleri arasındaki ilişki ve farklılıkları incelemektir. Araştırma sonucunda elde edilecek bilgiler sadece akademik amaçlar doğrultusunda kullanılacak olup, doldurulmuş anket bilgileri gizli tutulacaktır. Lütfen, sorulara ilişkin olarak verilen seçenekler arasında durumunuza en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Lütfen ölçeği şu andaki işiniz ve çalıştığınız ortamı düşünerek yanıtlayınız. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Tez Öğrencisi

Samet GÖKKAYA
Karabük Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Nuray TÜRKER
Karabük Üniversitesi

I. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz?

Erkek Kadın

2. Yaşınız?

18-23 24-29 30-35 36-41 42-47 48 ve üzeri

3. Eğitim Durumunuz?

İlköğretim Ortaöğretim Önlisans Lisans Lisansüstü

4. Medeni Durumunuz?

Bekar Evli

5. Almış Olduğunuz Aylık Ücret Ne Kadardır?.....TL

6. Kaç Yıldır Turizm Sektöründe Çalışıyorsunuz?

1 ve 1 yıldan daha az 2-5 6-10 11-16 17 ve üstü

7. Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalışıyorsunuz?

1 veya 1 yıldan daha az 2-5 6-10 11 ve üstü

8. Çalıştığınız Bölüm?

Ön büro Muhasebe Servis-Bar Mutfak Kat Hizmetleri
 Diğer (Lütfen belirtiniz).....

9. Hangi Ünvana Sahipsiniz?

İşgören Alt kademe yönetici Orta kademe yönetici Üst kademe yönetici

II. BÖLÜM

Lütfen; aşağıdaki ifadeleri, şu an çalışmakta olduğunuz işletmeyi dikkate alarak, size en uygun gelen ve 1'den 5'e kadar değişen seçeneklere '(X)' işareti koyarak yanıtlayınız. Vereceğiniz cevapların doğruluğu araştırma sonuçlarının güvenilir olmasını sağlayacaktır. İlginiz için teşekkür ederim...	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Oteldeki ücret seviyesinden memnunuz.					
2. İşimdeki bahşış yüzdeler ücret gibi ek gelirlerden memnunuz.					
3. Oteldeki yöneticilerin davranışları, çalışanları motive eder.					
4. Bu otelde, yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim yeterli düzeydedir.					
5. Otelde, çalışanlara yeterli önem ve saygının gösterildiğini düşünüyorum.					
6. Otel yönetimi, çalışanların özel hayatına saygılıdır.					
7. Otelde, çalışanlar arasındaki iletişim iyidir.					
8. Çalışanlar iş konusunda birbirlerine yardımcı olurlar.					
9. Çalıştığım işletmede, sigorta ve emeklilik imkanı vardır.					
10. İşletmenin, çalışanlara sağladığı sağlık imkanları yeterli düzeydedir.					
11. Oteldeki çalışma ortamının fiziksel şartları (ısı, havalandırma, konfor vb.) yeterli düzeydedir.					
12. İşletmenin çalışma saatleri uygundur.					
13. İşletme, iş için gerekli araç-gereç ve ekipmanları sağlamaktadır.					
14. İşletmenin, çalışanlara sağladığı lojman imkanları vardır.					
15. Otel yönetimi tarafından, çalışanların servis- ulaşım ihtiyaçları karşılanmaktadır.					
16. Üstlendiğim işi yerine getirebilmem için işletme tarafından yeterli imkan ve destek sağlanır.					
17. Yaptığım işte yeterli deneyime sahip olduğumu düşünüyorum.					
18. Çalıştığım işletmede, bağımsız hareket edebilme olanağım var.					
19. Yaptığım işi benimsiyor ve gurur duyuyorum.					
20. Turizmin karakterime ve değer yargılarıma uygun olduğunu düşünüyorum.					
21. Çalışma başarıyı etkileyecek yeterli yetki ve sorumluluk bana sağlanmaktadır.					
22. Çalıştığım işletme, çalışanların kendilerini geliştirmesi için gerekli imkanlarını sağlamaktadır.					
23. Bu işletmede, kariyer geliştirme imkanım vardır.					
24. Çalışanlara terfi imkanları sunulmaktadır.					
25. Bu işletmede çalışanlar, işi başarma, zamanında bitirme vb. nedenlerle sözlü ya da yazılı şekilde yöneticiler					

tarafından takdir edilirler.					
26. Çalışanlar başarılı oldukları takdirde ödüllendirilirler.					
27. Bu işletmede, adaletili bir ödüllendirme sistemi vardır.					
28. Çalıştığım işletmede, çalışmalarımın dolaylı tanındığını düşünüyorum.					
29. Bu işletmede, yapılan iş ile alakalı kararlar alınırken ilgili işgörenin görüşlerine de başvurulmaktadır.					
30. İşgörenlerin iş ile ilgili fikirlerine, yöneticiler tarafından gerekli önem verilmektedir.					

III. BÖLÜM

Aşağıda işinizden ve işinizi yerine getirirken karşılaştığınız durumlardan tatmin olma (doyum sağlama) düzeyinize ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. Verilen ifadelerde size en yakın gelen seçeneğin bulunduğu kutucuğa 'X' işareti koyarak yanıtlayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Otelde kendi kararlarımı (yargılarımı) uygulayabilme-kullanabilme özgürlüğüm yönünden.					
2. İşletmede üstlendiğim işleri başarıyla tamamlamış olma yönünden.					
3. Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapmama tercihimin olması yönünden.					
4. Yaptığım işin beni her zaman meşgul etmesi yönünden.					
5. Yaptığım işte kalıcı olma yönünden.					
6. Birlikte çalıştığımız kişilere ne yapmaları gerektiğini söyleme şansı olması yönünden.					
7. Tek başına çalışma şansının olması yönünden.					
8. Yeteneklerimi kullanabilme imkânını bulduğum şeyleri, yapabileceğim imkânının verilmesi yönünden.					
9. Bir işi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânlarımın olması yönünden.					
10. Başkaları için bir şeyler yapabilme şansı olması yönünden.					
11. Toplumda 'saygın' bir kişi olma şansını bana sağlaması yönünden.					
12. Farklı işler yapabilme şansı olması yönünden.					
13. İşimde yükselebileceğim olanakları yönünden.					
14. Şirket politikaları ve onların uygulanışı yönünden.					
15. Aldığım ücret karşılığında yaptığım iş miktarı yönünden.					
16. Başarılarımda övgü almak yönünden.					
17. Üstümün karar vermedeki becerisi-yeteneği yönünden.					
18. Yönetimin, çalışanları kontrol etme yöntemi yönünden.					
19. Çalışma koşulları (ısıtma, aydınlatma, havalandırma vb.) yönünden.					
20. İş ortamındaki kişilerin birbirleriyle anlaşması (iyi geçinmesi) yönünden.					

ÖZET

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇİFT FAKTÖR KURAMI İLE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

GÖKKAYA, Samet

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Nuray TÜRKER

Ocak, 2015

Turizm sektöründe hizmet satın alan misafir ile o hizmeti sunan işgörenin yüz yüze ilişki içerisinde olması, işgörenlerin önemini arttırmaktadır. Bunun nedeni konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş motivasyonu ve iş tatminlerinin, müşteri memnuniyetini ve hizmet kalitesini etkilemesidir. Dolayısıyla müşteri tatmininde ve işletmenin başarısında işgörenin doğrudan etkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır.

Özellikle işletmelerin, beklenen amaç ve hedeflere ulaşmalarındaki en önemli yapı taşlarından birisi o örgütte çalışan işgörenlerin performanslarıdır. Performans işgörenin işine yönelik motivasyon düzeyi ile ilgiliyken, Motivasyon, işgörenlerin beklentilerine ulaşma düzeyine paralel olarak, onları işe ve işletmeye karşı olumlu tutum ve davranışlara yöneltmeyi sağlamaktadır.

Bu çalışmada, ‘‘Herzberg’in Çift Faktör Teorisi’’ çevresinde, Antalya ve Ankara’daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarının, iş motivasyonu ve iş tatmini düzeyleri ölçülerek, işgörenlerin motivasyon düzeyleri ile iş tatminleri temelinde kent ve kıyı oteli çalışanları arasında bir farklılaşma olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla ilgili çalışmada iş motivasyonu ve iş tatmini anketleri kullanılmış olup görgül çalışmadan elde edilen verilerin analizinde istatistiksel analiz programından yararlanılarak ‘frekans analizi’, ‘yüzde dağılımı’, ‘t-testi’, ‘Anova’ ve ‘Tukey’ testleri yapılmıştır.

Araştırma sonucuna göre; işgörenlerin, çalıştıkları otellerdeki yöneticilerle işgörenler arasındaki iletişimden, kendilerine yeterli önem ve saygının gösterilmemesinden, bahşiş/ücret gibi ek gelirlerden ve son olarak çalışma

saatlerinden memnun olmadıkları ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte işgörenlerin dışsal motivasyon araçları olarak değerlendirilen servis ve ulaşım ihtiyaçları, lojman imkanları, sigorta ve emeklilik imkanları, işyerindeki arkadaşlık ortamı ve iş için gerekli araç-gereç ve ekipman ihtiyaçlarının karşılanması gibi faktörlerden memnun oldukları belirlenmiştir. Ayrıca işgörenlerin, içsel motivasyon araçlarından olan takdir edilme, yapılan işle ilgili kararlara katılma, otelde bağımsız hareket edebilme gibi faktörlerden memnun olmadıkları saptanmıştır.

Çalışmada kent otelleri yöneticilerinin kıyı otelleri yöneticilerine kıyasla dışsal motivasyon araçları olarak belirtilen, sigorta ve emeklilik imkanı, çalışma ortamının fiziksel koşulları, iş için gerekli araç-gereç ve ekipman desteği gibi faktörlere daha fazla önem verdikleri saptanmıştır. Ayrıca 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. Bunun yanı sıra kıyı işletmelerinde, iş ile ilgili kararlar alınırken ilgili işgörenin görüşlerine başvurulmadığı saptanmıştır.

Çalışmada Antalya'da görev yapan işgörenlerin, yaptıkları işin toplumda saygın bir iş olarak algılanmaması, alınan ücreti ve yapılan işin niteliğinin işgörenleri memnun etmemesi nedenleriyle Ankara'daki meslektaşlarına göre iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

ARSİV Kayıt Bilgileri:

Tezin Adı	:KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇİFT FAKTÖR KURAMI İLE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA
Tezin Yazarı	:Samet GÖKKAYA
Tezin Danışmanı	:Yrd. Doç. Dr. Nuray TÜRKER
Tezin Konumu	:Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	:12.01.2015
Tezin Alanı	:İşletme Ana Bilim Dalı
Tezin Yeri	:KBÜSBE - KARABÜK
Anahtar Sözcükler	:Çift Faktör Kuramı, Herzberg, Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon, İş Tatmini, Konaklama İşletmeleri.

ABSTRACT
A COMPARATIVE RESEARCH ON TWO FACTOR THEORY AND JOB
SATISFACTION AT HOSPITALITY INDUSTRY

GOKKAYA, Samet

Master's Degree, Department of Business Administration

Thesis Supervisor: Assist. Prof. Dr. Nuray TÜRKER

January, 2015

Due to the face to face relationships between guests, purchasing services and employees, offering services, increases the importance of employees at tourism industry. In fact, employees' motivation and job satisfaction of hospitality industry affect customer satisfaction and the service quality. Thus, employees have a direct impact on customer satisfaction and success of the business.

One of the most essential priorities in achieving the goals and objectives of the business is the performances of the employees working in the organization. Performance is related to the employee's level of motivation towards job. Furthermore, the motivation enables to raise the positive attitudes and behaviors towards job and the organization in parallel with meeting the expectations of employees.

In this study, in the context of 'Herzberg's Two Factor Theory', job satisfaction and motivation levels of employees, working at four and five star hotels in Antalya and Ankara, are determined and the difference between motivations and job satisfaction of employees, working for urban hotels, and employees, working for resort hotels, are presented within the scope of work motivation and satisfaction. For this purpose motivation and job satisfaction questionnaires were used and in data analysis, obtained from empirical study, frequency analysis, percentage distribution, t-tests, Anova and Tukey tests were used utilizing the statistical analysis program.

According to results employees are not satisfied with the relationships between managers and employees, inadequate attention and the respect to the employees, inadequate salary and additional income such as tips, and working hours. However employees are satisfied with the external motivation factors such as transportation services, lodging services, social insurance and retirement facilities, the friendly atmosphere, and the equipment provided to perform the job. Besides employees are not satisfied with internal motivation factors such as being appreciated, participation of decisions related to job, and acting independently.

In this study it is determined that urban hotel managers give much emphasis to external motivation factors such as insurance and retirement facilities, physical conditions of the working environment, support for the necessary equipment for the job when compared to coastal hotel managers. Besides when compared to employees working in Ankara, employees working in Antalya have lower internal motivation because of not being appreciated or being rewarded by their superiors when having a good work performance, finishing the work on time. Furthermore at coastal hotels employees have no affect when taking a decision related to job.

Employees working at hotels in Antalya have lower job satisfaction because of perceiving the job as not a reputable work in society, unsatisfactory salary and inadequate quality of work when compared to employees working in Ankara.

ARCHIVE Record Information:

Thesis Name	:A COMPARATIVE RESEARCH ON TWO FACTOR THEORY AND JOB SATISFACTION AT HOSPITALITY INDUSTRY
Author	:Samet GÖKKAYA
Advisor	:Asst. Prof. Dr. Nuray TÜRKER
Status of Thesis	:Master Thesis
Date of Thesis	:12.01.2015
Department of Thesis	:Department of Business Administration
Location of Thesis	:KBÜSBE - KARABÜK
Keywords	:External Motivation, Herzberg, Hospitality Industry, Internal Motivation, Job Satisfaction, Two Factor Theory,

ÖZGEÇMİŞ

Samet Gökkyaya Ağustos 1988’de Gaziantep’te doğdu. İlköğrenimini Kahramanmaraş’ta, ortaöğreniminin bir kısmını Antakya’da tamamladıktan sonra Kahramanmaraş Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesinden 2006 yılında mezun olmuştur. 2007 yılında başladığı Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Turizm İşletmeciliği Eğitimi bölümünden 2012 yılında mezun olmuştur. Ortaöğretim ve Lisans eğitimi boyunca çeşitli otel ve yiyecek içecek işletmelerinde ve bu işletmelerin çeşitli departmanlarında çalışmıştır. Ocak 2013’den bu yana Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine devam etmektedir. Gökkyaya, Aralık 2014’de Karabük Üniversitesi Safranbolu Turizm Fakültesi’ne Araştırma Görevlisi olarak atanmış olup halen aynı kurumda görevini sürdürmektedir.