



**ÜRETİM VE HİZMET İŞLETMELERİ KAPSAMINDA ÇALIŞANLARA
UYGULANAN MOTİVASYON ARAÇLARININ KIYASLANMASI:**

UŞAK İLİ ÖRNEĞİ

Hilal KAVAK

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Veli Erdiñç ÖREN

Uşak

Haziran, 2019

**ÜRETİM VE HİZMET İŞLETMELERİ KAPSAMINDA ÇALIŞANLARA
UYGULANAN MOTİVASYON ARAÇLARININ KİYASLANMASI:**

UŞAK İLİ ÖRNEĞİ

Hilal KAVAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Veli Erdinç ÖREN

UŞak

UŞak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran, 2019

ÖZET
ÜRETİM VE HİZMET İŞLETMELERİ KAPSAMINDA ÇALIŞANLARA
UYGULANAN MOTİVASYON ARAÇLARININ KIYASLANMASI:

UŞAK İLİ ÖRNEĞİ

Hilal KAVAK

İşletme Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Veli Erdinç ÖREN

Motivasyon, bir işin varlığında kişiyi o işi yapma yolunda güdüleyen, ilgi ve istek temelli bir kavramdır. Personel motivasyonu ise, çalışanların iş yaşamlarında yer alan çalışanları yaptıkları işi severek yapmalarını sağlayan iş tatmini ve verimlilik odaklı bir kavramdır.

Çalışmanın evreninin kompleks bir yapıya sahip olması veri elde edinimini zorlaştıracak, veri elde edinim sürecini uzatacak gerekçesiyle araştırmacı tarafından çalışma evreni belirlenmiştir (Almaçık ve İslamoğlu, 2016) . TC Uşak Valiliği'nden alınan bilgilere göre, çalışmanın evrenini, toplamda 11.000 istihdam sayısı ile, Uşak Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren tekstil işletmeleri çalışanları ve Uşak'ta bulunan; 125 yiyecek-içecek işletmesi, 21 konaklama işletmesi ve 17 seyahat-ulaşım işletmesi konularında faaliyet veren toplam 163 işletme oluşturmaktadır (Yüzbaşıoğlu, Ören ve Şahin, 2016).

Çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan anket formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır (Ören, Arman ve Şahin Ören, 2017), (Sevinç, 2015). Ulaşılan 328 çalışana gönüllülük esaslı örnekleme yöntemiyle yüz-yüze anket tekniği uygulanmıştır. Sonraki aşamada, elde edilen veri seti istatistik paket programı ile hesaplanmıştır. Ulaşılan verilerin tutarlılığı Güvenirlilik ve Faktör Testleri, Tek Yönlü ANOVA ve T Testi uygulanarak değerlendirilmiştir.

Çalışmanın analizleri sonucunda, çalışanlara uygulanan motivasyon araçlarının cinsiyete, yaşa, eğitime, medeni duruma ve kıdeme göre çeşitli farklılıkları ortaya koyacak bir sonuç elde edilmiştir.

Anahtar kelimeler: *Motivasyon, Motivasyon Araçları, Turizm İşletmeleri, Tekstil işletmeleri, Çalışanlar, İş Görenler*

SUMMARY

THE COMPARISON OF MOTIVATION TOOLS APPLIED TO EMPLOYEES IN THE SCOPE OF PRODUCTION AND SERVICE BUSINESSES: THE CASE OF UŞAK

Hilal KAVAK

İşletme Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Veli Erdiñç ÖREN

Motivation is a concept based on interest and desire that motivates a person to do it in the presence of a job. Personnel motivation, on the other hand, is a concept that focuses on job satisfaction and productivity, which enables employees to perform the work they like in the work life.

The target population of the study has a complex structure and the study population was determined by the researcher on the grounds that it would make data acquisition difficult and prolong the data acquisition process (Alnıaçık and İslamoğlu, 2016). According to the information obtained from the Uşak Governorship of the Republic of Turkey, the target population of the study consists of the employees of textile businesses operating in the Uşak Organized Industrial Zone with a total number of 11,000 employees; there are a total of 163 businesses operating in 125 food and beverage businesses, 21 accommodation businesses and 17 travel agency businesses (Yüzbaşıoğlu, Ören, Şahin, 2016).

The questionnaire which was created for the purpose of the study was used as a data collection tool (Ören, Arman ve Şahin Ören, 2017), (Sevinç, 2015). A total of 328 employees were recruited by face-to-face survey technique by voluntary sampling method. In the next step, the data set was calculated with the statistical package program. The consistency of the data was evaluated by applying Reliability and Factor Tests, One Way ANOVA and T Test.

As a result of the analysis of the study, it was found that the motivation tools applied to the employees showed various differences according to gender, age, education, marital status and seniority.

Keywords: *Motivation, Motivation Tools, Production Businesses, Tourism Businesses, Textile Businesses, Employees*



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**UŞAK ÜNİVERSİTESİ****SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ****JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

İşletme Ana Bilim / Ana Sanat Dalı Yüksek Lisans Programı 164005001 No'lu öğrencisi Hilal KAVAK'ın "ÜRETİM VE HİZMET İŞLETMELERİ KAPSAMINDA ÇALIŞANLARA UYGULANAN MOTİVASYON ARAÇLARININ KIYASLANMASI: UŞAK İLİ ÖRNEĞİ" adlı tezi 24 /06 / 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	: Dr. Öğr. Üyesi Veli Erdiñç ÖREN	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Ozan ÇATIR	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Yakın EKİN	

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitim dönemi boyunca benden desteğini ve bilgisini esirgemeyen, benim için değerli vaktini ayırarak özenle bana rehberlik eden, yoluma ışık tutan değerli tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Veli Erdiñç ÖREN' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Jüri üyeleri Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ozan ÇATIR'a ve Akdeniz Üniversitesi'nde görevli Sayın Dr. Öğr. Üyesi Yakın EKİN'e araştırma ile ilgili değerli önerileri için teşekkür ederim.

Eğitim hayatım süresince manevi destek ve bilgileriyle beni yetiştiren, değerli vakitlerini ayırarak gelişimime katkı sağlayan, üzerimde emeği geçen tüm öğretmenlerime gönülden teşekkürü bir borç bilirim.

Doğduğum günden bu yana benim için emek veren, beni doğrulukla yetiştiren, her koşulda sevgileriyle yanımda olan değerli aileme ve varlığıyla hayatıma güç katan sevgili oğlum Yusuf Eymen' e ithaf ederek en derin şükranlarımı sunarım.

Hilal KAVAK

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Hilal KAVAK
Doğum Yeri ve Tarihi: Uşak – 23.01.1992
Lisans Eğitimi: Pamukkale Üniversitesi – %30 İngilizce İşletme
Bilimsel Faaliyet: Yüksek Lisans Tezi
Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

Makale / Bildiri

ÖREN V. E. ve KAVAK H. (2017). “Turizm Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Belirlenmesi: Uşak İli Örneği”, *C-IASOS Uluslararası Uygulamalı Sosyal Bilimler Kongresi*.

İletişim: e- mail: hilalguney905@gmail.com

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
ÖZGEÇMİŞ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

1.1. Motivasyonun Tanımlanması ve Önemi	3
1.1.1. Motivasyonun İş Gören Açısından Önemi.....	5
1.1.2. Motivasyonun İşletme Yönetimi Açısından Önemi.....	5
1.2. Motivasyon Teorileri.....	7
1.2.1. Kapsam Teorileri.....	8
1.2.1.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	9
1.2.1.2. McGregor'un X ve Y Kuramı	11
1.2.1.3. Herzberg' in Çift Faktör Teorisi.....	12
1.2.1.3.1. Varlık İhtiyaçları	14
1.2.1.3.2. Sosyal İlişkiler Kurma İhtiyacı.....	14
1.2.1.3.3 Gelişme İhtiyaçları.....	14
1.2.1.4. McClelland' ın Başarı İhtiyacı Kuramı.....	15
1.2.1.5. Alderfer'in E.R.G. Kuramı.....	15
1.2.2. Süreç Teorileri	16
1.2.2.1. Koşullanma Kuramı.....	17
1.2.2.1.1.Klasik Koşullanma.....	18

1.2.2.1.2. Edimsel Koşullanma	19
1.2.2.2. Beklenti Teorileri.....	20
1.2.2.2.1. Victor Vroom'un Beklentiler Kuramı	20
1.2.2.2.2. Porter Lawler Modeli	21
1.2.2.3. Eşitlik Teorisi	22
1.2.2.4. Amaç Teorisi	23
1.3. Motivasyon Süreci ve Araçları.....	23
1.3.1. Motivasyon Süreci.....	23
1.3.1.1. İhtiyaç Duyma.....	24
1.3.1.2.Ortam Arama.....	25
1.3.1.3.İstek.....	25
1.3.1.4.Seçenek Arama	25
1.3.1.5. Sınama	25
1.3.1.6. Tatmin.....	26
1.3.2. Motivasyon Araçları	26
1.3.2.1. Ekonomik Motivasyon Araçları	27
1.3.2.1.1.Ücret Artışı	28
1.3.2.1.2.Primli Ücret	28
1.3.2.1.3. Kâra Katılma.....	29
1.3.2.1.4. Ekonomik Ödül.....	29
1.3.2.1.5. Sosyal Yardımlar ve Haklar	30
1.3.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar	31
1.3.2.2.1. Statü	32
1.3.2.2.2. Sosyal Katılma.....	33
1.3.2.2.3. Çalışmada Bağımsızlık	34
1.3.2.2.4. Gelişme ve Başarı.....	35
1.3.2.2.5. Takdir Edilme ve Aitlik Duygusu.....	35
1.3.2.2.6.Öneri Sistemi	36

1.3.2.2.7. Adaptasyon Süreci (Oryantasyon)	36
1.3.2.2.8. Psikolojik Güvence (Psikolojik Sözleşme)	36
1.3.2.2.9.Sosyal Aktivitelere Katılım	37
1.3.2.2.10.Müzikli Ortam Sağlama	37
1.3.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	38
1.3.3.3.1. Yetki Devri.....	38
1.3.3.3.2.Yükselme Olanakları.....	39
1.3.3.3.3. Kararlara Katılma	40
1.3.3.3.4. Amaç Birliği.....	40
1.3.3.3.5. İş Doyumunu Arttırma.....	41
1.3.3.3.5.1. İş Tasarımı	41
1.3.3.3.5.2. İş Zenginleştirme	42
1.3.3.3.5.3. İş Genişletme	42
1.3.3.3.5.4. İş Rotasyonu(İş Değiştirme)	42
1.3.3.3.6. Örgüt İçi İletişim.....	43
1.3.3.3.7. Esnek Zaman Uygulamaları	43
1.3.3.3.8. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi.....	44

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET SEKTÖRÜ

2.1. Hizmet Kavramı Tanımlanması ve Önemi.....	45
2.2. Hizmet İşletmelerinin Özellikleri ve Sınıflandırılması	45
2.2.1. Turizm İşletmeleri.....	46
2.2.1.1. Konaklama İşletmeleri.....	48
2.2.1.2.Yiyecek İçecek İşletmeleri.....	49
2.2.1.3.Seyahat Acentaları.....	51
2.2.1.4. Diğer İşletmeler.....	52
2.3. Hizmet İşletmelerinin Ekonomideki Yeri	53
2.4. Hizmet İşletmelerinin Dünyadaki Yeri ve Önemi.....	54

2.5. Hizmet İşletmelerinde Çalışan Motivasyonu.....	56
2.5.1. Hizmet İşletmelerinde Çalışan Motivasyonunun Hizmet Kalitesine Etkisi.....	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜRETİM İŞLETMELERİ

3.1. Üretim Kavramının Tanımlanması ve Önemi.....	58
3.2. Üretim İşletmeleri Özellikleri ve Sınıflandırılması.....	58
3.2.1. Tekstil İşletmeleri.....	60
3.3. Üretim İşletmelerinin Ekonomideki Yeri	61
3.4. Üretim İşletmelerinin Dünyadaki Yeri ve Önemi.....	62
3.5. Üretim İşletmelerinde Çalışan Motivasyonu	63
3.5.1. Üretim İşletmelerinde Çalışan Motivasyonunun Üretim Kalitesine Etkisi.....	63
3.6. Üretim İşletmeleri ile Hizmet İşletmeleri Arasındaki Farklar	64

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÜRETİM VE HİZMET İŞLETMELERİ KAPSAMINDA ÇALIŞANLARA UYGULANAN MOTİVASYON ARAÇLARININ KIYASLANMASI: UŞAK İLİ ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Amacı	66
4.2. Araştırmanın Modeli	67
4.3. Araştırmanın Önemi.....	68
4.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı.....	68
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	68
4.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	69
4.6.1. Veri Toplama Aracı Veri Toplama ve Verilerin Analizi.....	69
4.6.2. Güvenilirlik Analizi.....	70
4.7. Bulgular ve Yorum.....	70
4.7.1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Veriler	71
4.7.1.1. İşletmelerin Kullandığı Motivasyon Araçlarına İlişkin Frekans Analizi	73
4.7.2. Turizm İşletmeleri ve Tekstil İşletmelerine İlişkin Faktör Analizi.	79
4.7.2.1. Turizm İşletmeleri Motivasyon Araçlarına Yönelik Faktör Analizi	79

4.7.2.2. Tekstil İşletmeleri Motivasyon Araçlarına Yönelik Faktör Analizi.....	82
4.7.3. Tekstil İşletmelerinde ve Turizm İşletmelerinde Uygulanan Motivasyon Araçlarına İlişkin T-Testi ve Anova Analizine Yönelik Bulgular ve Yorum.....	85
4.7.3.1. Tekstil İşletmelerinde ve Turizm İşletmelerinde Çalışanların Cinsiyeti ile Uygulanan Motivasyon Araçları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Var Mıdır?	85
4.7.3.2. Turizm ve Tekstil İşletmelerinde Çalışanların Yaşı ile Uygulanan Motivasyon Araçlarına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	87
4.7.3.3. Turizm ve Tekstil İşletmelerinde Çalışanların Medeni Durumu ile Uygulanan Motivasyon Araçlarının Karşılaştırılması	90
4.7.3.4. Turizm ve Tekstil İşletmelerinde Çalışanların Eğitim Durumu ile Uygulanan Motivasyon Araçlarına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	92
4.7.3.5. Turizm ve Tekstil İşletmelerinde Çalışanların Kıdemi ile Uygulanan Motivasyon Araçlarına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	94
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	98
KAYNAKÇA	100
EK: ANKET FORMLARI	115

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kapsam Teorileri	9
Tablo 2. Süreç Teorileri.....	17
Tablo 3. Klasik ve Edimsel Koşullanma Teorilerinin Çalışan Motivasyonu Bağlamında Karşılaştırılması	19
Tablo 4. Motivasyon Araçlarının İşletmelere Göre Kıyaslanması.....	27
Tablo 5. Eşit Ekonomik Ödül Dağılımının İş Gören Üzerindeki Pozitif Etkileri.	30
Tablo 6. Konaklama İşletmelerinin Ortak Özellikleri.	49
Tablo 7. Ağırlama İşletmeleri Türleri.....	50
Tablo 8. Üretim ve Hizmet İşletmelerinin Farkları.	65
Tablo 9. Katılımcıların Demografik Verilerinin Frekans Analizi.....	71
Tablo 10. Turizm İşletmeleri Frekans Analizi	73
Tablo 11. Tekstil İşletmeleri Frekans Analizi	76
Tablo 12. Turizm İşletmeleri Motivasyon Araçlarına Yönelik Faktör Analizi Dönüştürülmüş Yükleme Matrisi (Temel Bileşenler Analizi Döndürme Yöntemi: Varimax)	81
Tablo 13. Tekstil İşletmeleri Motivasyon Araçlarına Yönelik Faktör Analizi Dönüştürülmüş Yükleme Matrisi (Temel Bileşenler Analizi Döndürme Yöntemi: Varimax)	83
Tablo 14. Turizm ve Tekstil İşletmelerinde Çalışanların Cinsiyeti ile Uygulanan Motivasyon Araçlarının Karşılaştırılması (T-Testi Sonuçları).....	86
Tablo 15. Turizm ve Tekstil İşletmelerinde Çalışanların Yaşı ile Uygulanan Motivasyon Araçlarına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	87
Tablo 16. Turizm ve Tekstil İşletmelerinde Çalışanların Yaşı ile Uygulanan Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesine İlişkin Grup İstatistikleri ve Tukey Testi Sonuçları.....	89
Tablo 17. Turizm ve Tekstil İşletmelerinde Çalışanların Medeni Durumu ile Uygulanan Motivasyon Araçlarının Karşılaştırılması (T-Testi Sonuçları).....	91
Tablo 18. Turizm ve Tekstil İşletmelerinde Çalışanların Eğitim Durumu ile Uygulanan Motivasyon Araçlarına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi	92

TABLO LİSTESİ DEVAM

Tablo 19. Turizm ve Tekstil İşletmelerinde Çalışanların Eğitim Durumu ile Uygulanan Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesine İlişkin Grup İstatistikleri ve Tukey Testi Sonuçları 93

Tablo 20. Turizm ve Tekstil İşletmelerinde Çalışanların Kıdemi ile Uygulanan Motivasyon Araçlarına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi..... 95

Tablo 21. Turizm ve Tekstil İşletmeleri'nde Çalışanların Kıdemi ile Uygulanan Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesine İlişkin Grup İstatistikleri ve Tukey Testi Sonuçları..... 96



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	11
Şekil 2. McGregor'un X ve Y Kuramı.....	12
Şekil 3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	13
Şekil 4. Alderfer'in E.R.G. Kuramı.....	16
Şekil 5. Koşullanma Kuramı Aşamaları.	18
Şekil 6. Victor Vroom'un Beklentiler Kuramı	21
Şekil 7. Stacy Adams'ın Eşitlik (Adalet) Teorisi	23
Şekil 8. Motivasyon Sürecinde İhtiyaç-Dürtü-Güdü-Davranış Bağlamı	24
Şekil 9. Çalışmada Bağımsızlık ve Elde Edilen Sonuçlar.	34
Şekil 10. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.	48
Şekil 11. Ülkemizde Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması ve Örneklendirilmesi.	52
Şekil 12. Üretim İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	60
Şekil 13. Araştırmanın Modeli.....	67

KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA	:Analysis Of Variance
ERG	:Existence Relatedness Growth
GATS	:The General Agreement On Trade In Services
GATT	:General Agreement On Tariffs and Trade
GSMH	:Gayri Safi Milli Hâsıla
KOBİ	:Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
OECD	:Organisation For Economic Co-Operation and Development
S.s.	:Standart Sapma
s.	:Sayfa
SPSS	:Statistical Package For The Social Sciences
TBMM	:Türkiye Büyük Millet Meclisi
TC	:Türkiye Cumhuriyeti
vb.	:Ve Benzeri
vd.	:Ve Diğerleri
WTO	:World Trade Organization

GİRİŞ

Günümüzde geline küresel rekabet ortamında yaşam koşullarının değişmesi iş hayatındaki zorlukları da beraberinde getirmiştir. Bu zorluklarla birlikte çalışanların ihtiyaçları ve çalıştıkları işletmeden beklentileri değişim göstermiştir. İş yaşamında karşılaşılan bu zorluk ve değişimler sonucunda motivasyon kavramına verilen önem artmış ve bu kavrama duyulan ihtiyacın var olandan daha fazlasına ihtiyaç duyulmuştur. Çalışanların bağlı oldukları örgütte daha verimli olmaları, onların istek ve görüşlerine verilen önem ile doğru orantılı şekilde artacağından motivasyon kavramına verilen önem günbegün artmaktadır.

Motivasyon sağlanması için çalışanların, kendilerini çalıştıkları örgüte ait olduklarını ve değerli hissetmeleri gerekmektedir. Motivasyonu sağlanamamış bir çalışan, istekli çalışmayacağı için örgütün verimliliğine de katkı sağlayamaz. İşini sevmeyen, işinden mutlu olmayan çalışan iş tatminine ulaşamaz. Dolayısıyla bu durum işine ve liderlerine karşı da olumsuz tutum içerisine girmesine neden olur.

Beşeri güçle kalkınan, emek-yoğun sermaye odaklı her işletmede çalışanların motivasyonunun yüksek tutulması ve verimliliğin sağlanması çalışan performansının artırılması gibi nedenlerle büyük önem arz etmektedir. Bireyi canlandıran ve önlerine koydukları hedefe doğru harekete geçmesini sağlayan motivasyon kavramı, aynı zamanda ulaşılmak istenilen hedef doğrultusunda bireylere olumlu yönde ilerlemeleri için yardımcı olmaktadır. Motive edilen bireyler işlerinde diğerlerine göre daha verimli ve isteklidirler.

Motivasyon kavramı bireyi sadece hedefe ulaştırmakla sınırlı değildir. Motivasyonu kalıcı olarak sağlanan birey hedefe ulaştıktan sonra da aynı davranışı sürdürebilme becerisi kazanır. Motivasyon kavramı, her durumdan etkilenebilen hassas bir olgudur. Bu bağlamda çalışanların motivasyonunu sağlamak kimi zaman çeşitli engellere takılabilmekte ve motivasyon sağlama araçları kişiden kişiye ya da işletme türüne göre değişiklik gösterebilmektedir. Motivasyon kavramı bir işletmede istihdam edilen insan davranışlarını hayati derecede etkileyen, çalışanları verimliliğe yönlendiren ve doğru davranışa ortam sağlayan bir faktör ve aynı zamanda örgütsel davranışta önemli yeri olan bir kavramdır (Örücü ve Kanbur, 2008).

Her işletmede iş görenlerin motivasyonu o işletmenin verimliliği ile doğru orantılıdır. Bu nedenle, işletme yöneticileri çalışanlarının, örgütsel amaçları

gerçekleştirme doğrultusunda davranışları şekillendirmeye ve becerilerini verimlilik doğrultusunda kullanmaya motive etmek durumundadır (Lindner, 1998 ve McGee and Filon, 1996). Ülkemizde genellikle dış sermaye yoğun işletmelerin başarı ve verim elde etmek amacıyla iş gören performansını artırma konusunda çalışmalar yaptıkları görülmektedir (Kaymaz, 2010).

İşletmelerde motivasyon uygulamaları yapılmasındaki amaç, çalışanların istekleriyle işletme amaçlarının uyumlaştırılması ve aynı zamanda çalışanların işletme amaçları doğrultusunda çalışmalarını devam ederken hem kendileri hem de içinde buldukları işletme için verimliliği ve kârlılığı sağlamalarıdır (Örücü ve Kanbur, 2008).

Dört bölümde incelenmiş olan bu çalışmanın birinci bölümünde motivasyon kavramı, motivasyon süreci, motivasyonun iş gören açısından önemi, motivasyon teorileri motivasyon araçları incelenerek yerli ve yabancı kaynaklardan literatür taraması yapılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde hizmet işletmeleri, tanımı, türleri, hizmet işletmeleri kapsamında turizm işletmelerinin tanımlanması, hizmet işletmelerinin ekonomideki, dünyadaki yeri ve önemi, hizmet işletmelerinde iş gören motivasyonun incelenmesi şeklinde yürütülmüştür.

Çalışmanın üçüncü bölümünde üretim işletmeleri, üretim işletmeleri kapsamında tekstil işletmelerinin tanımlanması ve önemi, üretim işletmelerinin özellikleri, ekonomideki ve dünyadaki yeri, bu işletmelerde çalışanların motivasyonu, üretim ve hizmet işletmeleri arasındaki farklar incelenmektedir.

Çalışmanın son bölümü olan dördüncü bölümde, Uşak il merkezinde faaliyet gösteren üretim işletmeleri kapsamındaki tekstil işletmeleri (159) kişi ve hizmet işletmeleri kapsamındaki turizm işletmelerinde çalışan (169) kişi olmak üzere çalışmanın evreni kapsamında ulaşılan 328 çalışana uygulanan yüz yüze anket tekniği ile veri seti oluşturulmuştur. İstatistik paket programı ile analiz edilen veriler incelenerek motivasyon araçları kıyaslanmış, elde edilen veriler yorumlanmış, sonuç ve öneriler eklenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. MOTİVASYON

Kökeni “Motus” kelimesinden gelen motivasyon kelimesi Latince kökenli bir kelime olup “Hareket” anlamına gelmektedir (Taşdemir, 2013: 1). Bazı kaynaklarda motivasyon kelimesinin “Movere” yani “Hareket Ettirme” kelimesinden türetildiği şeklinde veriler mevcuttur (Yeşil, 2016: 9). Motivasyon kelimesi dilimize Fransızcadan geçmiştir. Fransızca ve İngilizcede bu kelime “Motive” kelimesi olarak yer almaktadır. Türkçede bu kelimeyi eş anlamlı olarak güdü, saik veya harekete geçirici olarak adlandırmak mümkündür.

Motivasyon kelimesi, beşeri gücü harekete geçirmesi istenen ve hareketlerin davranışsal doğrultularını belirleyen, iş görenlerin çalışma yaşamlarındaki duygu ve düşüncelerini, inanç ve umutlarını şekillendiren, kısaca belirtmek gerekirse kişilerin korku ve ihtiyaçlarını temsil eder (Tunçer, 2013). Motivasyon, diğer bir ismiyle “saik”, çalışanların teşvik edilmesini sağlayan ve kendileri ya da çevreleri tarafından oluşturulan “güdü topluluğu” olarak da belirtilmektedir (Tutar, 2016: 150).

Bütün bu tanımlar ile birlikte motivasyon kavramının temelini 3 faktörün oluşturduğunu görmekteyiz. Bu faktörler; bireyin bir davranışı yapmasını sağlama, yapılan davranışı sürdürme ve bu yapılan davranışın bireye mutluluk getirmesi olarak sıralanabilir (Özgener, 2000: 3). İşletmelerde çalışan her iş görenin kendisi için bir hayat gayesi vardır. Beşeri davranışların sebeplerini araştıran çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu çalışmalar sonucunda; amacını yerine getirmek isteyen işletme yöneticileri çalışanların da amaçlarına ulaşmaları gerektiği düşüncesine varmışlardır. Bu bağlamda, bireyler her zaman kendi çıkarlarını ön planda tutarak amaçlarını gerçekleştirme eğilimindedirler.

1.1. Motivasyonun Tanımlanması ve Önemi

Motivasyon, bir işi ya da oluşu istekli ve verimli olunan zamanlardaki hissedilen duygu ve düşünce olarak da tanımlanabilir (Bentley, 2000: 179). Motivasyon kavramı, kişilerin hayat gayelerini gerçekleştirebilmeleri için onları destekler ve o gaye doğrultusunda çalışmalarını sağlar.

Motivasyon, bireyin iç dünyasındaki gücün açığa çıkartılmasına yarayan bir güdü, saik olarak nitelendirilebilir. Motivasyon, kişilerin temelde aslında var olan ama ortaya çıkaramadıkları güçlerini dışarıya çıkarmalarını sağlayan bir olgudur. Bu nedenle motivasyon, kişilerin gerek iş hayatlarında gerekse eğitim hayatlarında başarılı olabilmeleri için büyük önem arz etmektedir.

Sosyal bir varlık olan insan ihtiyaçları doğrultusunda davranışlar oluşturur. Bireyin psikolojik ve fizyolojik dengesinde meydana gelen bozulmalar kişinin ihtiyaçlarını oluşturmaktadır. Bireylerin tatmin edilmemiş ihtiyaçları amaçlarını oluşturur. Kişiler, var olan bir ihtiyaçla karşı karşıya kaldıklarında o ihtiyaçlarını gidermek amacı ile bir davranış oluştururlar. Var olan ihtiyacın tatmin edilmesi edinilen davranışın temel amacıdır. Dolayısıyla işletmeler kendi amaçlarına ulaşmak için öncelikle personellerinin ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayarak onları bu açıdan motive etmek durumundadırlar (Aşan, 2001: 225).

Motivasyona ulaşamayan kişi ya da kişiler, amaçlarını gerçekleştirmek için aslında içlerinde var olan güce ulaşamazlar. Birey, içindeki güce ulaşamadığı zaman kendisini tanıyamaz ve yapabileceklerini belirleyemez. Becerilerini ve çalışma potansiyelini bilmeyen, sınırlarının farkında olmayan kişilerin başarıya ulaşmaları imkânsızdır. Başarıya ulaşmak ve verim elde etmek isteyen örgütlerin iş görenlerini tatmin etmeleri gerekmektedir (Gannon, 1979: 172). Tatmin edilmeyen iş görenler yaptıkları işe karşı isteksizlik duymakta ve gergin bir ruh halinde olmaktadır. Motivasyon sağlandığında işbaşı yapan iş görenler yaptıkları işten mutluluk duyarlar. Bir başka deyiş ile işlerine istekle gelip, mevcut işlerini severek yaparlar (Kaplan, 2007: 14).

Çalışanlar genel olarak kendi ihtiyaçlarını ön planda tutarken istisnai olarak çalıştıkları örgütün ihtiyaçlarına aynı önemi vermeyebilmektedirler. Böyle durumlarda çalışanlar, işlerini yaparken adeta zorla yaptırılıyormuş hissine kapılabilirler (Küçük, 2007: 76) . Bu gibi durumlarda motivasyonu sağlamak adına yöneticiler, çalışanlarını iyi gözlemlemeli ve onların sorunlarına çözüm bulmalıdırlar. Ancak yapılan incelemeler sonucu motivasyonu sağlanmış bireylerin iş yaşamında daha verimli olduklarını gösterse de motivasyonu sağlamak ve sürekli hale getirmek sanıldığı kadar kolay değildir (Domeyer, 1998 ve McLlroy, 1997).

1.1.1. Motivasyonun İş Gören Açısından Önemi

İş görenler, günlerinin büyük bir kısmını iş yerinde ve iş arkadaşlarıyla geçirirler dolayısıyla hayatlarının büyük bir bölümünü de çalışarak geçirmiş olurlar. Kişi, en güzel ve verimli yıllarını çalışarak, gereksinimlerini karşılamak için emek harcayarak geçirir. Bu nedenle çalışma ortamı, arkadaşları ve yöneticisi ne kadar iyiye işinden o kadar zevk alır ve işine daha fazla bağlanır. Bütün bu sayılan olumlu duygu durumları, kişide başarı ve başarıdan sağlanan mutluluk duygusu ile birlikte kazanılan davranışı sürdürme isteği ve becerisi sağlar. Başarıdan beslenen birey, her zaman aynı duyguları yaşamak ve daha yüksek hedeflerine ulaşabilmek için motive olma becerisini kendisi kazanır ve kendi kendini motive ederek motivasyon duygusunu kalıcı hale getirir. İş görenin mutlu bir yaşam sürebilmesi için işinde doyumuna ulaşması, kişinin hem ruhen hem de bedenen mutlu olması açısından büyük önem taşımaktadır (Dönmez ve Birdir, 2007: 505).

Motive edilen iş görenin sahip olduğu çalışma isteği, kişide yapılan işin zor taraflarının görmezden gelinmesini ya da daha hafif hissedilmesini sağlar. Bu da kişinin yaşam kalitesini yükseltirken aynı zamanda yapılan işten alınan zevki artırarak iş doyumuna ulaşılmasına imkân tanır.

Motivasyon kişiseldir, kişiye veya yaşadığı ülkeye göre farklılık gösterebilir. Farklı ülkelerde aynı işi yapan iş görenlerin bile motive olmaları için gerekli olan durumlar aynı olmayabilir. Motivasyon kavramı kişisel olduğu için bazı çalışanlar kendiliğinden motivasyona ulaşırken bazı çalışanlar lider desteğine ihtiyaç duymaktadır. Liderin görevi ise, çalışanlarını mevcut işi yapma doğrultusunda teşvik eden araçları bularak onları harekete geçirecek gücü aktif hale getirmek ve motivasyonu sağlamaktır (Newstrom ve Davis, 2002).

Ülkelerin maddi durumlarına göre de iş görenlerin motivasyonunu sağlayan unsurlar değişiklik gösterir. Refah seviyesi yüksek olan ülkeler diğer ülkelere göre ödül sistemindeki maddi gücün önemi daha azdır. Bu gibi ülkelerde iş görenlerin önceliği genel olarak ücret sisteminden ziyade davranış biçimi, iş koşulları, izin süreleri olabilir.

1.1.2. Motivasyonun İşletme Yönetimi Açısından Önemi

İnsan, bir dişlide parça olmaktan daha fazlasıdır. Dolayısıyla insan, psiko-sosyal ihtiyaçları ve duyguları olan hassas bir varlıktır. İnsanların maddi

gereksinimlerin dışında manevi ihtiyaçları da vardır. Diğer bir deyişle iş görenlerin motivasyonu yalnızca parasal ihtiyaçlara bağlı değildir (Başaran, 1982: 207). Dolayısıyla yalnızca ekonomik ihtiyaçların karşılanması motivasyon için yeterli değildir. Bu bağlamda, iş görenleri motivasyona ulaştıracak etmenler çeşitlendirilmiştir ve kişisel olarak değişim gösterebilmektedir (Eren, 1993: 315).

Maddi manevi gereksinimleri karşılanmış bireyler motivasyona kolayca ulaşabilirler. Karşılanan gereksinimler, bireyde tatmin duygusu oluştururken, aynı zamanda iş performansını yükselterek onların iş başarısını sağlar. Temel gayesi verim, etkili üretim yapabilmek bunun sonucu olarak, kâr elde etmek olan işletmelerde yöneticiler, iş gören motivasyonu sağlama, onların duygu durumlarını kontrol altında tutma ve onları değerli hissettirme konusunda sorumludurlar. Motivasyon bir yöneticinin iş görenleri işletmenin amaçları doğrultusunda yönetmesini ve geliştirmesini sağlar (Birdal ve Aydemir, 1992). Kişileri motivasyona ulaştırma doğrultusunda işletme yöneticilerinin uyması gereken bazı kıstaslar vardır. Bu kıstasların temelinde eşitlik, öz değer, maddi manevi gereksinimlerin karşılanması gibi şartlar yer almaktadır.

Motivasyon seviyesi iş görenlerin davranışlarına doğrudan yansır, bu nedenle iş görenler ne kadar iyi motive edilirse o kadar iyi bir davranış şeklini benimserler. Sergilenen davranış, özellikle temel taşı “insan” olan hizmet işletmeleri ve üretim işletmelerinde müşteri memnuniyeti ve çalışan değerlemesi açısından oldukça önemlidir. İş görenlerin uygun ve iyi davranış sergilediği işletmelerin müşterileri, gördükleri ilgi ve davranış şekli karşısında olumlu izlenim sağlarlar. Böylelikle bu durum, müşteri memnuniyeti sayesinde müşteri sadakatini de beraberinde getirerek işletmenin verimliliğine doğrudan katkı sağlamış olacaktır.

İşletmelerde yüksek verim elde etmek için iş görenlerin bazı durumlarda daha fazla mesai harcamaları gerekmektedir. Böyle durumlarda iş görenleri fazla mesai yapmalarını sağlamak kolay olmamaktadır. Araştırmalar motivasyonu yüksek olan iş görenlerin çalışmaya daha istekli olduklarını göstermektedir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004). Motivasyonu sağlanan iş gören, işini daha istekli yaparak aynı zamanda işletmenin verim seviyesinin artmasına doğrudan imkân sağlamış olur. Yüksek verim elde edilmesi, nitelikli iş gücüyle doğru orantılı kavramlardır. Dolayısıyla nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesi, bu çalışanların işletme

bünyesinde tutulması ve onların işlerinde verim seviyesinin yükselmesi motivasyona önem veren işletmelerde mümkündür (McNamara, 2003; Genç, 2004; Pinder, 1998). Bu nedenle motivasyon kavramı, işletme yönetimi için büyük önem taşımaktadır.

Motivasyon kavramı, genel itibariyle kişilerin ya da işletmelerin amaçları ile doğrudan ilişkili olan bir kavramdır. En temel amacı kâr elde etmek olan işletmeler, motivasyon kavramını işletmelerinin kârlılıkları için kullanmaktadırlar. Dolayısıyla işletmeler, iş gören motivasyonu adına çalışmalar yapmalı, motivasyon konusunda her zaman aktif ve verimli zaman planlaması yapmalılardır.

Motivasyon, hem yöneticiler hem de iş görenler arasında kurulan çift yönlü bir süreçtir. Bu süreçte yöneticiler, iş görenlerin ne istediğiyle ilgilenmeli, yardımcı olma gayesinde bulunmalıdırlar. İş görenler ise işletmenin kârlılığını artırmak amacıyla olmalı, çalışmalarını içtenlikle yapmalıdırlar (Şahin, 2004).

Yöneticiler, çalışan motivasyonunu sağlamak için yöntem belirlerken uyguladıkları stratejide, çalışanların yaşadıkları ülkenin refah seviyesini, kültürünü, çalışanların yaş, eğitim, tecrübe vb. özelliklerini göz önünde bulundurmalıdırlar.

Yöneticiler işletmelerde çalışanların motivasyonunu sağlamakla yükümlüdürler. Çalışanlarına değer veren bir yönetici onların çalışma saatlerini, izin zamanlarını, çalışma ücretlerini ve iş güvenliğini diğer iş görenler ile arasında ayırım gözetmeksizin belirli bir plan çerçevesinde düzenler. Verilen değer ile doğru orantılı olarak da iş görenler motivasyona ulaşarak verimli bir çalışma hayatı sürdürebilirler. İş görenlerin motivasyonu, her zaman bağlı oldukları işletmeye verim olarak geri döner.

İş görenlerin çalışma hayatları boyunca almış oldukları içsel ve dışsal ödüller sonucunda sağlanan motivasyon, onların iş verimliliğini arttıran davranışları sergilemesine imkân tanımaktadır (Barutçugil, 2004: 373).

1.2. Motivasyon Teorileri

Bir işletmenin rakiplerine karşı başarılı olabilmesi ve rakiplerinden hep bir adım önde olması için, öncelikle kendi içinde başarılı olması ve iyi bir iş gören gücüne sahip olması gerekir. Bu da insan unsuruna önem verilmesiyle sağlanır (Eğinli, 2009).

İnsan sosyal bir varlıktır. Motivasyon, insanları başarıya ulaştırma yolunda büyük bir güçtür. Bu bağlamda iş görenlerin nerede, ne zaman ve nasıl bir davranış sergileyeceği, beklentilerinin ve yaşamsal ihtiyaçlarının nelerden oluştuğu birçok yönüyle araştırılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda; motivasyon alanında geliştirilen teoriler ve başlıklar iki ana gruba ayrılmaktadır. Bu ana gruplardan birincisi; ağırlıklı olarak içsel faktörleri araştıran “Kapsam Teorileri”, ikinci ana grubun ise ağırlık verdiği temel konu; dışsal faktörler olan “Süreç Teorileri” dir (Koçel, 2001: 510). Süreç teorileri, ihtiyaçlar doğrultusunda bir davranışın oluştuğu andan itibaren davranışın ve etkilerinin sonlanmasına kadar geçen sürede meydana gelen motivasyon olgusunun niteliğini incelemektedir (Ergül, 2005; Koçel, 2003).

Motivasyon teorisi bir içerik teorisidir. Motivasyonu, verimlilik için önemli bir ihtiyaç olarak gören Alderfer (1969), bu ihtiyaçları üç grup altında toplamıştır. Bu ihtiyaçlar: Varoluşsal ihtiyaçlar, sosyal ihtiyaçlar, sosyal onay ve saygınlık ihtiyaçları olarak nitelendirilmektedir.

1.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerinin ana konusunu, insanın motivasyona ulaşmasındaki temel ihtiyaçları ve güdülerini oluşturur. Kişilerin varoluşsal ihtiyaçları bu teoriler altında incelenir. Kapsam teorilerinde genel anlamda içsel etkenler incelenmektedir (Önen ve Kanayran, 2016: 50).

Motivasyon kuramları, çalışanların gereksinimlerinin farkında olarak bunların giderilmesi için nasıl bir davranış sergilenmesi gerektiğini, motivasyona ulaşılması amacı güdüldürken yapılması gerekenleri inceler ve yöneticilere bir anlamda yol gösterici olur. Bu kuramlar, iş görenin içgüdüsel olarak motivasyona nasıl ulaşacağı, gerekli olan temel duygu ve ihtiyaçları ele alınır. Kapsam teorilerinde, iş görenleri nelerin tatmin ettiği incelenir (Can vd., 2006) . Bu teoriler doğrultusunda iş görenlerin motive edilebilmesi için gerekli olan durum ve şartlar incelenir. Bu doğrultuda giderilmesi gereken temel ihtiyaçlar belirlenir ve motivasyon ihtiyaçlarının giderilmesinin ardından motivasyon sağlanır. Kapsam teorilerinde, insanın motive edilebilmesi için gerekli olan içsel güdülerini incelenir (Ulukuş, 2016). Kapsam teorileri Tablo 1’ de beş kuram şeklinde verilmiştir.

TABLO 1. Kapsam Teorileri

KURAMLAR	TEMEL VARSAYIMLAR	KULLANICILARA KATKISI
İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı- Maslow	Bireyin Yaptığı her davranış, belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir. Beş kademe ihtiyaç vardır.	Bireyleri örgüt amaçları doğrultusunda motive etmek için neler yapılması gerektiğini göstermektedir.
X ve Y Kuramı - MC Gregor	X ve Y Kuramı - MC GregorX Kuramı bireyleri olumsuz, Y Kuramı ise olumlu davranışlar sergileyen çalışanlar olarak değerlendirilir.	Yöneticiler bireylerin farklılıklarını analiz ederek yönetim şekillerini ona göre düzenlemelidirler.
Çift Faktör Kuramı (Hijyen - Motivasyon Kuramı)- Herzberg	Bireylerin motive edilmesi için olması gereken asgari koşullar hijyen faktörünü yansıtmaktadır.	Örgütteki bireylerin sadece hijyen ya da sadece motivasyon faktörlerinin tatmin edilmesi ile başarıya ulaştırmak mümkün değildir. Dolayısıyla yöneticiler her iki faktörü de göz önüne almalıdır.
İhtiyaç Kuramı - McClelland	Başarma, güç kazanma ve ilişki kurma ihtiyaçlarından oluşmaktadır.	Başarma ihtiyacı kuvvetli olan bireyler, kendilerine yüksek hedefler koyarlar. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanları iyi yönlendirmeleri gerekmektedir.
ERG Kuramı - Alderfer	Var olma, ait olma ve gelişme ihtiyacından oluşur.	Yöneticiler ihtiyaçları tatmin ettikçe bireyler daha çok performans göstermektedirler.

Kaynak: Sıgır, Ü. ve Gürbüz, S. (2017). *Örgütsel Davranış*. Beta Basım Yayınları. (4.Basım), Ankara.

Tablo 1’de Kapsam Teorileri 5 başlık altında incelenmiştir. Bu teorilerin temeli düşüncesini, bireyin beklentileri doğrultusunda davranışlarının şekillenmesi oluşturur.

1.2.1.1. Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

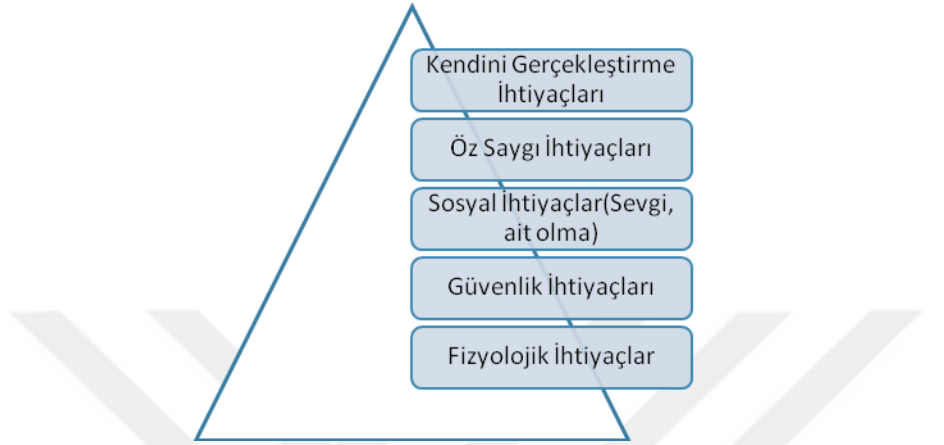
Abraham Maslow (1943), insan ihtiyaçları adına araştırmaları olan bir sosyal bilimcidir. Abraham Maslow, bu ihtiyaçları bir piramit şeklinde zorunluluk derecesine göre sınıflandırmıştır. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi’nde bir insanın kendisini gerçekleştirilmesiyle tamamlanan bu durumu, insanın temel gereksinimlerini, bir basamak sistemiyle anlatmayı hedeflemiştir. Bu basamak sisteminde bir önceki basamakta yer alan ihtiyaçlar giderilmedikçe diğer basamağa geçilememektedir (Akat vd., 1994). İhtiyaçlar Teorisi’ne göre, bir düzen içerisinde ve hiyerarşik düzen yapısıyla birlikte insanın en temel ihtiyaçlarından yola çıkılarak, en alt seviyedeki ihtiyaç karşılanmadan sonraki basamağa geçilemeyeceği görüşü

savunulmaktadır (Kula ve Çakar, 2015). Bu bağlamda, bir alt basamakta yer alan gereksinimler karşılandığı takdirde diğer basamağa geçilmesi mümkündür (Cüceloğlu, 2004).

Şekil 1’de gösterildiği gibi, teoride önem sırasına göre insan ihtiyaçları beş basamağa ayrılır ve şu şekilde sıralanır; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, özsaygı ihtiyacı ve kendini tamamlama ihtiyacı.

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Yaşamsal aktivitelerin sürdürülmesi gereği karşılanması kaçınılmaz olan ihtiyaçlardır. Piramidin en alt basamağında yer alan bu basamaktaki ihtiyaçlara yeme-içme, barınma, güvenlik gibi ihtiyaçlar örnek gösterilebilir (Popay ve Williams, 2005: 46).
- **Güvenlik İhtiyacı:** Yaşamsal ihtiyaçlar karşılandıktan sonra güvenlik ihtiyaçları da kendini gösterir. Güvenlik, bir bireyin huzurlu bir yaşam sürmesi için hayati önem taşır. İnsan, sadece maddi yönüyle değil manevi yönüyle de ihtiyaçları karşılanması gereken bir bütündür. Yaşamsal faaliyetlerin devamı için beden bütünlüğünün korunması gerekmektedir (Hatipoğlu, 2016: 8).
- **Sosyal İhtiyaçlar:** Kişilerin temel gereksinimlerinin yanı sıra toplumda kabul görme, saygı duyulma, sevilme, çevre edinme ve iletişim kurma şeklinde örneklendirilebilen duygusal ihtiyaçlardır. Güvenlik gereksinimlerini karşılayan bireyler bir üst basamakta yer alan sosyal ihtiyaçlar için güdülenir, bu ihtiyaçlar sosyal bir örgütün üyesi olma, sevme ve sevilme şeklinde gelişmektedir (Henden, 2018: 220).
- **Öz Saygı İhtiyacı:** Bireyin toplum içindeki statüsüne ve saygınlığına bağlı olan ihtiyaçlarıdır. Maslow, bireylerin üst basamaklara çıktıkça ihtiyaçlarının artık çevresel bir nitelik kazandığını belirtmiştir (Maslow, 1970). Çevre tarafından kabul görülme, saygı duyulma, temel ihtiyaçlardan sonra kişinin duyduğu ihtiyaçlardır.

- **Kendini Tamamlama İhtiyacı:** Kişi, içinde bulunduğu çevrede saygınlık kazanmak için yapabileceklerinin sınırlarını zorlayarak en yüksek seviyeye ulaşmakta böylelikle kendisini tamamlamış olmaktadır. Dolayısıyla kişinin yapabileceğinin en iyisini yapması çabasıdır (Şeker, 2014).



ŞEKİL 1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Kaynak: Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*.

Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı Şekil 1'de beş basamaklı bir piramit halinde gösterilmiştir. Bu piramitte, ihtiyaçların gereklilik seviyesi alt basamakta en yüksektir ve üst basamaklara çıkıldıkça ihtiyaçlar, soyutlaşmaktadır.

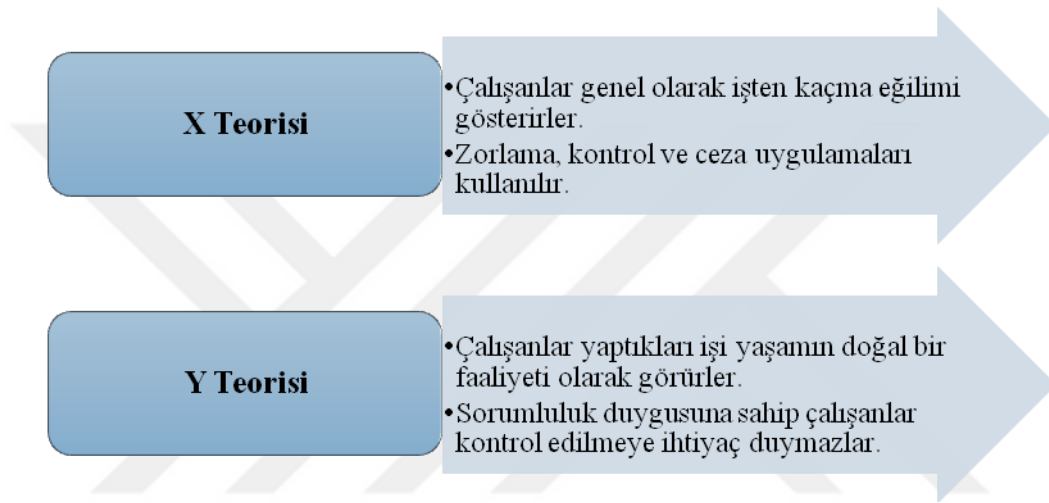
1.2.1.2. McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor, yönetsel uygulamaların çalışan tutumlarına etkisini araştıran, yönetim alanında çalışmalar yapan bilim adamlarının ilklerindedir. McGregor, X-Y teorileriyle çalışanlara dayalı farklı iki değerlendirmeyi özetlemiştir. X teorisi, çalışanlar hakkında ağırlıklı olarak negatif değerlendirmeler içermekteyken Y teorisi, daha pozitif değerlendirmeleri içermektedir (McGregor, 1960).

Yöneticiler, çalışanlarını X-Y teorisi kapsamında değerlendirdiklerinde, kullanacakları yönetim biçimleri hakkında fikir sahibi olabilirler. Aynı zamanda, çalışanların da birbirlerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan sonuç, örgütte kullanılan yönetim biçimi hakkında bilgi verebilir. Çalışanların da, birbirleri arasında yaptıkları değerlendirmeler sonucunda fikir birliği yaşamaları durumu, işletmenin daha iyi yönetim biçimleri kullanmasına imkân tanıyabilir. Örneğin, X teorisinin

özelliklerine sahip çalışanların diğer çalışanlara göre daha fazla olduğu bir işletmede, yöneticinin de X teorisine uygun bir yönetim biçim kullanması, işletmenin başarı oranının yükselmesine imkân sağlayabilir (Tekin vd., 2016).

Douglas McGregor, yöneticilerin henüz çoğu durumun farkında olmadıkları bir zaman diliminde, yönetim biçimlerinin çalışanların tutumlarına etkilerini araştırmıştır (Tim, 2003). McGregor'ın çalışmalarının yapıldığı dönem itibariyle (1930 ortaları ve 1950 ortaları arasında) tarihsel olayların ve gelişmelerin de gözlemlenmesi mümkündür (McGregor, 1960).



ŞEKİL 2. McGregor'un X ve Y Kuramı

Kaynak: Stephen, P. R. ve Timothy, A. J. (2012). *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Education Limited, (11th ed.).

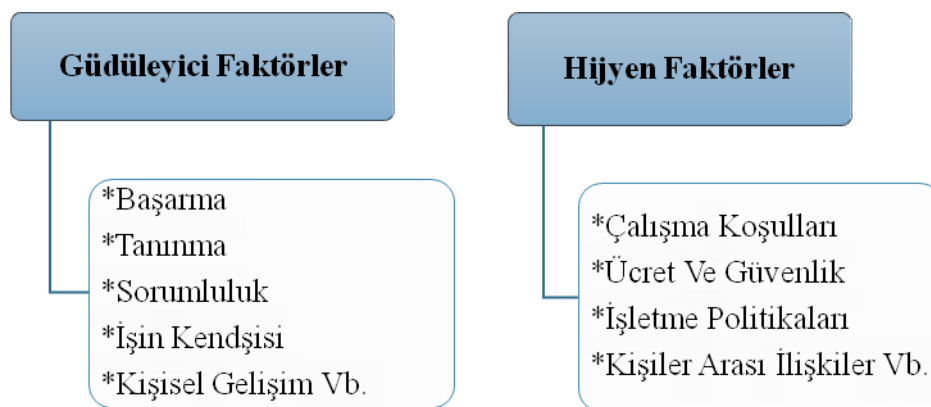
Bu teoride, bilim insanı McGregor, çalışanları “x ve y” grubu olarak sınıflandırmıştır. Şekil 2’de gösterildiği gibi, X grubunda yer alan çalışanlar McGregor’a göre, işe devam konusunda isteksiz ve zorla çalışma halindedirler. Y grubu çalışanları ise, tam tersi olarak işlerini sevdikleri için yapmakta ve işin disiplini için bir yöneticiye ihtiyaç duymamaktadırlar.

1.2.1.3. Herzberg’ in Çift Faktör Teorisi

Çift faktör teorisi, yapılan araştırmaların içerisinde Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra en fazla kabul edilen ihtiyaç teorisidir (Drafke-Kossen, 1997). Herzberg, tatmine ve tatminsizliğe neden olan etkenlerin birbirinden farklı olduğunu savunmaktadır. Herzberg, bu çalışması için yaklaşık olarak elde ettiği 4000 cevabı analiz ederek çift faktör kuramına ulaşmıştır. Herzberg, bu teoriyi oluştururken

faktör olarak iki tür gruptan bahsetmiştir. Bu gruplardan ilki; kişiyi motive eden faktörleri yani iş göreni iş tatminine ulaştırın etkenleri ifade etmektedir. Herzberg, 'hijyen faktörleri' adını verdiği ikinci grup faktörlerin, yapılan iş ile dolaylı yoldan ilgisinin olduğunu ve bu faktörlerin hâlihazırda çalışılan işi kapsayan durumları ifade ettiğini savunmaktadır. Motivasyon sağlayan etmenlerin, iş görenleri daha uzun süreli olarak etkilediklerini belirtirken, hijyen faktörlerinin ise etki süresinin kısa oluşunu savunmuştur (Efil, 2010: 121). Hijyen faktörleri, iş görenin iş doyumuna ulaşmasını sağlayan faktörler olarak kabul edilir (Luthans, 1995). Kişilerin iş doyumuna ulaşmaları, iş doyumuna ulaşamamasının aksi olarak kabul edilmemektedir. Doyum ve doyumun sağlanamaması birbirini dengelemektedir (Başaran, 2000). Hijyen faktörlerinin çalışma ortamında bulundurulması zorunludur. Bu durum, hijyen faktörlerin varlığının iş tatminini sağladığı kanısına varılmasına sebep olur. Öyle ki bu faktörlerin olmadığı çalışma ortamlarında, iş görenin yaptığı işten duyduğu tatmin azalmakta ve tatminsizliğe yol açabilmektedir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001).

Varlığıyla tam doyum sağlamayan ama eksiklikleri söz konusu olduğunda doyumsuzluk oluşturan hijyen faktörleri, dış kaynaklı etmenlerdir (Kaya ve Yıldız: 2013). Şekil 3'te de görüldüğü gibi bu etmenleri örneklendirmek gerekirse statü, maaş, sosyal ihtiyaçlar, yönetim politikası, fiziksel durum, mesai saatleri ve işin güvenliği şeklinde belirtilmektedir (Eroğlu, 1995).



ŞEKİL 3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Kaynak: Söyler S., (t.y.). "Motivasyon", <https://slideplayer.biz.tr/slide/11335788/>. Adresinden 23.03.19 tarihinde derlenmiştir.

Şekil 3'te de gösterildiği gibi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'nde yer alan güdüleyici ve hijyen faktörler bu teoriye göre, motivasyonu oluşturan temel faktörlerdir.

1.2.1.3.1. Varlık İhtiyaçları

İnsanların doğumuyla birlikte başlayıp yaşamları boyunca süregelen temel ihtiyaçlarıdır. Bireylerin temel ihtiyaçları, yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmeleri için hayati derecede önem taşımaktadır. Bu basamaktaki ihtiyaçlar karşılanmadığı takdirde, kişinin yaşam faaliyetleri sekteye uğrayacağı için diğer basamaktaki gereksinimleri de önemini kaybetmektedir.

Varlık ihtiyaçları, bireylerin varoluşunu temel alan Maslow'un kuramındaki ilk iki basamağı oluşturan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarıyla örtüşmektedir (Porter vd. 2003; 8). Varlık ihtiyaçlarına örnek olarak: gıda gereksinimi, susuzluk, uyku, güvenlik, kalacak yer ve sağlık gibi fizyolojik ihtiyaçları verebiliriz (Oksay, 2005).

1.2.1.3.2. Sosyal İlişkiler Kurma İhtiyacı

Temel ihtiyaçları karşılanan bireylerin kişisel olarak duygusal ihtiyaçları açığa çıkmaktadır. Duygusal ihtiyaçların başında kişiler arası iletişim kurmak vardır. İnsanlar, birbirleri ile konuşarak anlaşabilir, sosyal ilişkiler kurup diğer insanlarla paylaşımda bulunur. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nda bu basamak ait olma ve sevilme ihtiyacı ile örtüşmektedir (Eren, 2004). İletişim ve sosyalleşme ihtiyacının karşılanması kişilerin buldukları ortama ve kişilere adaptasyon süreçleri için büyük önem taşır.

Kendini ifade edebilen bireyler, çevreleriyle sağlıklı bir iletişim kurabilirler. Bununla birlikte çevre edinip duygularını rahatlıkla ifade edebilirler. Kendisini doğru bir biçimde ifade edebilen bireyler hayatlarında başarıya ulaşırlar.

1.2.1.3.3 Gelişme İhtiyaçları

İnsan, her zaman bir akış içinde olan hayatın parçasıdır. Daima gelişmek ve kendisine yenilik katmak, insanların sosyal gelişimleri ve varoluşları için gelişen hayat koşullarının içinde elimine olmamak büyük önem taşımaktadır. Gelişme ihtiyacı, Maslow' un hiyerarşisinde korunma ihtiyacı ve kendini tamamlama ihtiyaçlarıyla örtüşmektedir (Schultz ve Schlutz, 1990: 324). Bu ihtiyaç, aynı teoride

yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacını kapsamakta ve aynı zamanda kişisel başarı ve sorumluluk duygusu niteliklerini içinde barındıran saygınlık ihtiyacının bir kısmını içermektedir (Johns ve Saks, 2001: 139).

1.2.1.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı

David McClelland, 1940 yılı doğumlu bir yönetim bilimcidir. David McClelland, başarı güdüsü kuramının bireylerin öz kazanma becerilerine göre değiştiğini savunur. McClelland, bireylerin başarı ihtiyacını karşılamasını diğer kuramcılarının aksine, sonradan öğrenilen bir davranış olduğunu ileri sürmüştür (Draft, 1994; Northcraft and Neale, 1990).

Kuram, adında da bahsedildiği gibi bireyin bir davranışı gerçekleştirmek ve bunu en iyi seviyede yapmak istemesini savunur. Başarı güdüsüne sahip bireyler, mevcut potansiyellerini kullanarak, yapabileceklerinin en iyisini yapmak için gayret gösteren ve başarıya ulaştıktan sonra içsel tatmin yaşayan kişilerdir (McClelland, 1961: 225).

Başarı elde etmek koyulan engellerin aşılması ve ilerleme ile olur. Başarı aynı zamanda yaşam standartlarının yükselmesine de olanak sağlamaktadır. Saygınlık duygusunun kazanılması ve diğer bireylere göre yüksek olanaklara sahip olmak kişinin başarı gereksinimini elde etmesi sonucunda gelişir. Kişi, eğer diğer bireylerle yakın ilişkiler kurmak için çaba sarf ediyorsa, burada arkadaş canlısı sosyal ilişkilere önem veren bir kişinin varlığından söz edebiliriz (Steers ve Porter, 1975).

1.2.1.5. Alderfer'in E.R.G. Kuramı

Clayton Alderfer, 1972 doğumlu bir yönetim uzmanıdır. Alderfer, E.R.G. Kuramı'nda Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin devamı niteliğinde, onu temel alarak öz düşünceleri ile farklı bir kuram oluşturmuştur. Alderfer'in Maslow'un 5 basamakta incelenen kuramını 3 basamağa indirgemesi ve daha temel, basit seviyede ele almasının sebebi, günlük yaşama daha uygun olacağı görüşünden kaynaklanır (Koçel, 2005). Alderfer'in teorisinde insan ihtiyaçları üç basamakta yer alır (Mirze,2002). Erg kuramının Maslow' un gereksinimler hiyerarşisi ile arasındaki fark ise, bir diğer basamağa geçebilmek için elde edilmesi gereken ihtiyaçların daha somut kavramlar oluşudur.

Alderfer, Şekil 4'te belirtildiği gibi insan gereksinimlerini üç basamağa ayırmaktadır. Bunlar; varlık ihtiyaçları, sosyal ilişkiler ihtiyaçları, gelişme ihtiyaçlarıdır. Bu üç alt başlıktan varlık ve sosyal ilişkiler kurma adı altında incelenen ihtiyaçlar, Maslow' un hiyerarşisindeki saygınlık ve kendini tamamlama basamaklarıyla örtüşmektedir (Önen ve Tüzün, 2005: 40).



ŞEKİL 4. Alderfer'in E.R.G. Kuramı

Kaynak: Johns, G. ve Saks, A. M. (2001). “*Organizational Behaviour*”, Pearson Education Canada Inc. Toronto, (5th Edt.), S. 138.

Şekil 4' e baktığımızda, Alderfer' in, insan ihtiyaçlarını; gelişme ihtiyacı, sosyal ilişki ihtiyacı ve varlık ihtiyacı olarak üç basamakta incelediği görülmektedir.

1.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorilerinin kapsamı, insan kavramının temel ihtiyaçlarının karşılanması ve bunu sağlamak için nasıl araçlar kullanılacağı oluşturur. Bu teoride, beşeri davranış ve gelişimin nasıl oluştuğu konusu üzerinde durulur.(Sevinç, 2015).

İnsan kavramını temel alan bu görüşte, iş görenlerin motivasyon sürecine içsel kaynaklarla nasıl ulaşacağı konusu incelenir (Ulukuş, 2016). Bu süreçte, iş görenlerin kazanmış oldukları bir takım davranışlar incelenerek, davranışların devam edip etmeyeceği veya ne kadar süre için devam edeceği izlenir.

Süreç teorilerinin ana konusu; insanların hangi amaç için motive edilmek istendiği ve söz konusu kişilerin başlangıç davranışlarıdır. Dolayısıyla bireylerin motivasyonu, sadece kendi iç sesleri ile olmamakla birlikte dışsal faktörlerin de etkilediği bir kavramdır. Süreç teorileri yaygın olarak: Vroom'un “Beklenti Teorisi”, Locke'nin “Amaç Teorisi”, Adams'ın “Eşitlik Teorisi” ve Skinner'in “Pekiştirme Teorisi” başlıkları altında incelenip açıklanır (Örücü ve Üngören, 2013: 42).

TABLO 2. Süreç Teorileri

KURAMLAR	TEMEL VARSAYIMLAR	KULLANICILARA KATKISI
Koşullanma Kuramı - Pavlov / Skinner	Öğrenme davranışın bir sonucu olarak gerçekleşmektedir. Çevre Tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmektedir.	Yöneticiler çalışanlarına sık sık geri bildirimlerde bulunurlarsa, onları olumlu davranışlara yönlendirmiş ve motivasyonlarını da arttırmış olacaklardır.
Beklenti Kuramı - Vroom	Bireyin, belli bir iş için gayret sarf etmesi, valens, bekleyiş, ve araçsallığa bağlıdır.	Davranış - sonuç ilişkisi geliştiren çalışmaların beklentileri karşılandıkça işe bağlılıkları artacak ve daha iyi performans göstereceklerdir.
Lawler - Porter Modeli	Bireyi motive eden faktör içsel ve dışsal ödüllerdir.	Yönetici dışsal faktörlere dikkat ederek çalışanın demoralize olmasını engellemelidir.
Eşitlik Kuramı - Adams	Örgütlerdeki eşitsizlik algılarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin, iş verimliliğine ne şekilde yansıdığını tartışmaktadır.	Yönetici her çalışana eşit şartlarda davrandığını ortaya koyduğunda tüm çalışanların motivasyonu yüksek olacaktır.
Amaç Kuramı - Locke	Bireylerin amaçları örgütteki motivasyonları açısından temel belirleyicidir.	Yöneticiler, çalışanların hedeflerini yükselterek, performanslarını arttırmalıdır.

Kaynak: Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. (2017). “Örgütsel Davranış”, Beta Basım Yayınları. 4.Basım: Ankara.

Tablo 2’de Süreç Teorileri; koşullanma kuramı, beklenti kuramı, "Lawler-Porter Modeli", "Eşitlik Kuramı", "Amaç Kuramı" adı altında 5 başlık olarak açıklanmaktadır. Süreç Teorileri açıklanmış ve işletmelerde çalışanlara uygulandığında elde edilecek fayda örneklendirilmiştir. Süreç Teorileri’nin temelinde davranışları oluşturan araçlar incelenir.

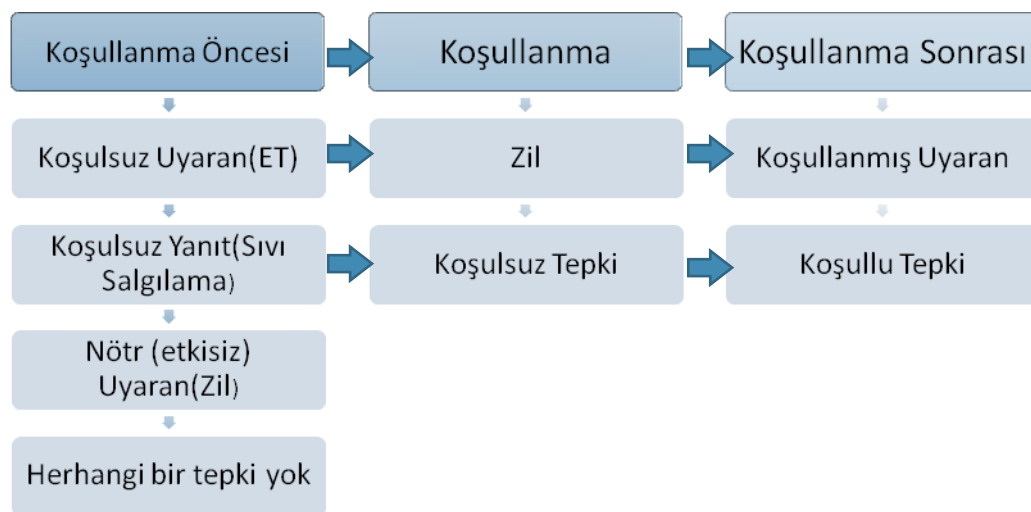
1.2.2.1. Koşullanma Kuramı

Rus bilim insanı Ivan Petrovic Pavlov, öğrenme sistemi hakkında yapmış olduğu çalışmalar sonucunda, koşullanma kuramını elde etmiştir. Koşullanma kuramı, klasik ve edimsel (işlemsel) koşullanma olarak ikiye ayrılır. Koşullanma kuramı aşamaları Şekil 5’ te verilmiştir.

1.2.2.1.1. Klasik Koşullanma

Ivan Pavlov'un hayvanlar üzerinde gerçekleştirdiği deneylere dayanarak ortaya çıkardığı kuramdır. Klasik koşullanma kuramına göre öğrenme, organizmada zaten bulunan bir tepkinin, belirli bir uyarıcı ile ortaya çıkması durumudur. Uyarıcılar, sürekli aynı tepkiyi ortaya çıkaran koşulsuz uyarıcı ve ilk başta etkisiz ama koşulsuz uyarıcı ile eşleştirildiğinde koşullu tepkiyi ortaya çıkartan öğrenilmiş koşullu uyarıcı olarak ikiye ayrılır. Organizma, koşullu uyarıcıları ayırarak değişik koşullu tepkiler gösterebilir. Koşullanma kuramı aşamaları Şekil 5' te verilmiştir. Koşulsuz uyarıcı verilmeden koşullu uyarıcı verildiği takdirde, alınan koşullu tepkilerde zamanla azalma veya sönme gözlemlenebilir. Sönmüş koşullu tepkiler, koşullu uyarımlarla beraber koşulsuz uyarıcılar verildiğinde geri gelir (Aydın, 2000).

Pavlov, köpekler üzerinde yaptığı deneylerde, köpeğin fizyolojik yapısı itibariyle yemek ağzına girdiği an, sindirimi başlatan sıvıyı salgılaması gerekirken, yemeği getiren kişiyi gördüğü zaman dahi sıvıyı salgıladığını gözlemlemiştir. Rus Fizyolog Ivan Pavlov, deneyini titizlikle kontrol ettiği bir deney ortamında gerçekleştirmiştir. Köpeği tükürük bezine bağladığı bir tüp ile ses yalıtımlı bir ortama koymuştur. Metronomla verdiği sese köpeğin tepkisi, önce sadece başını çevirmek ve kulaklarını dikmek olmuştur. Daha sonra sesi verdiği an, et tozu ihtiva eden bir eriyik vermiştir. Ses ile birlikte eti birkaç defa verdikten sonra, sadece sesi vermesi halinde de, köpeğin sıvı salgılama tepkisi verdiğini gözlemlemiştir (Gülen, 2014).



ŞEKİL 5. Koşullanma Kuramı Aşamaları.

Ivan Pavlov'un "Koşullanma Kuramı" aşamaları, örneklendirilerek Şekil 5'te verilmiştir. Bu deneyde, ses ile daha önceden et verilen bir köpeğe tekrar ses ile birlikte eti birkaç defa verdikten sonra, sadece sesi vermesi halinde de, köpeğin sıvı salgılama tepkisi verdiğini gözlemlemiştir

1.2.2.1.2. Edimsel Koşullanma

Organizmanın gerçekleştirdiği davranışlar sonucunda, organizmanın cezalandırılması veya ödüllendirilmesi durumunda istenen bir davranışın tekrarlanması kuramıdır. Bu kuramın geliştiricisi Skinner, "pekiştirme" kavramını literatüre kazandırmıştır (Öztürk, 2003).

Edimsel koşullanmada, ortaya çıkması istenen her tutumun çıkma ihtimalini arttıran her uyarıcı Tablo 3'te de uygulamalı görüldüğü gibi pekiştirmez. Skinner'a göre öğrenme, bir ihtiyacın giderilebilmesi için yeni bir tepki ortaya çıkarma durumu ya da tepki göstermedir.

Canlı davranışlarını konu alan bu koşullanma türünde, düşüncelere önem verilmez. Önemli olan davranışlardır. Somut anlamda gözlemlenebilen bir davranış olmaksızın, sebepsiz gerçekleşen davranış türüne edimsel davranış denir (Schultz, 2002).

TABLO 3. Klasik ve Edimsel Koşullanma Teorilerinin Personel Motivasyonu Bağlamında Karşılaştırılması

	UYARICI ↓	DAVRANIŞ ↓
KLASİK ŞARTLANMA Şartlandırılmış uyarıcı etkisiyle öğrenme	<ul style="list-style-type: none"> • Ast azar işitir • Daha sonra üstün gülümsediğini görür 	Kendini sinirli hisseder
	DAVRANIŞ ↓	SONUÇ ↓
EDİMSSEL ŞARTLANMA Davranışın sonuçlarına bakarak öğrenme	<ul style="list-style-type: none"> • Bir işi kısa sürede bitirir. • Daha sonra ast sürekli olarak işi kısa sürede bitirir. 	Üst çalışmanı över (ödül: olumlu pekiştirme)

Kaynak: Altuğ, D. (1997). “*Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde*”, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, s. 87.

Tablo 3’te, klasik koşullanma ve edimsel koşullanma kıyaslanırken, koşullanma sonucu çalışanın yaşadığı duygu durumları gösterilmiştir.

1.2.2.2. Beklenti Teorileri

Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı’nda bahsetmiş olduğu gibi, insanlar yaşamları boyunca bir ihtiyaç halindedirler. Bu ihtiyaçlar, karşılanma gereksinimi doğrultusunda beklentileri oluştururlar. Gereksinimleri karşılamak ve gelir elde edebilmek için çalışmak ve emek sarf etmek gerekir. Aksi takdirde çalışanlar, emeklerinin karşılığını alamadıkları durumda gayret sarf etmeyeceklerdir (Vroom, 1964). Bu doğrultuda iş görenler, gereksinimlerini karşılayabilmek amacıyla çalışırlar.

İş görenler, çalışmaları ve emekleri doğrultusunda işverenlerden motive edici bir araç, bir ödül beklerler. Çalışmalarının sonucunda aldıkları ödül, ikramiye, maaş ve tatil gibi karşılıklar onların tatmin olmalarını sağlar. Bu da beraberinde iş tatminini getirir. İş tatmini, kişinin temel gereksinimlerini karşılamasına ve yaşam için gerekli olgulara ulaşmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla beklentiler karşılanmış olur. Bu bağlamda bireyler gayret gösterdikleri ölçüde başarıya ulaşırlar (Eren, 2001).

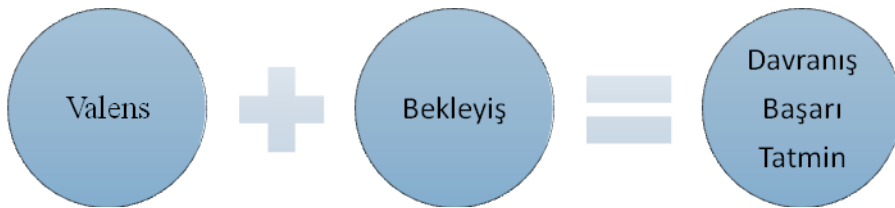
İki adet beklenti teorisi vardır. Bunlar; Victor Vroom’ un geliştirdiği teori ile daha sonra Lawler ve Porter tarafından üzerine farklı bilgiler konularak elde edilen “Beklenti Modeli” adı altında iki model şeklinde incelenir.

1.2.2.2.1. Victor Vroom’un Beklentiler Kuramı

Victor Vroom’un Beklenti Kuramı; iş görenlerin belirli bir amaç doğrultusunda güdülenmesi, önceden belirlenmiş bir davranışla, koyulan hedefe ulaştıracağı beklentisi, iş görenin o hedefe ulaşmaya verdiği önem ile çarpımına eşittir. Vroom, amaç değeri olarak “valance” kavramını kullanmaktadır (Vroom, 1964).

Valens; iş görenlerin hedefe ulaşma doğrultusunda sarf etmiş oldukları çabanın ve hedefe ulaşmaya verdikleri önemin derecesidir. Eğer iş gören, belirlenen

hedefeye ulaşmak istiyorsa Valens değeri (+), aynı iş görenler bu amaca ulaşmak istemiyorsa Valens değeri(-), bu hedefe karşı duyarsızsa Valens değeri sıfırdır (0). Valensi, +1 ile -1 arasında değişken bir birim olarak gösterebiliriz. Valens seviyesinin yükselmesi iş görenin işini daha gayretli şekilde yapmasını sağlar (Erdem, 1994).



ŞEKİL 6.Victor Vroom'un Beklentiler Kuramı

Kaynak: Ulukuş, K. S. (2016).”*The Journal of Academic Social Science*”, Y. 4, S. 25, Ss. 247-262.

Şekil 6 ‘da, Victor Vroom’un Beklentiler Kuramı’nda savunduğu düşünce; bir davranışın beklentiler sonucunda oluştuğu ve bu davranışta sarf edilen çabanın “Valens” değeri şeklinde davranışı oluşturduğudur.

1.2.2.2.2. Porter Lawler Modeli

Porter ve Lawler Modeli, bir anlamda Vroom’ un Beklenti Modeli’ni tenel olarak onun geliştirilmiş halidir. Bu modelde, tatmin ve performans öncülleri üzerinde durulmuştur (Mirze, 2002). Porter ve Lawler modelinde savunulan temel düşünce; yüksek çaba sarf edilmesi bireylerin yüksek performansa ulaşmasını sağlayacaktır. Yalnız, işveren ve çalışanlar, mevcut işin gerekliliklerinin ve çalışanlarda olması gereken niteliklerin o işe uygun olup olmadığı konusunda bilinçli olmalıdırlar. Porter’ a göre, sadece çaba sarf etmek başarı için tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda çalışanların işe uygun nitelik ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir (Tevrüz, 1999). Bu modelde, başarının ölçülmesi için çalışanların işin niteliği ve sorumluluklarının derecesi konusunda bilgi sahibi olması ve gerekli becerileri taşıması gerekmektedir (Oksay, 2005).

İş görenlerin elde edebilecekleri iki çeşit ödül türü vardır; bunlar içsel ödül ve dışsal ödül olarak iki gruba ayrılmıştır. İçsel ödül, iş görenin kişisel başarı ve amaçları doğrultusunda harcamış olduğu emekle beraber elde edeceği ödüldür.

Dışsal ödül ise iş görenin yöneticisi veya içinde bulunduğu örgüt tarafından elde edeceği ödüldür (Kızıldaş, 2017).

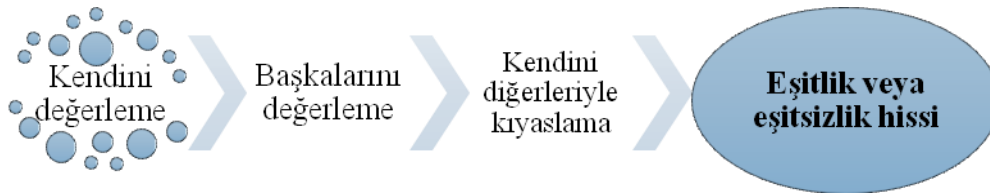
1.2.2.3. Eşitlik Teorisi

J.S. Adams'ın 1960'lı yıllarda geliştirmiş olduğu bu teori, aynı işletmede çalışan iş görenlerin, verimlilikleri karşılığında almış oldukları ödüller ile sarf ettikleri çabayı karşılaştırmaları ve bu ödülün tatmin ediciliği konusunda hem fikir olmaları konularını kapsamaktadır (Eren, 2004). Verilen ödüller, çalışanlar tarafından diğer iş görenler ile kıyaslandığında adaletli olmalıdır. Aynı girdi-çıkıtı seviyesinde olan iş görenlerin, aynı ya da eşit değerde ödül almaları, motivasyon ve iş görenin işletmeye bağlılığı açısından büyük önem taşır.

Adams'a göre iş görenler, aldıkları ödül, prim, statü vs. diğer iş görenlerle sürekli kıyaslamaktadırlar ve bunun sonucunda ödül adaleti varsa motive olmakta, eğer ödül adaleti yoksa kendi haklarının ve emeklerinin göz ardı edildiğini düşünerek motivasyonları azalmaktadır (Eren, 2010: 542).

Eşitlik Teorisi, girdi-çıkıtı ilişkisi kapsamında değerlendirilir. Bazı kaynaklarda bu kapsama yatırım-kazanım da denilmektedir. Aynı girdi-çıkıtı seviyesinde olan iş görenlerin, aynı ya da eşit seviyede ödül almaları gerektiğini savunur (Koçel, 2007). Bu teoriye göre, iş görenin eşit seviyedeki iş başarısı, (zekâ, verimlilik, statü, çalışma saatleri vs.) aynı seviyede çalışanların almış olduğu ödül seviyesi aynı ise orada ödül adaleti sağlanmaktadır.

Ödül adaletinin sağlanamadığı durumlarda, iş görenler bu eşitsizliği fark edip kendi algılarında eşitlik sağlama çabası içine girerler. Bu durumda iş gören, işini düzenli yapmamakta, işini yarıda bırakabilmekte ve içinde bulunduğu eşitsizliği yöneticilerine iletip, çalışmada eşitliğin sağlanması için çalışma ya da ödül sistemlerinin değiştirilmesini isteyebilmektedir. Bu da iş yaşamında istenilen bir durum değildir (Güney, 2011).



ŞEKİL 7. Stacy Adams'ın Eşitlik (Adalet) Teorisi

Eşitlik veya eşitsizlik hissini iş görenlerce, diğer iş görenlerle birlikte değerlendirilmesi Şekil 7'de verilmiştir. Bu açıdan, gösterilen aşamalar ve sonrası ulaşılan sonuç şudur: ödül adaleti, iş görenler arasındaki öz değer algısı ve motivasyon açısından çok önemli ve kritik bir konudur

1.2.2.4. Amaç Teorisi

Bu teori Edwin A. Locke tarafından 1968 yılında geliştirilmiştir. Bu teoriye göre iş görenler, çevresinde olup biten durumları algılarlar ve yorumlarlar. Bu yorumları da kendi değer yargıları doğrultusunda değerlendirirler.

Motivasyon, bu teoriye göre kişinin kendi amaçlarıyla sağlanır ve derecelendirilir. Bu teoride önemli olan nokta, kişilerin amaçlarının erişilebilir ve yüksek seviyede olmasıdır (Bowditch, 1997). Daha yüksek amaçları olan kişi, daha düşük seviyede amaçları olan kişiye göre daha çok motive olmaktadır. Böylece amaçlarına ulaşabilmek için daha fazla çalışıp, daha yüksek verim elde edebilmektedir (Koçel, 2005; 655). Kişisel anlamda, yüksek bir performans sergilemek isteyen ya da yüksek performans sergilemesi istenilen birey, daha fazla çaba sarf edip başarı seviyesini yükseltmektedir (Çetinkanat, 2000: 28). Amaç Teorisi, bir amacı olan bireylerin başarı seviyesinin de o amaç doğrultusunda yükseldiğini savunmaktadır (İncir, 1990).

1.3. Motivasyon Süreci ve Araçları

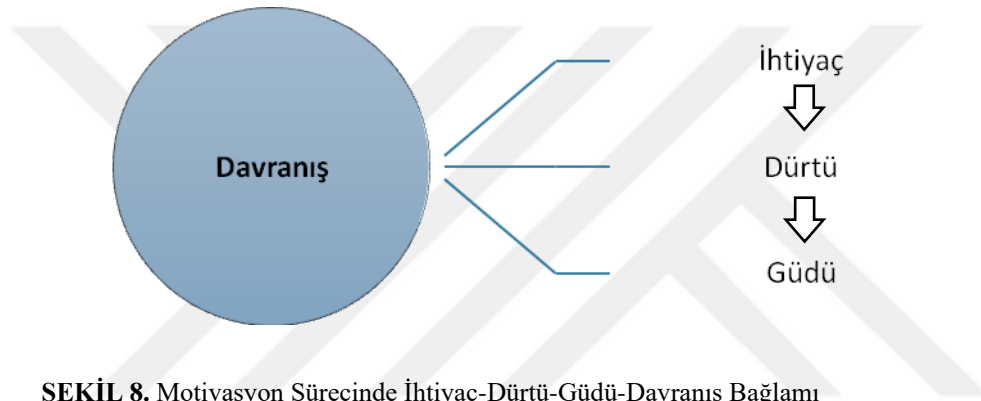
1.3.1. Motivasyon Süreci

Bireylerin bir ihtiyaç hissetmesi ve bu ihtiyaçlarının tatmin edilmesine kadar geçen süre zarfına 'motive edilme süreci' denir. Kişi, bu ihtiyacın giderilmesi için

motive edilmesi gerektiğinin farkında ise, ihtiyacını gidermek için motivasyon sürecini bu doğrultuda şekillendirir ve hızlandırır (Tunçer, 2013).

Kişilerin motivasyonu, ansızın ve kendi kendine oluşan bir olgu değildir. Motivasyon, sağlanması uzun süren bir durumdur. Motivasyon sağlanması için geçen zaman dilimi, altı aşamaya ayrılmıştır (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2008: 222-223).

İhtiyacın varlığında bireyler Şekil 8’ de verildiği gibi, dürtü ve güdülenme duygularıyla motive olarak davranışı oluşturmaktadırlar. Motivasyon süreci, altı başlık altında incelenmektedir. Bunlar; ihtiyaç duyma, ortam arama, istek, seçenek arama, sına ve tatmin şeklindedir (Karatepe, 2005).



ŞEKİL 8. Motivasyon Sürecinde İhtiyaç-Dürtü-Güdü-Davranış Bağlamı

Kaynak: Batmaz, Ş. (2002). “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi”, *Standard Dergisi*, S. 45.

Şekil 8’ de görüldüğü gibi, İhtiyaçlar dürtüleri, dürtüler güdüleri ve tüm bunların toplam etkisi davranışı oluşturmaktadır.

1.3.1.1. İhtiyaç Duyma

Kişilerin yaşamında psikolojik ve fizyolojik bir takım eksiklikler meydana gelebilir. Bu eksiklikler, kişilerde ihtiyaç halini meydana getirir. İhtiyaç meydana geldiğinde birey, bu ihtiyacını karşılamak için motive olur (Cherrington, 1991). İhtiyaç duyulan bu fizyolojik ve psikolojik etmenler sağlanmadığı sürece, kişi tatmine ulaşamaz. Kişileri motive edip harekete geçirmek için, içsel bir enerji gereklidir (Önen ve Tüzün, 2005). Eksikliği hissedilen bu ihtiyaçlar, bireylerin gerilmelerine sebep olmaktadır. Bu bağlamda kişi, eksik olan ihtiyaçlarını gidermek için bir takım tatmin yolları arar.

1.3.1.2. Ortam Arama

Bireylerin ihtiyaçları, ait oldukları toplumda her zaman uyum içinde olmayabilir. Buldukları ortama uymayan ihtiyaçların sağlanamaması, bireylerde o ihtiyaçları bastırma eğilimi gsterir. Bastırılan ihtiyaçlar, bireylerde gerginlik yaratmaktadır. Ortam, bir dışsal motivasyon etkenidir. Dışsal etkenler, çalışılan işletmenin iş görene sunduğu ortam, çalışma şartları, terfi olanakları, ücret ve sosyal imkanları ile bağıntılıdır (Dünder vd., 2007).

1.3.1.3. İstek

Kişilerin ihtiyaçlarının isteğe dönüşmesi için, ihtiyaçların giderilme ihtimallerinin olması gerekir. Personellerin istek ve ihtiyaçlarının çalışmakta oldukları işletme ile bağdaşması gerekmektedir. İhtiyaçların isteklere dönüşmesi için, kişilerin farkındalık duymaları gerekmektedir. Her çalışanın aynı şeylere ihtiyaç duymayacağı bilindiği üzere, motive edici etkenler de ihtiyaçlara bağlı değişebilmektedir (Ergöl, 2005). İhtiyaçları belirlenen çalışanların, nasıl motive edileceği de belirlenmiş olur. Çalışanların ihtiyaçlarının önem durumu, o ihtiyacın giderilmesindeki tatmin durumuyla doğru orantılıdır.

1.3.1.4. Seçenek Arama

Kişiler, var olan ihtiyaçlarını karşılamak için belirli tatmin yolları ararlar. Seçenek arama, iş görenin motivasyona ulaşmak için kendisinde bulunan eksik duyguları doyması amacıyla yapılmaktadır. İşletmedeki ortamın iş görenlerin isteklerini karşılamaları için uygun bir seçenek olması, o işletmede çalışma azmini artıracaktır. Dolayısıyla motivasyonun kilit noktasının, yöneticilerin iş görenlerini iyi tanımaları ve sunulan seçeneklerin onların ihtiyaçları doğrultusunda olması gerekmektedir (Simon ve Enz, 1995).

1.3.1.5. Sınama

Var olan ihtiyacı karşılamak için, uygun görölen davranış biçiminin sınanması gereklidir. Sınanan iş gören davranışı, belirli bir kalıp içinde tutularak verime ulaşmak amacıyla denetlenmektedir. Kişinin ihtiyacını karşılamak için sergilemiş olduğu davranış biçimi, ne kadar isabetli ise ihtiyacın karşılanma şansı o kadar yüksek olmaktadır.

İş görenlerin içsel motivasyonu adalet duygusu ile değerlendirilen iş performansına bağlı olarak yükselebilmektedir. Dolayısıyla, bir iş görenin performansı ile ilgili olumlu geri bildirim alması, işindeki yeterlilik duygusu ile birlikte motivasyonunu yükseltmektedir (Hackman ve Oldham, 1980).

1.3.1.6. Tatmin

Motivasyon sürecinin son basamağını, tatmin kavramı oluşturmaktadır. Bu basamakta, kişiler yeterli tatmin düzeyine ulaştıklarında karşılanan ihtiyaçları, kişinin eksik hissetme duygusunu ortadan kaldırarak motivasyona ulaşmalarını sağlar.

İhtiyaçları karşılanmış birey, kendi kendine tekrardan doğacak ihtiyaçlarına karşı motive olmayı öğrenir ve motivasyon sürecinde tatmin süreci pekiştirilerek devam eder. Eğer tatmine ulaşamamışsa, birey tekrardan başlayarak motive edilir ya da hayal kırıklığına uğrayan bireyin umutsuzluk duygusu pekiştirilerek, motivasyonu sağlanamaz. İncelenen veriler doğrultusunda, iş görenin tatmine ulaşması, içsel motivasyonu sağlayarak dışsal motivasyonu da artırmakta ve sonuç olarak örgütlerde verimliliğin sağlanmasında büyük rol oynamaktadır (Gagne ve Deci, 2005).

1.3.2. Motivasyon Araçları

Çalışanları yapılan iş konusunda teşvik etmek için, motivasyon araçlarına ihtiyaç duyarız. Motivasyon araçlarının kullanılmasının nedeni, bireyi motivasyona ulaştıracak etmenlerin kişisel olmalarıdır (Koçel, 2003). Her motivasyon aracı, her çalışan üzerinde aynı etkileri göstermeyebilir. Bunun için motivasyon araçları farklı başlıklar altında, farklı kişilik boyutlarına yönelik olarak ayrılmaktadır. Ancak bütün bu araçların, her zaman her birey için motivasyon başarısı sağlayacağını kesin olarak söylemek mümkün değildir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Boyett and Boyett, 1999). Motivasyon araçları; psiko-sosyal, ekonomik, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları olarak başlıklar halinde sınıflandırılmışlardır.

TABLO 4. Motivasyon Araçlarının İşletmelere Göre Kıyaslanması

MOTİVASYON ARAÇLARI	TURİZM İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARI	TEKSTİL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLAR
İYİ ÜCRET	1	5
İŞ GÜVENLİĞİ	2	4
GELİŞME VE İLERLEME ŞANSI	3	6
İYİ ÇALIŞMA ŞARTLARI	4	7
ÇEKİCİ İŞ	5	1
TAKDİR	6	2
İŞ GÖRENLERE DUYULAN GÜVEN	7	8
ÖRGÜT İÇİN ÖNEMLİ OLDUĞU HİSSİ	8	3
TATLI-SERT DİSİPLİN	9	9
KİŞİSEL PROBLEMLERE SAYGI	10	10

Kaynak: Simons, T. ve Enz, C. A. (1995), “Motivating Hotel Employees: Beyond The Carrot and The Stick”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (1), 23.

Motivasyon araçları, Tablo 4’te incelediğimiz iki işletme arasındaki çalışanların motivasyon araçlarına verdikleri önem derecesine göre kıyaslanmıştır. Simons ve Enz’in (1995) yapmış oldukları çalışmaya göre, farklı işletmelerde motivasyon araçlarının önem dereceleri değişiklik gösterebilmektedir.

1.3.2.1. Ekonomik Motivasyon Araçları

İnsanlar, temel ihtiyaçlarını gidermek amacıyla ekonomik güç sahibi olmak isterler. Ekonomik gücün çalışarak elde edilmesi gerekçesiyle, ekonomik araçlar çok fazla önem taşır. Bu nedenle, ekonomik araçlar motivasyonun sağlanmasında öncelikli öneme sahiptir. Çalışma alanında belirli bir vasıf dâhilinde olmayan bir çalışan, gelir elde ettiği tek varlığı olan işini kaybetmemek için, bir endişe taşır ve kendisinden beklenen performansı göstermeye gayret eder (Sabuncuğlu ve Tüz, 2003:148).

Çalışanların yaş oranı arttıkça psikolojik, örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerinin önem kaybedip, ekonomik motivasyon unsurlarının etkisinin yükseldiği gözlemlenmektedir (Taşpınar, 2006:98-100)

Ekonomik araçlar, Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı’nda ve diğer gereksinim kuramlarında da yer alan temel ihtiyaçların karşılanması için hayati önem

taşımaktadır. Motivasyonun sağlanması, temel ihtiyaçların karşılanması durumunda söz konusu olur (Newstorm ve Davis, 1993).

1.3.2.1.1. Ücret Artışı

İş görenler çalışmalarını karşılığında maddi bir ödül elde ederler ve bu maddi ödül ücret olarak nitelendirilir. Ücret, motivasyonun sağlanmasında ekonomik araçların temel taşıdır. Ücret sistemi, günümüz yöneticilerinin çalışanları üzerinde bir numaralı özendirme aracı olarak kullandıkları bir kavramdır. Ücret, aynı zamanda çalışmanın ve iş yerine gelmenin temel amacını yansıtmaktadır (Sevinç, 2015).

İş görenler, ücret olarak çalışmalarının tam karşılığını aldıklarını düşündüklerinde işe daha çok bağlanırlar, aitik duyguları gelişir ve işlerinde daha istekli ve azimli çalışırlar. Ücret sistemini motivasyon aracı olarak kullanmanın iki şekli vardır. Bunlar, ücretin yükselmesi ve ücretin iletim şeklidir (Sapançalı, 1993). Motivasyon ve iş görenin aldığı ücret arasındaki bağlantıyı araştıran bilim adamlarının ulaştıkları bilgiye göre; iş görenlerin aldıkları ücret, motivasyon kaynaklarının en başında gelmektedir (Pekel, 2001). Bu durum, iş görenlerin yaşamlarını sürdürdükleri ülkelerin ekonomik düzeylerine ve kişisel mutluluk algılarına göre değişiklik gösterebilir. Ekonomik düzeyi yüksek olan ülkelerdeki iş görenler, motivasyona ulaşma konusunda diğer ihtiyaçlarını ücret artışının öncesinde tutabilmektedirler.

1.3.2.1.2. Primli Ücret

Prim; iş görenin çalışmalarının karşılığı olarak, iş yeri ile yapılan anlaşma doğrultusunda verilecek ücrete ek olarak iş görenin motivasyonunu yükseltmek amacıyla verilen ek ücret sistemidir. Günümüz işletmelerinde primli ücret sistemi olarak en çok kullanılan yöntemler; Bedaux, Taylor, Halsey ve Rowan ücret sistemleridir.

Primli ücret sistemlerinin asıl amacı; işletmenin karlılığını yükselterek aynı zamanda, işletmede çalışan personellerin çalışmalarını verimli kılmak için ödüllendirme sistemini kullanmayı hedeflemektir. Belirlenen ücret düzeylerinin hakkaniyetli oluşu iş gören motivasyonu üzerinde doğrudan etkili olmaktadır (Örücü vd., 2005).

Uygulanan bazı ücret sistemleri, saat başına göre önceden belirlenmiş ürün imal etmeyi gerektirir. Elde edilen ürünün ya da verilen hizmetin verimliliği, harcanan zamana ve ürün veya hizmetin kalitesine göre belirlenir. Bu tarz üretim sistemlerine ‘pensum’ adı verilmektedir (Isaac, 1949).

Fransa’ da (1969) yapılan bir sosyal araştırma sonuçlarına göre, sunulan iki seçenek arasından personellerin daha az mesai yerine, yüksek ücreti tercih ettikleri görülmüştür (Balaban, 2010).

1.3.2.1.3. Kâra Katılma

İş görenlerin bir iş bulma ve çalışma gayretindeki asıl amaç, ekonomik gereksinimlerin karşılanmasıdır. Bu sebeple, iş görenlerin gayretleri düzeyinde kâr payı elde etmeleri iş doyumunu sağlayacaktır (Karatepe, 2005).

Kâra katılma, çalışanların kendi net maaşları haricinde, çalıştıkları işletmenin kârından belirli ölçütler doğrultusunda pay almaları demektir. Kâra katılma sistemi, iş gören motivasyonunun sağlanmasında çok önemli bir ücret sistemidir. İş gören kârdan pay aldığı için kârı yükseltmek adına daha istekli ve verimli bir çalışma sergileyecektir. Verilecek pay, net kâr üzerinden daha önceden hesaplanarak dağıtılmaktadır. Bu sistem, aynı zamanda iş görenin işten devamsızlık yaptığı günlerin ücretini alamayacağı gerçeği üzerine işe devamlılığı da sağlamaktadır (Cox, 2000).

Kâr dağıtımı, her iş görene verilebileceği gibi belirli iş görenlere de verilebilir. Motivasyon açısından, iş görenlerin aldıkları ücret düzeylerinin yüksek oluşundan daha çok adil dağıtılmış oluşu, verimliliği pozitif yönde etkilemiştir (Brief, 1998).

1.3.2.1.4. Ekonomik Ödül

İş görenin sergilediği performansa dayalı olarak verilen ödül sistemidir. Ekonomik ödül, ücret sisteminde performansın iyi değerlendirilmesi açısından büyük önem taşır. Verilecek ödül ve ücretlerin miktarları veya büyüklükleri daha önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda belirlenir.

İş gören performansı ve aldıkları ücret arasındaki ilişki takım, bireysel ve örgütsel başlıkları adı altında üç farklı platformda adlandırılmaktadır (Budak, Arpacı, Tolay, 2017).

Ekonomik ödül, işletmelerin iş görenleri takdir etme yollarından biridir. Ancak yaptığımız araştırmaya dayanarak, ekonomik ödülün bazı iş görenler üzerinde olumsuz etkileri, olabileceğini göz ardı edemeyiz (İncir, 1990). Eğer ekonomik ödül, bir işletme tarafından takdir yöntemi olarak belirlenecekse, önce iş görenlerin sosyal katılımlarını arttırmalı ve eşitlik ilkelerini iş görenlerine tam ve açık bir biçimde aktarmalıdır. Hakkaniyetli bir şekilde dağıtılan ödülün iş görenler üzerindeki pozitif etkileri Tablo 5’ te verilmiştir. Sosyal katılma, ekonomik ödülün negatif etkilerini azaltarak iş görenlerin ekonomik ödül kazanmak için motive olmalarına yardımcı olabilir.

TABLO 5. Eşit Ekonomik Ödül Dağılımının İş Gören Üzerindeki Pozitif Etkileri

Çalışanların Hakkaniyetli Ücret Sistemine İnanmaları.	Şikayetleri Azaltır.
	Meslekte İlerlemeye Olanak Tanır.
	İş Gücü Devir Hızı Düşer.
	Verimliliği artırır, performans yükselir.
	İş tatmini sağlar.
	Motivasyon sağlar.

Kaynak: Köroğlu, Ö. (2011). ‘İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma’, *Doktora Tezi’nden derlenmiştir.*

Tablo 5’te iş görenlerin hakkaniyetli ücret dağıtımını yapıldığına inanmalarının, iş görenler üzerinde olumlu etkiler yarattığı ve onları çalışmaya teşvik ettiği gösterilmektedir.

1.3.2.1.5. Sosyal Yardımlar ve Haklar

İnsan, temel ihtiyaçları olan bir varlıktır. Kısıtlı ücretle çalışanlar günümüz şartlarında geçim sıkıntısı çekebilmekte ve bu durumda motivasyonlarına doğrudan yansımaktadır. Dolayısıyla, örgütler çalışanlarına bazı sosyal hak ve yardımlarda bulunmalıdırlar. Bu yardımlar; giyecek, yakacak, doğum, ölüm, kira, konut ve eğitim bursu şeklindedir (Sevinç, 2015).

Sosyal hakları yasalarla belirlenmiş olan çalışanlara hakları olan emeklilik ve sağlık sigortaları yapılmalı bununla birlikte, iş kazası riski olan işletmelerde ferdi kaza sigortası yaptırılmalı ve adil bir personel ücretlendirme politikası uygulanmalıdır (İnce, Gençay, 2017).

Sosyal yardımlar ve haklar mevcut hukuk kuralarıyla kısmen zorunlu hale getirilmiştir. Bu haklar, ekonomik bir ödül sayılmanın ötesinde kişilerin temel hakları arasında yer almaktadır (Herzberg, 1971). Bu doğrultuda, bu haklar korunmalı ve daha iyi şekillerde çalışanlara sunularak aynı zamanda bir teşvik aracı olarak kullanılmalıdır.

1.3.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Motivasyonun sağlanmasında, bireylere sadece ekonomik teşvikte bulunulması tek başına yeterli değildir. İnsan, sosyal bir varlık olarak hem psikolojik hem de sosyal anlamda da motive edilmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu araçlar, eski zamanlarda pek de üzerinde durulmayan araçlar, insan kavramının önem kazanmasıyla birlikte, günümüzde daha önemli bir konum elde etmiştir. Motivasyonun sağlanabilmesi için bu ihtiyaçların da diğer ihtiyaçlar gibi karşılanması gerekmektedir (Keser, 2006).

Çalışanların hizmet kalitelerini yükseltebilmeleri için, iş tatminlerinin onları yöneten kişilerce sağlanması gerekir. İş tatmininin sağlanması için, sadece maddi ödüller yeterli değildir. Yapılan incelemeler sonucunda, maddi ödüllerin kısa süreli tatmin sağladığına ve uzun süreli tatmin için manevi destek sağlanmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur (Ritchie ve Martin, 1999).

Örgütler, iş görenlerin iş tatmininin sağlanması için sadece maddi yardımlar yapmazlar. İş görenlerin aynı zamanda sosyal ihtiyaçları da vardır. Yapılan incelemelere göre, sosyal destekler iş görenlerin motivasyonunu artırmaktadır (Wong ve Pang, 2003).

İş tatmininin sağlanması için, iş görenlerin maddi gereksinimlerinin yanı sıra onları daha istekli çalışmaya teşvik edecek psiko-sosyal ihtiyaçlarının da karşılanması yöneticilerin önemli bir görevidir (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 167).

1.3.2.2.1. Statü

Statü; bir kişinin bulunduğu toplum içerisindeki sosyal yerini tanımlar. Statü, kişinin sonradan kazanılan yetkinlikleri çerçevesinde edinmiş olduğu bir seviyedir. Kişi, ait olduğu toplumda, belirli amaçlarla belirli bir plan doğrultusunda sosyal statü belirlemeli ve onu elde etmek için çaba sarf etmelidir. Sosyal statü kişilere saygı kazandırmaktadır (Ünlüöner vd., 2007)

Günümüz rekabet ortamında statü, işletmelerin gelir kaynaklarını ve pazardaki yerlerini büyük oranda etkiler. Bu sebeple işletmeler, statüye soyut açıdan yaklaşmamalıdır. İşletmelerin, belirli bir statü elde etmesi ve elde ettikleri statüyü koruması, işletmelerin ekonomik açıdan büyümesi ve personellerin daha rahat çalışma alanlarında iş yapmasını sağlar.

Statüsü yüksek işletmelerde çalışanlar, günlük hayatlarında da bağlı oldukları işletmelerin statüsünü kullanarak hayat standartlarını değiştirebilirler. İşle gurur duyan çalışanlar çevresine karşı oluşturduğu saygınlığı nedeniyle motive olmaktadır (Leete, 2000).

Statü, kişinin hem sosyal hem de psikolojik olarak hayatını bütünüyle etkileyen bir kavramdır. İnsanlar, toplum içerisinde belli bir statü elde etmek ve elde ettikleri statüyü korumak için bazı davranışlarda bulunurlar. Statü, insanların toplum içerisinde gördüğü saygıyı ve hizmeti etkiler. Bu sebeple toplum içerisinde saygıyla anılmak isteyen kişiler, sahip olmak istedikleri statüyü buna göre belirlemeli ve belirledikleri statüyü elde edebilmek için yeterli davranışları göstermelidirler. Bir meslek sahibi olmak ve mesleğin niteliği, statüyü doğrudan etkilemektedir (Vroom, 1995).

İnsanların statüye yaklaşımı soyuttur. Her ne kadar bu araştırmada statü belirli kavramlarla tanımlanmış olsa da, statü kişisel anlamda bir kesinlik ifade etmez. İşletmeler ise, statüyü verdikleri hizmet, ürün kalitesi ve güvenilirlik gibi olgularla elde edebilirler.

Statü kavramını, işletme içerisindeki rütbe veya sahip olunan iş rolü açısından ele alırsak, statünün personel motivasyonu üzerinde büyük bir role sahip olduğunu görürüz (Sapancalı, 1993). Çalışanlar, birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarının statüsünden etkilenirler. Bu sebeple işletmeler, iş sürecinin devamı ve sürekli başarı

için, çalışanların işletmeye karşı olan güvensizliklerini dikkate almalı ve olası bir örgütsel küçülme durumunda, çalışanların başarısının bu durumdan etkilenmemesi için, gereken çalışmaları yapmalıdırlar.

1.3.2.2.2. Sosyal Katılma

Sosyal katılma, birbirinden ayrı ya da bir gruba bağlı olarak kişinin toplum için bir takım hizmetler yapmasıdır. Bu hizmetler; toplum yararına yapılan hizmetlerdir. Kişinin bu hizmetleri, buldukları ortamdaki insanlarla birlikte iyi bir uyum çerçevesinde yapması gerekmektedir. Aynı zamanda çalışmak da bir sosyal katılımdır. İş görenler, çalıştıkları ortama uyum sağlamalıdırlar. Çalışma ortamına dâhil olan diğer iş görenler ile uyum içerisinde çalışılması da sosyal katılıma örnek teşkil eder. Elde edilen veriler sonucunda, çocukluk yaşlarında toplum yararına hizmette bulunan kişilerin, erişkinlik yaşlarında da aynı şekilde sosyal sorumluluk projelerine katılım gösterdikleri görülmektedir (Crystal ve Debell, 2002: 116). Yapılan incelemeler sonucunda, sosyal ortamlarda yer alan çalışanların motivasyona ulaştıkları belirlenmiştir (Boyacı, 1992).

Kişilerin içinde buldukları toplum, aile yaşantıları ve sosyo-ekonomik durumları, onların sosyal katılım beceri düzeylerini belirlemede son derece etkilidir (Dündar vd., 2007). Çalışanlar, önce bir birey olarak topluma faydalı olabilmeye bilincine ve farkındalığına erişmiş olmalıdır. Sosyal katılmada statü, kişilerin davranışlarını etkiler. Çalışanlar, günlük hayatta yaptıkları etkinliklerde, sahip oldukları statüye göre gruplaşma yoluna gidebilirler. Bu durum, toplumun sosyal yapısında bir ayrışma meydana gelmesine sebep olur. Bu sebeple işletmeler, çalışanların birlikte aktif olabilecekleri etkinlikler düzenler ve sosyal statü eşitliğini sağlayarak, çalışanların iş hayatında daha aktif olmalarına yardımcı olurlar. Çalışma hayatında güven kazanan çalışanlar, günlük hayatta da bu güvene dayanarak yaşam standartlarını belirli bir seviyeye çıkartabilirler.

Bazı işletmeler, çalışanlarına bu türlü etkinlikleri zorunlu kılmaktadırlar. Bu durumun pozitif etkileri olacağı gibi negatif etkileri de olabilir. Sosyal katılma, bazı çalışanların düşünce yapısına bakılarak negatif olarak değerlendirilebilir. İşletmeler, bu tür uygulamalara gitmeden önce çalışanlarını tanımalı ve gerekli yaptırımları uygulamalıdırlar. Günlük hayatta psikolojik sorunlar yaşayan çalışanlar, iş hayatında

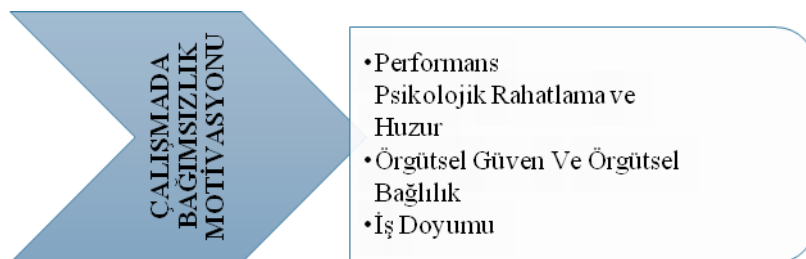
da başarılı olamayacakları için işletmeler, çalışanlarını takip etmeli ve gereken desteği onlara sağlamalıdır (Taşpınar, 2006).

1.3.2.2.3. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışmada bağımsızlık; iş görenlerin inisiyatif kullanma ihtiyaçlarını karşılama ve bu sayede benlik ihtiyaçlarının tatmini sağlama konusunda önemli bir kavramdır. Çalışmada bağımsızlık verilen iş gören; kendine güvenen, neyi ne zaman yapabileceğine karar veren, ayrıca tüm bunları yaparken benlik doyumuna ulaşması sağlanmış bir birey haline gelmektedir (Lawler III, 1994).

Yönetim kademesindeki liderlerin baskısından sıyrılan iş gören, aldığı kararların kendi kararları olduğu bilincine varır ve aynı zamanda sorumluluk aldığı için, dâhil olduğu işletmeyi daha fazla sahiplenerek motivasyona ulaşabilmektedir. Aşırı baskı altında çalışan iş görenler, işlerine odaklanmakta zorluk çekmektedirler (Atılğan vd., 2000).

Yönetim anlayışı ve sistemi merkezi olan, katı ve sert yönetim biçiminin benimsendiği işletmelerde çalışanların, çalıştıkları işten ayrılma düzeyleri çok yüksek olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).



ŞEKİL 9. Çalışmada Bağımsızlık ve Elde Edilen Sonuçlar.

Kaynak: Gagne, M. ve Deci, E. L. (2005), “*Self-Determination Theory and Work Motivation*”, Journal of Organizational Behavior, 26, 347.

Çalışmada bağımsızlık ilkesinin uygulandığı işletmelerde elde edilen pozitif sonuçlar Şekil 9’da verilmiştir. Çalışma yaşamında iş görenlerin bağımsız olmaları ve bazı durumları kendi kendilerine yönetebilmeleri, iş görenlerin özgüvenlerini arttırdığı için, iş motivasyonları üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

1.3.2.2.4. Gelişme ve Başarı

Başarı, belirli bir ortamda gelişimi takip üzere gerçekleşen bir kavramdır. İş görenlerin başarıya ulaşabilmeleri için uygun bir gelişme ortamı sağlanması gerekmektedir. Başarı, gelişim ile değişen ve şekillenen davranışlar ile elde edilir (Karatepe, 2005).

Başarılı olma ve başarma duygusu iş göreni daha fazla çalışmaya ve verimliliğe yönlendiren önemli bir motivasyon kaynağıdır. Başarıya ulaşan birey yakın çevresi veya çalışma arkadaşları tarafından takdir görmekte ve bu da başarı duygusuna özendirici bir kaynak oluşturmaktadır.

Çalışanların motive edilmesinde, parasal kaynaklar büyük öneme sahiptir. Ancak bu her zaman ve her çalışan için geçerli değildir veya tek başına yeterli olamamaktadır. Çalışanlar, başarılarının ve gelişimlerinin aynı zamanda yönetici ve liderleri tarafından takdir edilmesini ve kendilerine bunun bir dönüt yoluyla belli edilmesini beklerler (Erengül, 1997). İş görenlere eğitim fırsatı tanınması, motivasyon sürecinde önemli bir teşvik etkenidir (Ross, 1993).

İş görenler açısından takdir edilmek, iş görenlerin buldukları işlere daha olumlu yaklaşmasını, bu da iş görenlerin iş hayatında daha çok öne çıkmasını sağlar ve örgütsel bağlılığı artırır. Bulduğu işletmeye bağlılığı artan iş görenler, daha başarılı bir iş ortamı ve kazançlı şirket için, üstün bir çaba sarf ederler. Örgütsel bağlılığı yüksek iş görenler, bağlı oldukları işletmelerin kötü günlerinde de fedakâr davranışlarda bulunarak, işletmenin düzleşme çıkmasında önemli rol oynarlar. Bu sebeple işletmeler, iş görenlerine yeterli takdiri göstererek iş görenlerin işletmeye olan örgütsel bağlılığını arttırmalıdır.

1.3.2.2.5. Takdir Edilme ve Aitlik Duygusu

Takdir edilme, kişileri onurlandıran, yaptıkları işten mutlu olmalarını sağlayan ve kişileri daha iyisini yapmaya teşvik eden bir kavramdır. Sosyal statünün öneminin git gide artıyor oluşu göz önünde alındığında, kişilerin toplumda takdir gören bireyler olması yakın çevreleri tarafından da sevimliliği ve sayılmaları konusunda önemli bir etkidir. Ait olma duygusu, kişinin kendisini bir yere veya kuruma ait hissetmesidir, bu durumda iş gören teşvik edilmiş olur ve işine sadakatle bağlanır. Bazen motivasyona ulaşmaya hazır bir çalışan için, basit bir takdir edilme

bile yeterli gelebilmektedir. Bu durumda, takdir edilmenin motivasyon için ne kadar değerli olduğunu göstermektedir (Batman ve Yıldırğan, 1999).

Ekonomik motivasyon araçları kişileri temel ihtiyaçlar konusunda teşvik etse de tek başına yeterli değildir, çalışanlar işverenler tarafından takdir edilmek ve toplumda sevilen bir birey olmak isterler (Erengül, 1997). Nitelikli yapılan bir işin sonucunda işveren tarafından takdir edilmek iş görenin yaptığı işin ne kadar ciddiye alındığını ve ona karşı duyarlı bir görüş sergilendiğinin bir ifadesidir (Eren, 1993).

1.3.2.2.6. Öneri Sistemi

Öneri sistemi, çalışma koşullarını iyileştirmek, mamul kalitesini yükseltmek, işletmenin verimliliğini arttırmak amacıyla, iş görenlerden bilgilerin alınıp onları motivasyon sağlama akışına dahil etmektir. Bu sistemde, iş görenlerin içsel başarı istekleri doğrultusunda verilen kararlarda yer almaya teşvik edilmeleri, işletmenin verimliliğine doğrudan katkı sağlamaktadır. Öneri sisteminde yapılan yenilikler ve iyileştirme kapsamında, makine ve demirbaşlarda, enerji kullanımı ve diğer kaynakların etkin kullanımı, çalışma ortamı ve ürün üzerinde yapılan iyileştirmeler yer alır (Ünal, 2003).

1.3.2.2.7. Adaptasyon Süreci (Oryantasyon)

İlk izlenim ve davranışlar her zaman kişiler için çok önemlidir. İlk olan her şey beraberinde bir adaptasyon sürecini getirir (Erdoğan vd., 2005). İşe yeni başlayan bir iş gören de işinde verimli olmak için çevresine uyum sağlamalıdır. Bu süreçte yöneticilere büyük rol düşmektedir. İş görenlere karşı sergileyecekleri samimi ve güler yüzlü tavır onların işe ve çevrelerine daha hızlı uyum sağlamalarını hızlandırır.

Bazı araştırmalarda, oryantasyon kelimesi sosyalleştirme olarak adlandırılır. Ancak, oryantasyon kelimesi, işe yeni başlayan bir iş görenin uyum ve motivasyon sürecini kapsar. Çalışacağı iş ile ilgili kural ve yöntemleri öğrenme süreci olarak işleyen bu sürece sosyalizasyon süreci de denir (Can, vd., 1991). Dolayısıyla oryantasyon kavramı kısaca, işe yeni başlayan bir bireyin işe uyum ve sosyalleşme sürecidir (Dessler, 1999: 127).

1.3.2.2.8. Psikolojik Güvence (Psikolojik Sözleşme)

Psikolojik sözleşme kavramı, literatürde 2000'li yıllardan sonra incelenmeye başlanan, başlangıcı daha eski yıllara dayanmasına rağmen irdelenmesi ve

çalışmalarda yer alması çok sonraki yıllarda başlanan bir kavramdır (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012).

Psikolojik sözleşme kavramı, çalışan ve işveren arasındaki iş ile ilgili psikolojik ortam, iş sadakati, çalışan motivasyonu ile ilgili konuları içinde barındırır. Bu sözleşmede, çalışanlara psikolojik olarak, iş garantisi sunulur dolayısıyla iş görenlere daha güvenli bir çalışma ortamı sağlanır. İş garantisi olan, yeterli ücret ödenen ve aynı zamanda iş doyumuna ulaşan iş görenin motivasyonu da sağlanmış olur. Yapılan araştırmalara bakıldığında resmi ve yazılı sözleşmelerin aksine, soyut ve samimi sözleşmelerin, iş gören motivasyonu üzerinde daha olumlu etkileri olduğu görülmüştür (Argyris, 1960).

1.3.2.2.9. Sosyal Aktivitelere Katılım

Sosyal aktiviteler, kişileri gerçek yaşamın stresli dünyasından bir nebze de olsa uzaklaştıran, onları kendileri için zaman ayırmalarını sağlayan çok önemli bir motivasyon aracıdır (Sökmen, 2010). Özellikle, günümüz rekabetçi çalışma yaşamında, örgütlerin sosyal uygulamalara yer vermesi çalışana verdiği değeri göstermede oldukça etkilidir.

Örgütlerde, sosyal faaliyetlerin uygulanması çalışanların, çalışma arkadaşlarıyla birlikte rahat vakit geçirmelerini ve aynı zamanda stres atmalarını sağlar. Çalışma arkadaşlarının iş stresinden uzakta birlikte vakit geçirmeleri, onları sosyal olarak birbirlerine yakınlaştırırken, çalışma ortamında daha uyumlu çalışanların oluşmasına uygun bir ortam sağlar. Bu durumda, sosyal araçların kullanılması, hem motivasyonun sağlanması hem de verimlilik açısından büyük öneme sahiptir (Sevinç, 2015).

1.3.2.2.10. Müzikli Ortam Sağlama

Müzik bireyleri türüne ve buldukları duygu durumlarına göre etkileyen bir olgudur. Müzik dinlemek aynı zamanda, kişilerin algılarını ve duyularını harekete geçiren faydalı bir eylemdir (Yazıcı, 2017). İş yerinde müzikli ortam sağlanmasının amacı, iş görenleri çalışma ortamının stresinden uzaklaştırmak ve onların motivasyonlarını yükseltmektir.

Müzik ile ilgilenen bireyler, toplum içinde daha uyumlu ve aktif olurlar. Dolayısıyla örgüt iş birliğine katkı sağlayan müzik, aynı zamanda kişilerin çalışma

yaşamında daha istekli ve öğrenmeye ve öğretmeye hazır halde olmalarını sağlar (Yazıcı, 2017).

1.3.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Örgütsel ve yönetmel araçlar, iş göreni işe teşvik etmek için kullanılan özendirici araçlardır. Aynı zamanda bu araçlar, genel itibariyle işletmeler için maddi bir gider oluşturmamaktadır. Bu araçlar, çalışanın işletmeye daha sadık olmasını ve daha istekli çalışmaya teşvik edilmesini sağlamaktadır.

Örgütsel ve yönetmel araçlar, iş genişletme, iş zenginleştirme, rotasyon, kararlara katılma, yükselme ve terfi, yetki ve sorumluluk başlıkları altında incelenmektedir (Koroğlu, 2011). Çalışanların kararlara katılımı, yöneticinin personele yetki devri, çalışanların mesleki gelişim imkânları, iş görenler arası haberleşme, iş güvencesi, çalışma alanında liderlik uygulamaları ve iş tasarımı gibi soyut uygulamaları kapsamaktadır (İnce, 2017).

Otel işletmeleri emek-yoğun yani; doğrudan insanla iç içe olan işletmelerdir. Bunun için gelen misafirlerin memnuniyeti, çalışanların verimliliği ve kaliteli hizmetin sağlanması, iş tatminine bağlı olduğu için, çalışanların motivasyonu diğer çalışma alanlarındaki işletmelere nazaran daha çok önem taşımaktadır (Akıncı, 2000: 10).

1.3.3.3.1. Yetki Devri

Genel olarak işletmeler, merkezi yönetim şeklini benimsemektedirler. Bu yönetim şekli, bir yetkiler bütünü ve işveren sorumluluğunu beraberinde getirmektedir. Bu sorumluluklar, genel olarak üst kademe iş görenler ve liderlerde toplanmaktadır.

Üst kademe çalışanlar, alt kademe çalışanları belirli bir sınıflama ve plan doğrultusunda yönetmekte ve iş sarmalında onlara düşen görevleri eksiksiz ve en verimli düzeyde yapmaları için çalışmaktadırlar. Böyle bir işletmede, bazen yetki genişliği ve sorumluluk dengesi kurulamadığı için, karmaşık bir ast-üst ilişkisi ile karşılaşmaktadır. Böyle durumlarda, işletmenin sorunsuz yönetilmesi için yetki devri yolu kullanılmalıdır. Yetki devri ile sorumluluk paylaşımı yapılarak,

karmaşıklık çözülrken yeniden akış sağlanır, bunun yanında yetki verilen çalışanın motivasyonu da benlik doyumu ile sağlanmış olur (Karatepe, 2005).

Üstlerin, alt kademede çalışanlara yetki devretmesi, onların sorumluluklarını azaltmaz (Hicks, 1979).

İşletmelerde çalışanların sorumlulukları ve yetkileri arasında bir uyum olmalıdır. Denge sağlanamayan durumlarda çalışanlar, verilen yetkilerin altında kalarak, işletme verimliliğinde düşüşe neden olabilmektedirler. Dolayısı ile yetki devri yapılırken, sorumluluk ve yetkinin uyum içinde seyretmesi büyük önem arz etmektedir. Yetki devri yapılan iş görenlerin yeniliklere açık, öğrenmeye ve gelişmeye istekli olmaları gerekmektedir (Govindarajulu ve Daily, 2004).

1.3.3.3.2. Yükselme Olanakları

Her birey, doğuştan itibaren bulunduğu her ortamda bir yükselme çabası içine girmektedir. Gerek sosyo-kültürel, gerekse sosyo-ekonomik çevresi içinde bir statü elde etmek isteyen birey, çalıştığı ortamda da yükselme olanakları aramaktadır. Çalıştıkları işte üst konuma gelmeleri, her çalışan için aynı anlamı taşımamaktadır.

Yükselme durumu, iş görenin yetkinlikleri ve başarıları doğrultusunda altından kalkabileceği ve daha zor olan bir kademeye getirilmesidir (Byars ve Rue, 2000). Bazıları için üst kademe, takdir edilme duygusunu tatmin etse de bazıları için daha üst seviye, daha yüksek maaş ve olanaklar anlamına gelebilmektedir. Dolayısıyla yükselme, her çalışan için farklı bir motivasyon kaynağı anlamına gelmektedir (Başaran, 1996). Çalışanlar çoğu zaman, yükselme olanakları mevcut işletmeleri tercih etmekte ve bu olanakları göze alarak yaptıkları işlere gösterdikleri çabayı arttırmaktadırlar. Bu açıdan bakılırsa, yükselme olanakları çalışan motivasyonu için önemli bir faktördür. Özellikle statüye önem veren çalışanlar, tüm iş ve güçlerini bu alana ayıracak ve buldukları işletmede yükselmek için ellerinden geleni yapacaklardır (Oral ve Kuşluvan, 1997). Bu durum, işletmenin iş kalitesine olumlu etki yapar ve bu sayede işletmenin tamamını ekonomik açıdan etkiler. Bulduğu alanda yükselen çalışanlar, iş arkadaşlarını da motive ederek iş doyumuna pozitif etkide bulunabilirler.

1.3.3.3.3. Kararlara Katılma

İşletmede alınan kararlara çalışanlar da dâhil olmalıdırlar. Verimli ve planlı işleyen bir işletmede yöneticiler, çalışanların da fikirlerini alarak onları da yönetime dâhil etmektedirler. İyi lider ve yöneticinin özellikleri arasında, çalışanlarının fikirlerine değer verme ve yönetimde kullanma konusu da önemli bir yer tutar.

Önerileri alınan iş gören, kendi fikirleriyle başarıya ulaştığını gördüğü durumda, kendine güveni artarak motivasyona ulaşmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005).

Yöneticiler, çalışanlarının kararlara dâhil edilme sürecinde onlardan farklı ve güzel bilgiler elde ederken, aynı zamanda “siz ve fikirleriniz bizim için önemli” imajı vererek, kendilerini o işletmeye ait hissetmelerini sağlamaktadırlar. Bu davranış da çalışan motivasyonunun sağlanmasında önemli bir etkidir (Oral ve Kuşluyan, 1997).

Çalışanların yönetim kararlarına katılması, eskilerden günümüze kadar çeşitli işletmeler tarafından tavsiye grupları, çalışan komiteleri ve kalite çemberleri şeklinde uygulanmaktadır (Bennet, 1997).

1.3.3.3.4. Amaç Birliği

İşletmeler bir amaç doğrultusunda kurulur. Bu amaçlardan en temel olanı, kâr elde etmektir. Çalışanların amacı ise, çaba sarf ettikleri iş doğrultusunda belirli bir ücret almak ve insan olarak çalıştıkları işletmede değer görebilmek ve aynı zamanda bunu hissedebilmektir. Yöneticiler buradan hareketle, iş gören ve işletme arasında bir amaç birliği sağlamalıdırlar. Amaçlarına ulaşmak isteyen örgütler, öncelikle iyi bir değerlendirme ölçütü belirlemelidirler (Bakan ve Kelleroğlu, 2003).

Sağlanacak amaç birliği, düşüncelerine değer verilen bir iş gören ve kârlılığı için emek verilen bir işletme ile daha kolay sağlanabilir. Bir iş gören, işini severek yaparsa performansı yükselir, işinden verim elde edebilir ve bu da kendisine terfi ya da ödül olarak geri döner. Aynı zamanda işinden verim alınan iş gören, çalıştığı işletmenin karlılığını ve verimliliğini sağlamış olur. Bu da karşılıklı yapılan amaç birliği ile sağlanır. İş gören verimliliğini ölçmek için örgütlerin objektif bir ölçek geliştirmeleri gerekir (Helvacı, 2002).

Amaç tespiti yapılmadığı ve kararlaştırılmadığı durumlarda, satış ve üretim kademesindeki çalışan performansı ve motivasyonun düşüşe uğradığı gözlemlenmektedir (Farber,1994).

1.3.3.3.5. İş Doyumunu Arttırma

Yıllar boyunca değişen insan, temel ihtiyaçları doğrultusunda çalışmak durumunda kalmıştır. Yalnız değişen zamana bağlı olarak, kişiyi doyuma ulaştırmak için tek başına çalışmak artık yeterli değildir. İnsanlarının çalışma amacını, Baysal (1992), üç temel kavrama dayandırmaktadır. Bu kavramlar; araçsallık yaklaşımı, sosyal olgu yaklaşımı ve kendini gerçekleştirme yaklaşımıdır.

Sosyal bir varlık olan insanın gelişmesi ve değişmesi, toplumda sevilen kişi olması, yaptığı işte mutluluk duyması oldukça önemlidir. Bu doğrultuda iş doyumunun sağlanması kişinin yaşam kalitesini arttırıcı güçlü bir etkidir. Kişilerin iş doyumuna ulaşması için her birinin ihtiyaçları ve tutumları farklı olabilmektedir (Erdoğan, 1994). İş doyumuna ulaşılması için kişilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması gereklidir. Literatürde, “İş doyumunu” kavramı “motivasyon teorileri” ile birlikte anılmakta ve motivasyon adı altında, iş doyumunu konuları ele alınmaktadır. Çalışanların iş doyumuna ulaşmaları için; iş tasarımı, iş zenginleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu gibi unsurlardan yararlanılmaktadır.

1.3.3.3.5.1. İş Tasarımı

İş tasarımı, işi yapacak olan iş gören ile yapılacak olan işin niteliklerinin en uyumlu şekilde ortak paydada buluşturulmasıdır. Bir başka deyişle bir işletmede çalışanların iş bölümünün belirlenmesi ve hangi çalışanın hangi işe daha yatkın ve uyumlu oluşu belirlenerek o alanda görevlendirilmesi işlemine iş tasarımı denilmektedir. İş tasarımı yapılırken sadece işverenin çıkarları değil aynı zamanda iş görenin de çıkarları göz önünde bulundurularak iş bölümü yapılır. İş tasarımı yapılırken kişilerin sadece yetkinliğine bakılmamalı, işin niteliği kişilerin zekâ ve fiziksel yeterliliği dikkate alınmalıdır (Üreten, 2006)

Ortak amaçlar doğrultusunda iş tasarımı için hazırlanan çeşitli durum planları içinden iş gören ve iş için en uygun olanı seçilir ve iş tasarımı uygulamaya konur. İş tasarımının amaçları; iş verimliliğini en üst düzeye çıkarmak, iş doyumunu

sağlamak, iş göreni motive ederek kalıcı, yüksek üretkenlik düzeyine ulaşmasını sağlamaktır (Demir, Gümüšoğlu; 2009)

İşletmelerde iş tasarımının dikkate alınmaması veya kötü bir tasarım yapılması çalışan performansını olumsuz yönde etkilemektedir. İyi bir iş tasarımı için işverenler geleneklere bağlı, tek düze bir yönetim tarzı uygulamamalı ve değişen ve gelişen dinamiklere ayak uydurmalıdırlar (Özkalp, 2003).

1.3.3.3.5.2. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme yapılacak olan işin arttırılması ve aynı zamanda işin getirdiği sorumlulukların çalışanlara yüklenmesidir. Dolayısıyla iş görene yüklenen sorumluluklar artacak ve buna bağlı olarak farklı yetkiler verilecektir. (Çöl, 2004).

İş zenginleştirme, aslında Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'nin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Herzberg'e göre iş zenginleştirme, çalışana sorumluluklar vererek aynı zamanda yetkilerini arttırma, statü ve başarılarını yükseltmek için onlara bir ortam hazırlamaktadır. Bu doğrultuda, iş zenginleştirme kapsamında, iş görenlere daha çok sorumluluk vererek iş doyumunu arttırılmalıdır (Luthans, 2011).

1.3.3.3.5.3. İş Genişletme

İş genişletme; iş görenin yaptığı iş konusunda daha fazla iş yükü verme işlemidir. Bu uygulama da iş görenin aynı iş doğrultusunda yaptığı iş sayısı artmaktadır. İş yükü artırılırken, işin konusu aynı kaldığı için, iş görene yaptığı işe paralel olarak ekstra sorumluluk yüklenmez (Luthans, 2011) .

İş genişletmenin amacı, iş göreni boş zaman geçirip sıkılmasını engelleyerek motivasyonu yüksek tutmaktır Ancak bazı çalışmalar bu uygulamanın amacına ulaşmak yerine iş görene fazladan iş yükü verildiği için motivasyonu azalttığını göstermektedir (Can vd., 2006).

1.3.3.3.5.4. İş Rotasyonu(İş Değiştirme)

İş rotasyonu, çalışanların sürekli aynı işi yaparak tek düze bir performans sergilemelerinin önüne geçmek ve iş yaşamında hem farklı alanların mutfaklarına hâkim olmalarını sağlamak hem de monotonluğu azaltmak amacıyla uygulanmaktadır. Bu uygulama ile birlikte iş görenler, farklı alanlarda yeteneklerini keşfetme şansını da yakalamaktadır (Luthans, 2011).

Ancak bazı araştırmalara göre çalışanların iş rotasyonunu istemedikleri, aynı işte uzmanlaşmanın onlara statü kazandırdığı gerekçesiyle kabul etmedikleri gözlenmiştir (Eren, 2001).

1.3.3.3.6. Örgüt İçi İletişim

Örgüt içi iletişim, iş görenlerin ortak bir rgt oluştururken aralarında yapmış olukları bilgi alışverişi, diyaloglar ve anlamların paylaşılmasıdır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008). Örgüt içi iletişim kurulmasında ki temel amaç, iş görenlerin aralarında fikir alış-verişinin sağlandığı bir çalışma ortamının yaratılmasıdır (Tutar ve Yılmaz, 2003).

Örgüt içi iletişim, örgütsel iletişim olarak da adlandırılmaktadır. Örgüt içi iletişimde çalışanların birbirleriyle sağlıklı bir iletişim halinde bulunmaları, iş görenlerin uyumlu çalışmaları ve motivasyonları, örgütün verimliliği ve başarısı için son derece önemlidir. Birbirleriyle sağlıklı iletişim kuran çalışanlar arasında zamanla güçlü bir bağ oluşmaktadır. Bu bağ, aynı zamanda işe devam ve istekli çalışma konusunda, güçlü bir motivasyon kaynağıdır (Özkalp, 2013).

1.3.3.3.7. Esnek Zaman Uygulamaları

Esnek zaman uygulaması, iş görenlerin işe ne zaman başlayacakları ve işin ne zaman biteceği konusunda iş görenlere karar imkânı sunar. Bu uygulama, iş görenlere hayatı ile ilgili kontrolleri eline alma, iş dışındaki işlerini de zamanında bitirme şansı sunar. Böylelikle kişi hayatının kontrolünü kendi eline almış olmanın verdiği teşviki iş yaşamına da yansıtır. Esnek zaman uygulamasını kullanan örgütlerde işe zamanında gelen iş gören sayısında artış yaşanmıştır (Can vd., 2006).

İş görenleri motive etmek için en etkili yollardan bir tanesi, esnek zaman uygulamalarıdır. Örgütlerde genellikle haftada 5 veya 6 gün iş görenler aktif olarak, çalışırlar. Günde 8 saati aşmayacak şekilde bir çalışma planı hazırlanmalıdır. Esnek zaman tekniğinin uygulandığı örgütlerde, gereksiz mesai harcaması önlendiği ve iş görenlerin şahsi kararlarının etkili olduğu çalışma saatleri sayesinde işe devam sorunu ortadan kalktığı için, motivasyon seviyesinin arttığı yapılan çalışmalar sonucunda gözlemlenmiştir (Macit, 2011:72).

1.3.3.3.8. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Çalışma ortamında verimliliği etkileyen bir takım fiziksel etmenler vardır. Bunlar, çalışma ortamının ısısı, ışıklandırması, ne oranı, masa başı çalışan iş görenler için sandalyelerin açısı, masaların yüksekliği vb. dir (Sevinç, 2015). Bu etmenler, kişinin fiziksel ve zihinsel aktivitelerini doğrudan etkileyebilmekte ve dolayısıyla verimlilik konusunda belirleyici faktör rolü oynamaktadır. Bu nedenle, çalışma ortamlarının fiziksel açıdan uygun olmaları motivasyonun sağlanması ve verimlilik açısından oldukça önemlidir.

Bütün bu koşulların yanı sıra, iş görenin çalışma yeri ve evi arasındaki mesafenin yakın olması, kullanılan malzemelerin ergonomik oluşu, çalışma ortamında bulunan eşyaların insan sağlığına uygunluğu iş görenlerin performansını arttırmakta direkt rol oynamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

İKİNCİ BÖLÜM

2. HİZMET SEKTÖRÜ

2.1. Hizmet Kavramı Tanımlanması ve Önemi

Hizmet kavramını; bir faaliyetin yapılma nedeni olarak, ihtiyaç duyulan iş gücü ile birlikte maddi kazanç elde edilmesi durumu olarak açıklanabilir. Bazı kaynaklar incelendiğinde hizmet kavramının, manevi ihtiyaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen iş gücü alanı olarak yer aldığı görülmektedir. Hizmet işletmeleri, son yıllarda insan odaklı çalışması sebebiyle oldukça gelişme göstermiştir. Her işletme türünde olduğu gibi hizmet işletmelerinde de müşteri memnuniyeti odaklı çalışmalar yapılması gerekmektedir (Küçükaltan, 2007).

Hizmet işletmelerini üretim işletmelerinden ayıran bir takım özellikler vardır. Hizmet alanında üretim yapılması sonucunda elde edilen ürün soyut, bir değerde olmaktadır (Parasuraman vd., 1985). Üretim yapılır yapılmaz tüketici bu soyut üretimden faydalanmaya başlar. Hizmet üretimi doğrultusunda somut ürünler elde edilmez, dolayısıyla bu ürünlerin saklanma şansı da yoktur. Bu üretim alanında elde edilen soyut çıktılar, anlık kullanıma erişirler ve depolanma ya da sonra kullanılma gibi durumlar söz konusu değildir. Hizmet işletmelerinde elde edilen soyut çıktılar, türdeş olmama gibi bir özellikleri vardır. Bu ürünlerin standart olmayışları, aynı anda ve aynı şekilde üretim yapılamamasından, zaman ve kişilerin sürekli değişmesinden, üretimi yapanların beşer olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum, aynı zamanda standart hizmet kalitesinin oluşturulmasını zorlaştırmaktadır (Barrington ve Olsen, 1987). Hizmet işletmelerinde yer alan faaliyet kollarından doğan nihai ürünler, dayanıklı mamul kapsamına girmemektedir.

2.2. Hizmet İşletmelerinin Özellikleri ve Sınıflandırılması

Hizmet işletmeleri, 1700'lü yıllardan itibaren gelişerek bugüne gelen insan odaklı işletmelerdir. II. Dünya Savaşı bu sektörün ortaya çıkmasında kilit noktadır (Songür, 1997). Hizmet işletmelerinin temel özelliği; odak noktasında bulunan insan kavramının olmasıdır. Hizmet işletmelerinin yapmış oldukları üretim, üretici ile tüketici arasında yapılan soyut bir alışveriştir. Bu alışveriş, anlık ve kişiye özeldir (Grönroos, 1990). Hizmet işletmelerinde kişilik ve yapılan işin uyumu, verimlilik ve

yapılan işin devamlılığı için oldukça önemlidir. Hizmet işletmeleri, üretim seyrini sonuçlandırdığında ellerinde herhangi somut bir ürüne ulaşmamaktadır.

Hizmet işletmelerinin yaptıkları üretim depolanamaz, belirli bir talep sonucunda gerçekleşir. Hizmet işletmelerinde çıktının belirli bir ömür uzunluğu yoktur. Yapılan hizmet, somut mamullere dayalı olmamakla birlikte bir performans üretimi olmaktadır (Özguven, 2008). Hizmet işletmelerinde yapılan üretim esnektir ve tüketiciye kavuşmadan önce, niteliğini ve kalitesini belirlemek amacıyla bir teste tabi tutulamazlar.

Hizmet türleri, müşteri ilişkileri ve verilen hizmetin değişkenlik sayısı açısından sınıflandırılabilir. Kitlesele hizmetler, müşteri ilişkileri daha sıkı ancak hizmet türü açısından değişkenlik sayısı az olan hizmet türleridir (Payne, 1993).

Turizm-otel işletmeleri, seyahat acentaları, yiyecek içecek işletmeleri, çağrı merkezleri ve self-servis çalışan restoran işletmeleri, bu alandaki işletme türlerine örnek gösterilebilir. Profesyonel hizmetler, hem müşteri ilişkileri sıkı hem de hizmet türü açısından değişkenlik sayısı daha fazla olan hizmet türleridir. Danışmanlık hizmetleri veya pazar araştırmaları bu türe örnek gösterilebilir. Temel hizmetler, hem müşteri ilişkileri daha az, hem de değişkenlik sayısı daha düşük hizmet türlerindedir. Araç muayenesi hizmeti veren işletmeler ve araba yıkama işletmeleri bu alana örnek verilebilir. Değişken hizmetler, müşteri ilişkileri daha az ancak hizmet türü açısından değişkenlik sayısı daha fazla olan hizmet türleridir. Sigorta ve bilgi teknolojileri ile dış kaynak kullanımı bu türe örnek verilebilir (Belgin, 2010).

2.2.1. Turizm İşletmeleri

Turizm, maddi ve manevi anlamda yeterliliğe sahip insanların, boş zamanlarında ya da özel zaman ayırarak gerçekleştirmiş oldukları tüm sosyal ve kültürel faaliyetlerin tümüdür (Özgen, 1994). Günümüz işletmeleri içerisinde önemli bir yere sahip olan turizm işletmeleri, gün geçtikçe daha çok gelişmekte ve ticaret etkinliğini artırmaktadır (Aksu ve Özcan, 2018). Ülke kalkınmasında önemli bir konuma sahip olan bu işletmeler, insanlara iyi hizmet verebilmek ve onların memnuniyetini sağlamak amacıyla insan odaklı çalışırlar.

Turizm işletmeleri kapsamında konaklama, yiyecek-içecek, seyahat acentaları vb. diğer işletmelerden oluşmaktadır. Konaklama işletmelerinden, kapasite ve

seviyesine göre sınıflandırılan oteller, bireylerin geçici olarak barınma ihtiyaçlarını karşılamakta ve bazı durumlarda yiyecek-içecek hizmeti vermektedirler.

Ülkemizde turizm faaliyetleri, 1930'lu yıllarda kendini göstermeye başlamıştır. Hızlı bir süreçte gelişim gösterdiği için, bürokratik olarak 1963' te bakanlık haline gelmiştir. Böylece Turizm Bakanlığı, ülkemizde işleyen turizm tesislerini denetlemeye ve yönlendirmeye başlamıştır (Kozak, 2000).

Turizm sektörü kompleks bir yapıdadır (Göral, 2014). Bu sektörün özellikleri şu şekildedir:

- Emek yoğun bir sektördür.
- Hizmet üretilir ve sunulur.
- Eş zamanlı üretim ve tüketim vardır.
- Risk oranı yüksek bir sektördür.
- Tüketici tercihleri sürekli değişim gösterir.
- Aralıksız/devamlı çalışan bir sektördür.
- Arz ve talep etkenleri fazla olan bir sektördür.
- Ekonomik anlamda çok fonksiyonlu bir sektördür.
- Turizm ürünü heterojen özelliğe sahiptir.
- Dağıtım sistemi tersine işler.

Türkiye'deki bağımsız ekonomi politikasının gelişmesiyle birlikte, bakımlı ve etkin turizm alanlarına ve bu alanlarda çalışacak nitelik sahibi, yüksek motivasyonlu iş görenlere ihtiyaç duyulmuştur (Uysal, 2005).

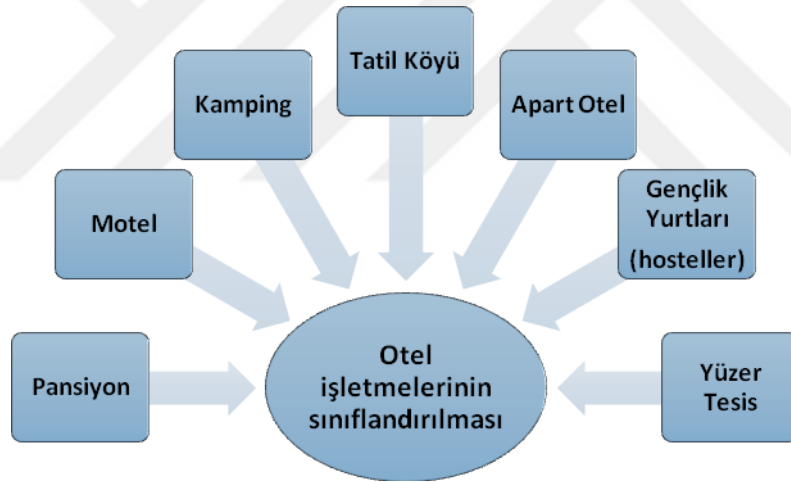
Ülkemizde turizm, inanç turizmi ve sahil ve deniz turizmi, doğa ve macera turizmi, etnik kültür turizmi, sağlık (kaplıca) turizmi, şehir (iş ve toplantı) turizmi olarak altı ana başlıkta faaliyet göstermektedir (Duman ve Kozak, 2013).

Çalışma Uşak' ta gerçekleştiği için, yüz yüze yapılan anket tekniği, bölgenin turizm türü nedeniyle şehir otellerinde çalışanlara uygulanmıştır. İl ve ilçe çevrelerinde, her ne kadar tarihi ve turistik alanlar bulunsa da deniz turizmi olmadığı için, genel olarak otel yerleşkeleri şehir içerisinde konumlanmıştır.

2.2.1.1. Konaklama İşletmeleri

Küreselleşen dünyada makineleşmenin ilerlemesi ile birlikte iş gücüne duyulan ihtiyaç azalmıştır. Kişiler, daha az mesai yaparak daha çok maddi gelir elde edebilir hale gelmiştir. Bu durum da kişilerin tatil sektörüne zaman ve para ayırabilmesine imkân tanımıştır (İçöz, 1994).

Bireylerin, evlerinden uzakta bir yere gitmeleri gerektiğinde, temel barınma ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri, kapasite ve özelliklerine göre sınıflandırılan işletmelerdir. Başka bir tanımla kişilerin gezi, tatil, eğlence, iş toplantısı ve dinlenme amacıyla, ikamet ettiği şehirden başka bir şehirde gecelemedir (Akat, 2000). Burada yapılan konaklamalar, geçici niteliğe sahiptir (Göral, 2014). Günümüz yaşam şartlarının stresli oluşu, kişilerin yeni yerler görüp gezmek, eğlenmek istemeleri ve bu doğrultuda yapacakları geçici konaklama bu işletmelere olan ihtiyacı gerektirmektedir.



ŞEKİL 10. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.

Kaynak: T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, *Konaklama ve Seyahat Hizmetleri Kitabı*’ndan, Derlenmiştir.

Otel işletmelerinin, büyüklük-küçüklük, kapasite, yerleşke ve kullanım amacı doğrultusunda sınıflandırılması Şekil 10’da gösterilmiştir.

Sanayi Devrimi’nden sonra artan teknolojik gelişmeler bireylerin maddi gücünde artış yaşanmasına olanak tanımıştır. Böylelikle uluslararası ticaret gelişmiş ve kişilerin seyahat etme fırsatları artmıştır. Dünya, artık dolaşımı daha kolay bir yer

haline gelmiştir (Barutçugil. 1982). Bütün bu ihtiyaçlar, aynı zamanda turizm sektörüne olan ilgi ve ihtiyacı artırmıştır.

Konaklama işletmelerinin niteliklerine bakıldığında, nitelikli iş gören gücüne olan ihtiyacın önemi görülmektedir (Aras, 1993). Konaklama işletmelerinin ortak özellikleri Tablo 6’da verilmiştir.

TABLO 6. Konaklama İşletmelerinin Ortak Özellikleri

Konaklama işletmelerinin ortak özellikleri.	Üretilen hizmetin saklama ömrü bulunmadığı için üretim anında müşteriye sunulmalıdır.
	İnsan ilişkilerinin doğrudan oluşu nedeniyle nitelikli iş gücüne ihtiyaç çok fazladır.
	Konaklama tesisleri haftanın 7 günü ve ve aralıksız yirmi dört saat hizmet verir.
	Konaklama işletmeciliği sürekli değişen ihtiyaçlara ayak uydurması gereken dinamik bir sektördür.
	Turizm endüstrisinin ülkenin ve dünyanın ekonomik ve politik koşullarına göre talep seviyesinin değişmesi nedeniyle talebin önceden tahmin edilmesi zordur.

Kaynak: Özdemir, E., Akpınar, A. (2002). “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya’daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (3), 2002/2: 85-105.

Tablo 6’da konaklama işletmelerinin ortak özellikleri, üretilen hizmetin soyut oluşu, turizm sektöründe müşteri-personel ilişkilerinin doğrudan oluşu, konaklama tesislerinin 7-24 çalışma şekli, turizmin sürekli değişen bir dinamik oluşu ve turizm endüstrinde talep seviyesinin tahmin edilme durumu tablo şeklinde verilmiştir.

2.2.1.2. Yiyecek İçecek İşletmeleri

Küreselleşen dünyada ekonomik kazanç getiren faaliyetler artış göstermektedir. Kişilerin belirli bir maddi bedel karşılığında, işlenmiş ya da saf besin aldıkları işletmelere, yiyecek-içecek işletmeleri denilmektedir. Kişiler, böylelikle evlerinden uzakta ya da ihtiyaç duydukları herhangi bir zamanda, yiyecek-içecek hizmeti alabilirler. Bu işletmeler, konaklama işletmeleri ile birlikte çalışabileceği

gibi, özel işletmeler halinde de faaliyet gösterebilmektedir (Doğruyol, 2014). Diğer şekilde tanımlamak gerekirse bu işletmeler, kişilerin yeme ve içme ihtiyaçlarını gideren, konaklama işletmelerine bağlı ya da bağımsız çalışan işletmelerdir (Bucak, 2012). Burada çalışanlar, müşterilerin yeme-içme gereksinimlerini karşılamak amacıyla faaliyet gösterirler (Çetiner vd., 2010)

Yiyecek-içecek işletmeleri, diğer ticari örgütlerde olduğu gibi hizmet karşılığında, gelir ve verim elde etmeyi amaç edinir. Verim odaklı bu işletmelerde, müşteri memnuniyeti büyük önem taşır. Özellikle gıda gibi hassas olunması ve hijyen kurallarına ayrıca önem verilmesi gereken bu işletmelerin disiplinli ve nitelikli iş gücüne sahip olması, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi açısından çok önemlidir (Doğdubay ve Karan, 2015).

Yiyecek içecek işletmeleri, genel ismi ‘ağırlama endüstrisi’ olan turizm kuruluşlarının çok önemli bir parçasıdır. Ağırlama endüstrisi türleri Tablo 7’ de verilmiştir.

TABLO 7. Ağırlama İşletmelerinin Türleri

Ağırlama Endüstrisi	Konaklama İşletmeleri
	Seyahat Acenteleri
	Yiyecek İçecek İşletmeleri
	Rekreasyon İşletmeciliği
	Diğer İşletmeler(hediyelik eşya, fotoğrafçılık, spor, animasyon)
	Eğlence İşletmeleri

Kaynak: Oskan, M. (2016). “Yiyecek İçecek İşletmeleri Tanımı Sınıflandırılması ve Önemi”, www.prezi.com Sitesinden 08.02.2019 Tarihinde Derlenmiştir.

Tablo 7’de ağırlama işletmelerinin türleri verilmiştir. Ağırlama işletmeleri, konaklama işletmeleri ve diğer işletmeler ile ortak veya bağımsız çalışabilmektedir.

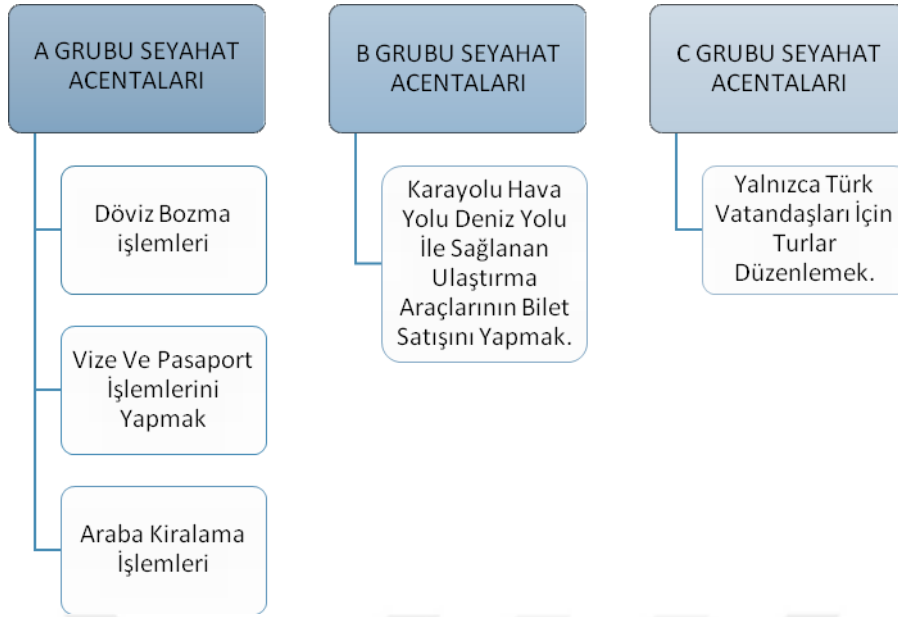
2.2.1.3.Seyahat Acentaları

Günümüzde yaşam standartlarının yükselmesi, makine kullanımıyla birlikte, kişilere kalan müsait zamanların artması, kişilerin seyahat etme, yeni yerler ve kültürler keşfetme güdülerine ortam hazırlamıştır. Ülkemizde yasal olarak 1972 yılında hizmet vermeye başlayan bu kuruluşlar genel itibariyle müşteri ve turizm işletmeleri arasında bir toptancı görevi görmektedir (Kozak vd., 2002).

Son yıllarda kitle turizminde yaşanan artışla birlikte seyahat acentalarına verilen önem ve tercih etme oranları da artış göstermiştir. Seyahat acentaları bu artışla birlikte, nitelikli iş gören ve tur rehberlerine ihtiyaç duymaktadır (Köroğlu ve Merter, 2016). Nitelikli iş gücü için iş görenlerin yetkinliğinin yanı sıra motivasyonları da büyük öneme sahiptir.

Turizm yapısının kompleks olması nedeniyle, ulaşım ağında duyulan aracı gereksinimlerini karşılaması amacıyla seyahat acentaları kurulmuştur (Renshaw, 1997). Bu işletmelere örnek olarak, tur hizmeti veren, uçak ve otobüs bileti satan ve yöresel anlamda turizm hizmeti veren işletmeleri gösterebiliriz.

Araştırmalardan elde edilen verilere bakıldığında, teknolojinin gelişmesiyle birlikte seyahat acentalarının artış gösterdiğini (Vasiliadis vd ., 2003) ama ilerleyen yıllarda bu işletmelerin yetkinliğinin azalacağını ve daha zahiri yöntemlerle aracılık hizmetlerinin verileceği ile ilgili düşünceler olduğu görülmektedir (Garkavenko vd., 2003). Ülkemizde faaliyet gösteren seyahat acentaları, üç başlık altında incelenmektedir. Bu gruplandırma Şekil 11'de gösterilmiştir.



ŞEKİL 11. Ülkemizde Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması ve Örneklendirilmesi.

Kaynak: Kazak, N. (2014). “Türkiye’de Seyahat Acenteleri Yöneticilerinin İş Alanlarıyla İlgili Beklentileri: Arakesitsel Bir Çalışma”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

Şekil 11’de görüldüğü gibi, seyahat acentaları 3 başlık altında incelenmektedir. Bunlar; A grubunda döviz bozma işlemleri vize ve pasaport işlemleri ve araba kiralama işlemlerini kapsamakta, B grubunda karayolu, hava yolu ve deniz yolu ile sağlanan ulaştırma araçlarının bilet satışının yapılması ve C gruplarında ise, yalnızca Türk vatandaşları için turlar düzenleme işlemlerini kapsamaktadır.

2.2.1.4. Diğer İşletmeler

Kişilerin ulaştırma, konaklama, yiyecek içecek ihtiyaçlarının karşılandığı turizm işletmelerinin yanı sıra bu işletmeler ile ilgili faaliyetler sağlayan, özel turizm hizmetleri sunan, kısmen veya tamamen turizm işletmelerine bağlı bulunan işletmelere diğer işletmeler adı verilir (Kozak vd., 2008, 62). Resmi Gazete (2005) verilerine göre; diğer işletmeler, “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik’in 4. kısım 9. bölümünde; yüzer tesisler, mola durakları, tatil siteleri ve villalar olarak geçmektedirler.

- **Mola Durakları:** Karayollarında bulunan, yolculuk yapan kişilerin, konaklama imkânı dışında, 7/24 yeme-içme, dinlenme, vb. ihtiyaçlarını karşılayan tesislerdir.

- **Yüzer Tesisler:** Ülke karasularında kullanılan turizm işletmeleri kapsamında faaliyet gösteren, kişilerin konaklama, yeme içme, eğlenme-dinlenme, vb. ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan, kendi kendine hareket edebilen ya +da bir römorkör ile hareket ettirilen deniz araçlarıdır. Bu tesislerin taşıma kapasiteleri ve kullanım yönergeleri turizm tesisleri yönetmeliğinde belirlenmiştir. Ayrıca bu araçların, denize uygunluk belgeleri bulunmalıdır. Bu tesisler kendi kendisine hareket edebilen tesisler ve bir araç vasıtasıyla hareket kazandırılan tesisler olarak ikiye ayrılırlar (Kozak vd., 2008, 62).
- **Tatil Siteleri ve Villaları:** İçerisinde kişilerin konakmaları amacıyla azami 1 yatak odası, banyo, oturma odası, mutfak vb. bulunan, konaklama birimlerini barındıran bir işletme şeklinde hizmet veren ayrıca, kullanıma uygunluk belgesinin bir tüzel kişiye ait olduğu tesislerdir. Bu tesisler kendi içlerinde; A Tipi Tatil Siteleri, B Tipi Tatil Siteleri ve Butik Villalar olarak ayrılmaktadır. Bu tesislerde tecrübeli çalışanların bulunması gerekmektedir (Şahin, Ünal: (t.y.)).

2.3. Hizmet İşletmelerinin Ekonomideki Yeri

Günümüz rekabet ortamında, birçok farklı alanda üretim yapmayı amaçlayan işletmeler bulunmaktadır. Hizmet işletmeleri, bu pazarda son derece önemli bir yere sahiptir ve temeli insana dayalı üretim anlayışıyla sektöründe geçerliliği oldukça yüksektir.

Hizmet işletmeleri, çoğunlukla emek-yoğun bir nitelik barındırmaktadır ve tüm maliyetler içerisinde ücretler önemli bir konumdadır. Şahsi hizmetler bu duruma örnek gösterilebilir. Bu alanda da üretici ve tüketicilerin arasında karşılıklı ilişkiler bulunur. Bu ilişkiler, müşteri memnuniyeti odaklı ve yüksek performansa dayalı olmalıdır (Varey, 2001: 195).

Hizmet işletmeleri, ülke ekonomileri için büyük önem arz etmektedir. Ülke ekonomilerinde her ülke, kendi bünyesinde var olan turistik bölgeleri tanıtmak ve buralardan gelir elde etmek isterler. Bu durumda hizmet işletmelerine verilen önem daha da artmakta ve her geçen gün bu sektör daha da gelişmektedir (Çeştepe ve Ergün, 2010).

Hizmet işletmeleri, insan odaklı olduğu için, büyük oranda istihdam sağlar. Örneğin turizm, seyahat, yiyecek-içecek işletmeleri vb.lerinin iş gücü insana dayalı olduğu için, ülke genelinde istihdamın sağlanmasında büyük rol oynar. Müşterilerin memnuniyeti göz önüne alındığında nitelikli ve yüksek motivasyonlu iş gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum da işletmelerin, çalışanları ile aralarındaki ilişkilerin içsel iletişimle sağlıklı şekilde kurulması şartını gerektirir (Özdemir, 2014).

Uluslararası turizm sektörü, küresel anlamda hızla gelişmekte olan bir sektördür. Ekonomiye doğrudan katkısı bulunan bu sektör, ülkemize yabancı kaynaklı para girişi ve ekonomi hareketliliği açısından büyük önem arz eder. Bu bağlamda, Dünya Turizm Örgütü'nün verilerine bakıldığında, 2020 yılında turizmden elde edilecek gelir miktarının 2 milyar doları aşması öngörülmektedir. Dünya çapında turizm kapsamında ekonomik veriler incelendiğinde, turizm gelirlerinin ülke ihracatı ile oranının %25'lerde yer aldığı bilgisine ulaşılmaktadır. Uluslararası turizm sektöründe ülkemiz, %4-4,5 oranında sürekli olarak büyüme göstermektedir (Tavmergen, 2011).

Türkiye turizminin gelişmesi açısından 1983 yılı bir canlanma aşaması olarak görülebilir. 1980 yılından itibaren Türkiye'de turizm alanında gelişmeler yaşanmıştır. 1980 yılı sonrası ülkenin turizm alanında gerçekleştirdiği ilerlemeler ülkeye ekonomik artılar olarak geri dönmüştür. Böylelikle ülkeye, döviz akışı sağlanmıştır. Bununla birlikte işsizliğin çok büyük sorun teşkil ettiği ülkede, turizm işletmelerinin dış pazarlara açılması istihdam olanakları da sağlamıştır (Hepaktan, Çınar: 2010).

2.4. Hizmet İşletmelerinin Dünyadaki Yeri ve Önemi

Ham madde sahibi olmak, sanayi toplumlarında zenginlik göstergesiysen, sanayi ötesi toplumlara geçiş aşamasında, hizmet sektörü daha çok önem kazanmıştır. Zamanla ortaya çıkan yeni hizmetler, en önemli ekonomi sektörleri haline gelmişlerdir. Eğitim sektöründen turizme, multimedya teknolojilerinden finans sektörüne kadar gerçekleşen hizmet alanındaki gelişmeler, dünya ekonomisinin en önemli faktörleri haline gelmiştir (Kurtulmuş, 1996: 21).

Günümüzde hizmet sektörünün ekonomideki yeri, ekonomik gelişmişliğin en büyük göstergelerinden biridir. Bu konuda örneklere bakıldığında, gelişmiş ülkeler ekonomik gelişmelerinin başlarında daha çok sanayiye önem verirken, gelişme

ilerledikçe bu durum hizmet sektörüne doğru yönelmiştir (Kurtulmuş, 1996). Bir başka deyişle, hizmet sektörünün bulunduğu konuma küresel anlamda bakıldığında, pazarda oldukça etkin bir paya sahip olduğu görülmektedir. Hizmet sektörü, dünya pazarında %70'in üstünde bir paya sahiptir (Bahar, 2007). Dünya genelinde turizm verilerine bakıldığında, günümüzdeki turist sayısının 1 milyarı aştığı görülmektedir. 2020 yılında ise bu sayının 1,6 milyarı aşacağı öngörülmektedir (Tavmergen, 2011).

Uluslararası ticaret denildiğinde akla ilk gelen, mal alım ve satım ticaretidir. İşletmeler, nitelikleri doğrultusunda dış ticarete mal alım satımları kadar yer etmemiştir. Bilgi teknolojileri alanındaki gelişmeler, hizmet ticaretinin öne çıkmasını sağlamıştır. Yine de duruma tarihsel açıdan bakıldığında, hizmet türlerinden bazıları üzerindeki dış ticaret oldukça eski zamanlara uzanmaktadır. Turizm, taşımacılık, bankacılık ve sigortacılık gibi hizmetler bu duruma örnek verilebilir (Seyidoğlu, 2003).

Türkiye, turizm açısından bakıldığında, küresel anlamda turizm ortalamalarına göre daha üst bir seviyededir. Geçtiğimiz 20 yıla bakıldığında, istisnai durumlar haricinde ülkemizin bu büyüme hızını neredeyse iki katına çıkardığı ve yıllık %7-8 oranında bir gelişme elde ettiği belirlenmiştir. Sonuç olarak, ülkemizdeki turizm gelişme oranı, dünya turizmindeki ilerlemenin oldukça üstünde bir konumda yer almaktadır (Tavmergen, 2011).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra başlayan bölgeselleşme hareketleri, hizmet sektörlerinde gerçekleşen teknolojik gelişmeler, gümrük tarifelerinin azaltılması veya kaldırılması gibi birçok faktör, dünya ticaretini yadsınamayacak derecede etkilemiştir. Hizmet sektörü de bu durumdan etkilenmiş ve bazı yeni hizmet türleri uluslararası ticarete kendine yer bulmuştur. 1994'te GATT, Uruguay'da yapılan görüşmelerde geçerlilik kazanmış olan GATS, hizmet sektörünün gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır (Topçu ve Hayırsever, 2010).

Dünya Turizm Örgütü (WTO) verileri incelendiğinde, uluslararası turist sayısı 2003 yılında 691 milyon turiste, uluslararası turizm gelirleri incelendiğinde ise bu sayı, 523 milyar ABD dolarına ulaşacaktır (WTO, 2004). Yapılan araştırmalar incelendiğinde, 1950 yılında dünya turist sayısının 25,3 milyon olması varsayılacak olursa, gelecek elli üç yılda dünya turizm hareketlerinin %2631 oranında artması beklenmektedir ki, bu çok büyük bir ilerleme kat edileceğinin ifadesidir. Bu

rakamların 2020 yılında sırasıyla 1,6 milyar turist ve aynı zamanda 2 trilyon Dolar (Cho, 2003) ülkemize yabancı para girişi olacağı, 2050 yılına gelindiğinde ise 2 milyar turist ve 2,1 trilyon dolar yabancı para girişi olması öngörülmektedir. Bununla beraber, yine 2050 yılında, ulusal turizm sektöründe iç ve dış turizm gelirlerinin toplamda 24,2 trilyon dolara (Pizam, 1999) ulaşacağı öngörülmektedir (Hepaktan, Çınar: 2010).

Dünya Turizm Örgütü (WTO) verileri incelendiğinde, Türkiye'nin son on yıl içerisindeki gelişimine yönelik verilere göre, Türkiye'nin geçtiğimiz 10 yıl içerisinde sürekli ilerleme kaydettiği görülmüştür (WTO, 2018). Aynı zamanda, 2005 yılında dünya turizmi genelinde ülkemize toplamda 18,2 milyar dolar gelir akışı sağlayarak dünyada 10. sırada yer aldığı görülmüştür (Hepaktan, Çınar: 2010).

Dünya Turizm Örgütü verilerine göre (WTO, 2007) Türkiye'ye 2007 yılında 37,6 milyon turist gelmiş olup, ülkemiz dünya sıralamasında 8. sırada yer almıştır. 2017 yılında ise, bu rakam 38 milyon turiste ulaşmıştır (WTO, 2017).

2.5. Hizmet İşletmelerinde Çalışan Motivasyonu

Ekonomide büyük paya sahip olan hizmet sektörü her geçen gün daha önemli hale gelmektedir. İnsan unsurunun bu sektörün en temel taşı olduğu yadsınamaz bir gerçektir (Ölçer, 2005). Hizmet sektöründe en fazla önem arz eden faktör insan faktörüdür. Üretim sektöründe makineleşme ve teknoloji sistemleri, insan faktörünü bir arka plana atmış olsa da, hizmet sektörü için insan faktörü, temel odak noktasıdır. Bu sebeple hizmet sektöründe uygulanması gereken yöntem, çalışanların motivasyonunun en yüksek seviyede tutulmasıdır.

Hizmet sektöründe müşteri ve çalışanlar doğrudan iletişim halindedir. Hizmet durumu, direkt olarak hizmet kalitesini etkiler. Hizmet kalitesi, müşteri memnuniyetini oluşturan ve arttıran en önemli faktördür. Hizmet sektöründe işletmeler, çalışan motivasyonunu yüksek tutmak amacıyla bazı etkinliklerde bulunurlar. Motivasyonun bu derece önemli tutulması, hizmet sektörünün çalışan yönetimine verdiği değeri ve motive edilmiş çalışanlara verdiği değeri göstermektedir (Uçkun ve Pelit, 2003: 50).

Hizmet sektöründe üretim aşamasında elle tutulabilen, standart bir ürünün ortaya koyulamaması nedeniyle verimlilik için çalışanların iyi motive edilmiş ve

huzurlu bir ortamda uyumlu bir şekilde çalışmalarını gerekmektedir (Ölçer, 2005: 4). Hizmet sektöründe çalışanların iş yaşamındaki başarıları, iş ortamındaki uyuma bağlıdır. İyi koordine olmuş çalışanların üretimi, özellikle turizm işletmelerinde müşteri memnuniyeti olarak geri dönmektedir.

2.5.1. Hizmet İşletmelerinde Çalışan Motivasyonunun Hizmet Kalitesine Etkisi

Kalite kavramı, anlaşılması oldukça zor ve birbirinden kolaylıkla ayıramayan boyutlara sahip ve gayet karmaşık bir olgudur (Parasuraman vd., 1985). Kalite, tüketiciler tarafından tam olarak belirtilememekte ve yaşanan kalite problemleri bazı şikâyetlerle anlatılmaktadır. Kalitenin olup olmadığına dair birçok farklı fikir beyan edilmesine rağmen, kalite için kesin olarak belirtilebilecek bir tanım yoktur.

Günümüzde hizmet kalitesi, rekabette önemli bir belirleyici ve fark yaratıcı unsur olarak ele alınır (Lewis, 1989).

Hizmet kalitesine verilen değer, organizasyonun rakiplerinden farklı bir şekilde ele alınmasını ve bu sayede rekabette sürekli bir avantaj elde etmelerine olanak sağlar. Yüksek kalite hizmet, sadece hizmet sektöründe çalışan işletmeler için değil, üretim sektöründe çalışan işletmelerin de gelirlerinde önemli rol oynar. Üretim alanında bazı endüstrilerde siparişler söz konusuysa hizmet kalitesi, ortaya çıkan ürünlerin kalitesinden daha önemli olduğu varsayılır (Ghobadian, Speller ve Jones, 1994).

İşletmenin gelirinde, Pazar payı ve nüfusunun artmasında müşteri memnuniyeti çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle müşteri memnuniyeti işletme yönetimi tarafından benimsenmeli ve çalışanlara iletilmelidir (Petrillosse, 1995). Daha kaliteli hizmet için, işletmenin kültürü bu amaçla oluşturulmalıdır.

Müşteri memnuniyetinde başarı, örgüt yapısının baştan yapılmasına ihtiyaç duysa bile ancak verim bütün çalışanların katılımı ile elde edilebilir. İşletme, müşteriye en hızlı ve en etkili hizmeti sunmayı amaç edinmelidir (Sevimli, 2006).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÜRETİM İŞLETMELERİ

3.1. Üretim Kavramının Tanımlanması ve Önemi

Ekonomik bir değer ifade eden, her türlü hizmet ve malın oluşturulmasına üretim denir. Üretimin amacı bir değer oluşturmak veya söz konusu malın ya da hizmetin değerini arttırmaktır. Üretim farklı yollarla gerçekleştirilebilir. Üretim işletmeleri, kullandıkları üretim yöntemine göre sınıflandırılabilirler. Bunlardan en önemlileri şöyle sıralanabilir: Şekil ve hal değiştirme yoluyla, yer değiştirme yoluyla zaman değiştirme yoluyla ve el değişimi yoluyla (Mucuk, 2003).

Gelişmiş ülkelerin ana gelir kaynağı üretim sektörüdür. Ham madde elde etme yöntemleri, depolama, lojistik, pazarlama gibi faaliyetler sayesinde göz ardı edilemeyecek derecede istihdam sağlanır. Gelişmekte olan ülkelerin gelir kaynaklarında, üretim sektörüne doğru bir yönelme gözlenir (Özgen ve Yalçın, 2006). Her ne kadar, hizmet sektörü günümüzde vazgeçilmez bir sektör haline gelmiş olsa da, ülkelerin gelişme göstermeleri açısından sanayiye önem vermeleri gerekmektedir.

Doğada bulunan mal ve hizmetlerin, insanoğlu tarafından efektif bir şekilde kullanılabilmesi için işlenmesi gerekir. Bu süreç, üretim sayesinde gerçekleşir. Bu nedenle üretim, insanoğlunun hayati ihtiyaçlarını karşılaması için mutlak gerekliliktir.

3.2. Üretim İşletmeleri Özellikleri ve Sınıflandırılması

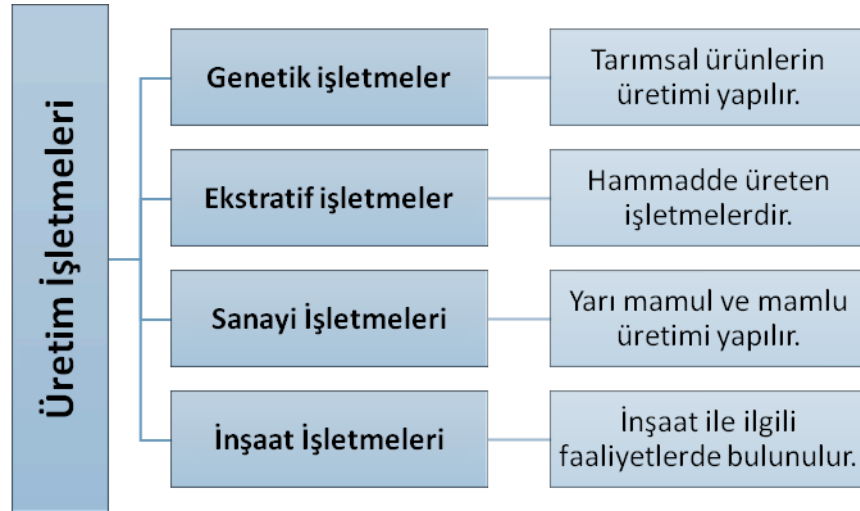
Günümüz rekabet ortamında, birçok farklı alanda üretim yapan çeşitli işletmeler mevcuttur. Üretim işletmelerinin temel amacı, düşük maliyetle nitelikli ürün elde etmektir. Üretim kavramının ekonomik tanımı açısından, elde edilen ürün bir değer ifade etmelidir. Üretim işletmelerinde ürünlerin bir hayat seyri vardır. Bu nedenle ürünlerin türüne göre bir raf ömrü mevcuttur. Dolayısıyla üretim işletmeleri, ürettikleri ürünün miktarını satış oranlarına göre düzenlemeli ve ürünleri belli bir sürede müşteriye ulaştırmalıdır (Ünsar, 2007).

Üretim işletmeleri, uygun bir depolama ve üretim alanına, yeterli lojistik hizmetine ve pazarlamaya ihtiyaç duyarlar. Bu sebeple üretim alanında sermaye yönetimi, hizmet sektörüne göre daha büyük önem arz etmektedir.

Üretim birimi; bir işletmenin elinde olan ana malzeme, demirbaş ve insan kaynaklarını kullanarak, talep edilen nitelik ve nicelik ile istenilen kalitede, mamulü söz verilen tarihte en düşük maliyet hesaplanarak imal eden işletme birimidir. Üretim biriminin en doğru şekilde yürütülmesi, o işletmenin var olan diğer birimleri ile olan ilişkileri ile doğru orantılıdır (Sezen vd., 2002).

Üretim işletmelerinde imal edilen ürünler depolanıp saklanabilirler. Elde edilen ürünlerin belirli tanım ve miktarları bulunmaktadır. Üretim işletmelerinde üretim nihai sonuca ulaşana dek, üretici ile tüketici karşı karşıya gelememektedir. Üretilen mamulün bir hayat seyri olduğu gibi, bir de son tüketim tarihi yer alabilmektedir. Elde edilen mamullerin kalitesi ve niteliği ölçülmek amacıyla, belirli fiziksel sınavlara tabi tutulmaktadır. Üretim işletmelerinde üretilen mallar için bir garanti süresi sunulmaktadır. Kısaca üretim işletmelerinde yapılan işlemler, daha çok maddi boyutta somut işlemlerdir (Songür, 1997).

Üretim işletmelerinin yapısı, aynı olabildiği gibi gruplara da ayrılabilir. Üretim işletmelerinin sınıflandırılması şekil 12’de verilmiştir (Dalay, 2013). OECD’nin arge yoğunluklarına göre üretim işletmeleri, alt alanlar itibariyle teknolojik seviyeleri üç gruba ayrılmaktadır. İleri teknoloji seviyesindeki sektörler, bilgi-işlem, elektrik makineleri, ilaç, uçak, mesleki sanayiler ve haberleşme cihazları sanayileridir. Orta teknoloji seviyesinde olanlar, temizlik malzemeleri, ana kimya, lastik ürünleri, makine ve uçak dışındaki ulaşım araçlarıdır. Düşük teknoloji seviyesindekiler ise, tekstil, giyim, gıda, kâğıt ürünleri, orman ürünleri, kömür ve petrol türevleri, demir-çelik, metal eşya, çimento-kil ileler. Böylece, OECD’nin yaptığı teknoloji yoğunluğuna göre sınıflama, emek veya sermaye yoğunluğuyla ilgili değildir (Taymaz ve Suiçmez, 2005: 31).



ŞEKİL 12. Üretim İşletmelerinin Sınıflandırılması

Kaynak: Dalay, İ. (2014). "İşletmelerin Sınıflandırılması" <http://ismaildalay.blogspot.com/2013/12/isletmelerin-snflandrlmas.html>, adresinden derlenmiştir. Erişim Tarihi: 08.03.19.

Şekil 12’de, üretim işletmeleri; genetik, ekstratif, sanayi, inşaat iş kolları gösterilmektedir. Çalışmada, "sanayi işletmeleri" ana başlığı altında "tekstil işletmeleri" incelenmektedir.

3.2.1. Tekstil İşletmeleri

Ülkemizde tekstil işletmelerinin kuruluş dönemi Osmanlı Devleti’ne kadar uzanır. Yabancı ülkelerle yapılan temaslar sonucu, saray halkının ipek kumaşla tanışması ve Avrupa’ya gönderilen Türk kumaşlarının beğenilmesiyle birlikte oluşan talepler sonucunda, tekstil sektörü oluşmaya başlamıştır (Terzioğlu vd., 2008).

Tekstil işletmeleri, ham maddesi pamuk, ipek vb. maddelerden ip üretiminin yapılmasıyla birlikte kişisel giyim ve eşyaların dokunması işlemini kapsamaktadır. Dokunma işleminden sonra elde edilen kumaşlar, dikilerek hazır giyim eşyası oluşturulmaktadır. Hazır giyim eşyaları, elyaf, pamuk gibi malzemelerden örme-dokuma gibi işlemler vasıtasıyla, ürünlerin uzunca bir tedarik aşamasından sonra nihai sığata kavuşması şeklinde hazırlanır (Öngüt, 2007). Tekstil işletmeleri, de diğer işletmeler gibi ülkelerin kalkınmasında büyük rol oynamaktadır.

Yapılan araştırmalar sonucunda, ülke kalkınmasına katkısı bağlamında tekstil işletmelerinin, diğer işletmeler içerisinde lider konumda olduğu görülmektedir (Rostow, 1979). Gelişmiş ve gelişme sürecinde olan ülkelerde her zaman pazar

açığının bulunması ve düşük maliyetli hammadde kullanımı sebebiyle tekstil işletmelerinin etkinliğini her alanda korumuştur.

Ülkemizde tekstil denildiğinde akla pazar payının büyük hacmine sahip olan belirli bölgeler gelmektedir. Bu bölgeler, pamuklu dokuma alanında Denizli (Uyanık ve Oğulata, 2013: 60), deri tekstili alanında Uşak, ipek üreticiliği ve dokuması konusunda Bursa olmak üzere bu bölgelerde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Çalışmada, Uşak ilinin ülkemizdeki üretim işletmeleri kapsamında tekstil işletmelerinin öncülerinden olması ve Uşak ilinde tekstil alanında istihdam edilen iş gören sayısının çokluğu nedeniyle, veri taramasında sağlıklı ve bilimsel sonuçlara ulaşılabilmesi amacıyla tercih sebebi olmuştur.

3.3. Üretim İşletmelerinin Ekonomideki Yeri

Üretim işletmeleri, üretkenlik çalışmalarında en fazla önem arz eden sektördür. OECD'nin 2001 yılı raporu organizasyon ve üretim seviyesinde çalışmaların, üretkenliğin artmasında en önemli faktör olduğunu ve üretkenliğin mekanizasyonunun anlaşılmasında büyük rol oynadığını belirtirken, Bulutay (2005) verimliliğin artmasında, üretim işletmelerinin temel kaynak olduğunu ve istihdam açısından büyük bir pay sahibi olduğunu belirtmiştir. İstihdam sağlama ve somut çıktı almada, üretim işletmeleri daha büyük rol oynadığı için, ekonomiyi diğer işletmelere göre daha güçlü temsil etmektedir.

Kalkınma iktisadı kuramlarına göre, ülkenin kalkınmasındaki en önemli faktör sanayideki gelişmelerdir. Gelişmiş ülkelerin deneyimlerine bakılırsa, tarımdan sonra sanayi alanındaki gelişmelerin ekonomik gelişme ve büyümede en büyük rolü oynadığı görülür (Tunç, 2007: 64).

Üretim işletmeleri, gelişmiş ülkelerin ana gelir kaynağıdır. Teknolojik gelişmeler, üretim işletmeleri sayesinde gerçekleşir. Gün geçtikçe yeni üretim yöntemleri geliştirmek ve maliyeti düşürüp karlılığı arttırmak için yeni araştırmalar yapılmaktadır (Kozan, 1985). Bu araştırmalar, yeni gelişmelerin önünü açmakta ve üretim sektörünün yanı sıra hizmet sektörüne de etki etmektedir. Üretim için yeni yöntemler buldukça, yeni gelir kaynakları ve yöntemleri ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple, üretim işletmeleri ekonominin gelişmesi ve ilerlemesi üzerinde büyük rol oynar.

Dünya Ticaret Örgütü'nün 2010 yılı verilerine bakıldığında, üretim işletmeleri kapsamında faaliyet gösteren tekstil işletmelerinin, dünya ekonomisindeki payı %4,1 olarak belirlenmiştir. Ülkemizde ise bu oran, dünya tekstil işletmeleri ihracatı içinde %3,6'lık bir payın sabidir (Kılıç ve Çınar: 2014).

3.4. Üretim İşletmelerinin Dünyadaki Yeri ve Önemi

Sanayi ekonominin bel kemiği olduğu gibi küreselleşme, rekabet ortamında ön plana çıkma, ülke savunması ve nitelikli çalışan yetiştirme gibi konularda da büyük önem arz eder. Bu sebeple ülkeler, sanayilerinin gelişmesi için büyük çaplı çalışmalar yapmaktadırlar. Günümüz rekabet ortamında ülkelerin gelişmişlik düzeyi, sanayilerinin gelişmişliğine bakılarak değerlendirilir. Araştırmalar sonucunda ulaşılan verilere bakıldığında, Türk tekstil sektörünün dünya sıralamasında gerilerde kaldığı görülmektedir (Güvenen, 1988). Ancak, Türk tekstil işletmelerinin dünya pazarında geniş bir payının olduğu da göz ardı edilemez bir gerçektir. Ülkemizin Avrupa ülkelerine olan yakınlığı ve kendi bünyesinde bulunan doğal hammaddelerin fazla oluşu da bu duruma imkân sağlamıştır (Artelt, 1990).

Sanayi alanında gelişmiş ülkeler dünya ekonomisinde daha fazla söz sahibi olur ve dünya ekonomisinin gidişatına istedikleri gibi yön verebilirler. 1980'li yıllardan sonra ülkemizde, üretim seyrini tamamlamış olan nihai malın satışında ihracatçı bir politika gözlenmiştir (Ay ve Talaşlı, 2007). Bu sayede ekonomik refaha erişim kolaylaşır.

Dünya ekonomisinde söz sahibi olmak isteyen ülkeler, sanayilerine büyük yatırımlar yaparlar (Yücel, 2010). Bu yatırımlar, yeni deneyler ve araştırmaların yapılmasına ön ayak olmaktadır. Yeni deneyler ve araştırmalar da teknolojinin gelişmesini sağlamakta, yeni iş alanları oluşturmakta ve istihdama olumlu etki yaparak, teknolojinin ışığında, toplumların hayata daha pozitif bir pencereden bakmalarını sağlamaktadır.

Tekstil işletmeleri, dünya pazarında yer alan ihracat odaklı işletmelerdir. Ülkemizin yaklaşık olarak 30 Milyar Dolar üretim çıktısının 20 Milyar Dolar bölümü ihraç yoluyla dış pazarlara geçmektedir. Avrupa ülkelerine yapılan ihracat oranlarına bakıldığında, tekstil ürünleri ihracatında ülkemiz, Çin'den sonra ikinci sırada yer almaktadır. Ülkemizde ihracata yönelik üretim yapan ve %90'ı KOBİ olan yaklaşık 18.500 imalatçı-ihracatçı işletme yer almaktadır. Bu işletmelerden 11.000'i hazır

giyim işletmelerinde yer alırken, 7.500'ü tekstil işletmelerinde faaliyet göstermektedir (Kılıç ve Çınar: 2014).

3.5. Üretim İşletmelerinde Çalışan Motivasyonu

Üretim işletmelerinde başarı elde etmenin ve elde edilen başarıyı sürekli kılmanın en önemli noktalarından biri de çalışan memnuniyetidir. Çalışan memnuniyeti, çevresel koşullardan kolaylıkla etkilenebilen bir kavramdır (Yener, 2007). Endüstri işletmelerinde memnuniyetin sağlanması, çalışma koşullarına bağlı olarak değişmektedir (Jhonson, vd., 2002). İşletmeler, gelirlerinin en önemli faktörlerinden biri olan çalışanlarını motive etmek amacıyla, farklı yöntemlere başvururlar. İşletmeler, çalışanların çalışma performanslarına bakarak ücret artışına gitmektedirler. Ancak bu durumun bazı çalışanların üzerinde olumsuz etkileri olduğu yadsınamaz bir gerçektir. İşletmeler, çalışanlarına hayati ihtiyaçları için (yiyecek, giyecek, yakacak vb.) yardım verme yoluna gitmektedir. Bu yardımlar doğum yardımı, kira yardımı, ölüm yardımı ve aile yardımı gibi ek gelirleri de kapsamaktadır.

İşletmelerden bazıları, çalışanların motivasyonu açısından olumlu etki yaratmak için, çalışanlara sosyal projelere katılma zorunluluğu getirmektedir. Bu projelerin amacı, çalışanların sosyalleşmesi ve iş stresinden uzaklaşarak işe olan ilgilerinin gittikçe azalmamasını sağlamaktır (Balcı, 2000). Bu sayede çalışanların yaptıkları işe daha iyi odaklanabilir ve artan iletişim sayesinde daha farklı düşünme yöntemleri geliştirerek verimliliği arttırabilirler.

3.5.1. Üretim İşletmelerinde Çalışan Motivasyonunun Üretim Kalitesine Etkisi

Üretim işletmelerinde elde edilen ürünlerin fiziksel bir boyutu vardır. Bu sebeple üretim işletmelerinde kalite kavramı, hizmet işletmelerine oranla daha somut bir anlam ifade etmektedir. Müşteriler, aldıkları ürünlerin kalitesine bakarak marka tercihi yapmaktadırlar. Bu sebeple işletmeler, sürekli başarıyı sağlamak adına ürettikleri ürünlerin kalite kontrolünü sağlamalı ve ürünlerinin kalitesini belli bir seviyede tutmalıdırlar. Yapılan üretim tek seferde yapılırsa, belirli bir kâr elde edilmektedir (Bulut, 2007: 21).

Kalite kavramı, geleneksel açıdan bakıldığında “belirli standartlara uyan ürün” gibi görünse de günümüzde bu kavramın tanımı daha çeşitli yollarla

yapılabilmektedir. Bu durum da, insanların bu konu üzerinde ortak bir karar almalarının önüne geçmiştir. Bazı görüşler kaliteye “kusursuz, hatasız ürün üretimi” olarak baksa da, bazıları kalite kavramını “müşterilerin istediği ürün” olarak tanımlamaktadır. Üretim kalitesi, müşterilerin işletmelere olan bağlılıklarında önemli rol oynamaktadır. Müşteriler, memnun kaldıkları ürünleri çevrelerine önererek, işletmenin pazarlamasına dolaylı yoldan katkı yapmakta ve işletmeye yeni ve sadık müşteriler kazandırmaktadırlar. Üretim kalitesi yüksek olan işletmeler, pazarda daha saygın bir yere sahiptirler ve bu durum da işletmenin statüsünün yükselmesine katkı sağlamaktadır. Kalite seviyesi yüksek olan işletmeler, aynı zamanda iş görenlerine de yeterli önemi verebilmekte ve onların motivasyonlarının sağlanmasına katkıda bulunmaktadır (Uzun, 2014).

3.6. Üretim İşletmeleri ile Hizmet İşletmeleri Arasındaki Farklar

Üretim sanayinin önem arz eden bir özelliği, hizmet işletmelerine kıyasla daha fazla emek verimliliği sunmasıdır. Üretim sanayisinde istihdamın artması, ortalama emek üretkenliğini de artırır. Ancak üretim sanayinin ekonomik gelişmeye etkisi bununla sınırlı değildir. Teknolojik gelişmelerin yaşanması ve diğer sektörlerde yaygınlaşmasında önemli bir rol oynar. Bu sayede, hizmet işletmelerinde emek üretkenliğinin artmasını sağlar. Hizmet işletmelerinde haberleşme ve ulaşım teknolojilerinin gelişmesi, üretim sanayi sayesinde olmaktadır ve bu durum, hizmet işletmelerinde üretkenliğin artmasını sağlar (Taymaz ve Suiçmez, 2005: 29).

Üretim işletmeleri, somut çıktılar vermekteyken hizmet işletmeleri, soyut çıktılar verir. Üretim işletmeleri makineleşme ve hammadde önem arz eder ancak hizmet işletmeleri insan odaklıdır. Üretim işletmelerinde depolama, lojistik, ürün tanıtımı gibi faktörler mevcuttur. Hizmet işletmeleri çalışan ve müşteri, karşılıklı ilişki içerisindeyken, üretim işletmelerinde müşterilerle daha çok üçüncü kişiler sayesinde iletişim kurulmaktadır. Hizmetin fiziksel olarak bir boyutu bulunmamaktadır. Ancak, üretim işletmelerinde elde edilen çıktının fiziksel bir tanımı yapılabilir (Songür, 1997). Bu durum, hizmetin dinamik yapısından kaynaklanmaktadır. Tablo 8’ de üretim ve hizmet işletmelerinin farkları verilmiştir. Verilen hizmetin kalitesi insan faktörüne dayalıdır. Bu sebeple hizmet işletmelerinde çalışan motivasyonu yüksek tutulmalıdır.

TABLO 8. Üretim ve Hizmet İşletmelerinin Farkları

ÜRETİM İŞLETMELERİ	HİZMET İŞLETMELERİ
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mal somuttur. ➤ Mallar standarttır. ➤ Mal satın almadan önce görülebilir. ➤ Mal stoklanabilir. ➤ Üretim tüketimden önce ve farklı yerlerde gerçekleşir. ➤ Mal nakledilebilir. ➤ Müşteri üretim sürecine katılamaz ve müşteri işletme ilişkisi dolaylıdır. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hizmet soyuttur. ➤ Hizmet değişkendir. ➤ Hizmet satın alımdan önce görülemez. ➤ Hizmet stoklanamaz. ➤ Üretim tüketimle aynı anda gerçekleşir. ➤ Hizmet nakledilemez. ➤ Müşteri üretim sürecine Katılabilir ve müşteri işletme ilişkisi doğrudandır.

Kaynak: Songür, N. (1997). “*Hizmet İşletmelerinin Üretim ve Pazarlama Fonksiyonları Açısından Sınıflandırılması*”.

Tablo 8' de üretim ve hizmet işletmelerinin mamul yapısı, müşteri-çalışan ilişkisi, hizmetin niteliği vb. ile ilgili kıyaslamalar yapılmıştır. Hizmet işletmelerinde çıktı, soyut ve nakledilemez iken, üretim işletmelerinde çıktı somut ve nakledilir özelliktedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÜRETİM VE HİZMET İŞLETMELERİ KAPSAMINDA ÇALIŞANLARA UYGULANAN MOTİVASYON ARAÇLARININ KIYASLANMASI: UŞAK İLİ ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Amacı

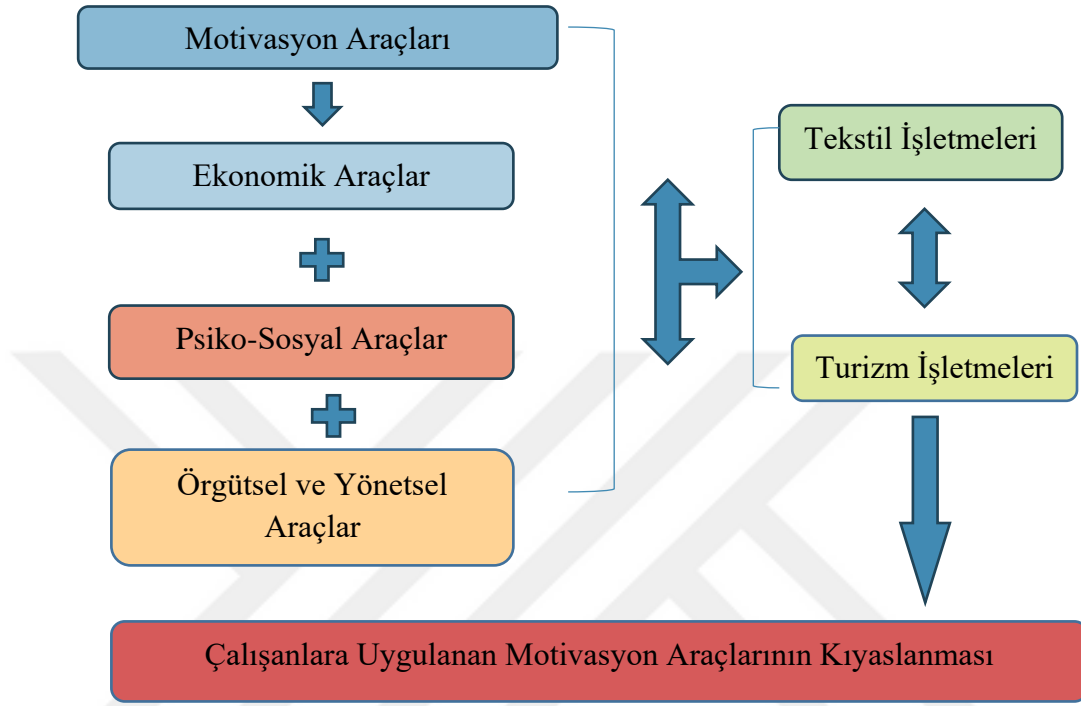
Uşak ilinde, üretim işletmelerinde ve hizmet işletmelerinde çalışanların, motivasyonunu sağlayan motivasyon araçlarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu temel amaç doğrultusunda alt amaçlar oluşturulmuştur:

- Tekstil işletmeleri ve turizm işletmelerinde uygulanan motivasyon araçları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Tekstil işletmeleri ve turizm işletmelerinde çalışanların cinsiyeti ile uygulanan motivasyon araçları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Tekstil işletmeleri ve turizm işletmelerinde çalışanların yaşı ile uygulanan motivasyon araçları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Tekstil işletmeleri ve turizm işletmelerinde çalışanların eğitim durumu ile uygulanan motivasyon araçları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Tekstil işletmeleri ve turizm işletmelerinde çalışanların kıdemi ile uygulanan motivasyon araçları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Tekstil işletmeleri ve turizm işletmelerinde çalışanların medeni durumu ile uygulanan motivasyon araçları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Bu çalışma, iş gören motivasyonun önemini kavramak ve bu konuda daha önce yapılan çalışmaların öncülüğünde, gelecekte yapılacak olan çalışmalara ışık tutmak ve kaynak oluşturmak amacıyla yapılmıştır.

4.2. Araştırmanın Modeli

Uşak il merkezinde faaliyet gösteren turizm ve tekstil işletmeleri çalışanlarına uygulanan motivasyon araçlarının kıyaslanması ve çalışmayı özetlemek amacıyla, Şekil 13'te çalışmanın modeli verilmiştir.



ŞEKİL 13. Araştırmanın Modeli

Şekil 13'te çalışmanın modeli verilmiştir. Bu model ile verilmek istenen; Tekstil ve turizm işletmeleri çalışanlarına uygulanan motivasyon araçlarının belirlenmesi, “ekonomik araçlar”, “psiko–sosyal araçlar” ve “örgütsel ve yönetmel araçlar” ne derecede uygulandığının saptanıp bu bilgilerin analizler edilmesidir. Bu analizler sonucunda elde edilen bulgular ile çalışmanın bir sonraki aşamasında, faktör analizi aracılığı ile verilerin kendi içerisinde boyutlar oluşturup oluşturmadığına bakılarak katılımcılara uygulanan motivasyon araçları ile katılımcıların demografik özellikleri arasında farklılıklar olup olmadığı, varsa bu farklılıkların neler olduğunun belirlenmesi aşamalarıdır. Elde edilen analiz sonuçları incelenerek çalışmanın hipotezleri değerlendirilmiş “turizm işletmeleri” ve “tekstil işletmeleri” çalışanlarına uygulanan motivasyon araçlarının kıyaslanması yapılmıştır.

4.3.Araştırmanın Önemi

Tekstil işletmeleri ve turizm işletmelerindeki çalışanların motivasyonlarını sağlayan araçların kıyaslaması yapılarak, benzerliklerini ve farklılıklarını ortaya koymak, özellikle ilgili işletmelere katkı sağlaması bakımından önemlidir. Bu bağlamda iş görenlerin istihdamının sağlanması, iş gören yönetiminin doğru yapılması ve iş görenlerin motivasyon sorunlarının çözülmesi, hem ekonomik açıdan hem de iş görenlerin duygusal ve psikolojik durumları açısından büyük önem arz etmektedir. Çalışanların yaptıkları iş ve çalıştıkları çevreden tatmin olmaları üretim seyri kadar önemlidir. Bu nedenle iş gören yönetiminin doğru icra edilmesi ve iş görenlerin motivasyonlarının yüksek tutulması, hem maddi boyutta hem de manevi boyutta işletmelerin kazanç elde etmesinde ve var olan kazançlarının artmasında fayda sağlayacaktır. Bu çalışma için Uşak ilinin seçilme sebebi, ülke geneline bakıldığında ilin, tekstil sektöründe büyük pay sahibi olması ve aynı zamanda, Uşak ilinin turizm kümelenme potansiyeline sahip olmasıdır (Yüzbaşıoğlu, Ören, Şahin, 2016)

Tekstil işletmelerinde istihdamın yüksek ve pazar payının geniş bir dilimde olduğu Uşak ilinde, aynı zamanda turizm işletmelerinin de gelişen bir dinamik olması sebebiyle çalışma, üniversitenin de yer aldığı Uşak ilinde yapılmıştır. Çalışmanın önemini, daha önce Uşak'ta tekstil ve turizm alanında bu kapsamda bir çalışmanın yapılmamış olması oluşturmaktadır.

4.4.Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Tekstil işletmeleri ve turizm işletmelerinde çalışanlara uygulanan motivasyon araçlarını belirlemek amacıyla, çalışma nicel araştırma yöntemleri kullanılarak düzenlenmiştir. Nicel araştırma yöntemlerine uygun olarak veriler, gönüllülük esası yönetmi ve yüz yüze anket tekniği aracılığıyla elde edilmiştir. Elde edilen veriler, sosyal bilimlerde veri analizi için kullanılan istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın sınırlılığını, işletmelerde çalışanların mesai saatinde olmalarından dolayı yetkili kişilerden anket çalışması için izin alınmasının oldukça zor olması oluşturmaktadır. Bu nedenle, işletmeler ve çalışanlar tesadüfi olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın içerik kısmı, tamamen gizlilik anlayışı ön planda tutularak oluşturulmuştur. Katılımcılar anket formlarını değerlendirirken onların isim, soy isim veya işletme adı gibi bilgilerin yazılmasını zorunlu tutmayarak güven vermek amaçlanmıştır. Bu nedenle anket formunun doldurulması konusunda çalışanlar daha rahat ve gönüllü davranmışlardır. Çalışmanın bir diğer sınırlılığını, anketin uygulandığı örneklem oluşturmakta, örnekleme yer alan bazı çalışanlar eğitim seviyesi, yaş vb. sebeplerden dolayı anket formunu doldururken ve okurken zorlandıklarını belirtmişlerdir.

4.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, tekstil işletmeleri ve turizm işletmeleri oluşturmaktadır. Ancak, bu büyüklükte bir evrene ulaşma fikri gerçeği yansıtmayacağı ve mümkün olamayacağı için araştırmacının zaman, maliyet, ulaşım ve merak değerleri dikkate alınarak, ulaşımı kolay sağlanabilecek bir çalışma evreni belirlenmiştir (Alınacak ve İslamoğlu, 2016). TC Uşak Valiliği'nden (2019) alınan bilgilere göre, çalışmanın evrenini, toplamda 11.000 istihdam sayısı ile, Uşak Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren tekstil işletmeleri çalışanları ve Uşak'ta bulunan; 125 Yiyecek-İçecek işletmesi, 21 Konaklama işletmesi ve 17 Seyahat-Ulaşım işletmesi konularında faaliyet veren toplam 163 işletme oluşturmaktadır (Yüzbaşıoğlu, Ören, Şahin, 2016). Söz konusu bu işletmelerin, çalışan motivasyonunu sağlamak için hangi motivasyon araçlarını kullandıklarını tespit etmek amacıyla alan yazın ışığında oluşturulmuş anket formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Tekstil işletmelerinden 159 çalışan ve turizm işletmelerinden 169 çalışan olmak üzere, ulaşılan 328 çalışana gönüllülük esası örnekleme yöntemiyle yüz yüze anket tekniği uygulanmıştır.

4.6.1. Veri Toplama Aracı Veri Toplama ve Verilerin Analizi

İlgili yöneticilerin, çalışan motivasyonunu sağlamak için, hangi motivasyon araçlarını kullandıklarını tespit etmek ve sayısal, objektif verilerin elde edilmesi amacıyla, alan yazın ışığında oluşturulmuş, anket formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır (Ören, Arman ve Şahin Ören, 2017), (Sevinç, 2015).

Çalışmada kullanılan anketin ilk bölümünde, çalışanlara iş yerinde uygulanan ekonomik motivasyon araçlarını belirlemeye yönelik 10 adet soru belirtilmiştir. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarını belirlemek amacıyla 11 soru sorulmuş

olup, psiko-sosyal motivasyon araçlarını belirlemeye yönelik 20 ifade yer almıştır. Toplamda 41 adet Likert tipi soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 9 adet soru bulunmaktadır. Bu sayede, veri setini oluşturan çalışanların demografik özellikleri ve kendilerine uygulanan motivasyon araçları belirlenmiştir.

Elde edilen veriler ışığında oluşturulan veri seti aracılığıyla, tekstil ve turizm işletmelerinde uygulanan motivasyon araçlarına ilişkin dağılımı belirleyebilmek ve veri girişindeki olası hataların kontrolünü yapabilmek amacıyla, frekans analizi yapılmıştır.

Çalışmanın analizleri sonucunda ulaşılan veri setinin yapısal açıdan geçerliliğini, güvenilirliğini ve iç tutarlılığını test etmek amacıyla, güvenilirlik analizi yapılmıştır. Faktör analizi aracılığı ile motivasyon araçlarının kendi içinde boyutlar oluşturup oluşturmadığı ve yapı geçerliliğini sağlayıp sağlamadığı kontrol edilmiştir. Söz konusu analizler sonucunda elde edilen bulgular sonrasında çalışmanın bir sonraki aşamasına geçilmiştir. Bu aşamada, faktör analizi aracılığı ile elde edilen boyutlar ve demografik özellikler arasında farklılıklar olup olmadığı, varsa bu farklılıkların neler olduğunu belirlemek ve çalışmanın amacı doğrultusunda belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla, T Testi ve Anova Analizleri yapılmıştır.

4.6.2. Güvenilirlik Analizi

Tekstil işletmeleri ve turizm işletmelerinin kullandıkları motivasyon araçlarını belirleyebilmek amacıyla oluşturulan anket formu aracılığıyla elde edilen veri seti çeşitli analizlere tabi tutulmuştur. Öncelikli olarak veri setinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla Güvenilirlik Analizi yapılmıştır. Yapılan Güvenilirlik Analizi sonucu Cronbach's Alpha ($0.70 < \alpha < 1$) değeri 0,91 olarak saptanmıştır. Ayrıca motivasyon araçlarını belirlemek amacıyla kullanılan soru grubunda tutarlılığı bozduğu gözlenen herhangi bir soruya rastlanmamıştır.

4.7. Bulgular ve Yorum

Tekstil ve turizm işletmelerinde çalışan personellere yönelik uygulanan motivasyon araçlarını tespit edebilmek amacıyla; elde edilen verilere, Frekans ve Faktör Analizleri, T Testi ve Anova Analizleri yapılmıştır. Elde edilen veriler tablolar şeklinde verilip yorumlanarak, aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

4.7.1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Veriler

Çalışmanın bu kısmında, uygulanan yüz yüze anketlerin katılımcıları ile ilgili demografik verilerin frekans (f) ve yüzde (%) analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen veriler sayısal ve yüzdelerle ifade edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri aşağıda tablolar halinde gösterilmiştir.

TABLO 9. Katılımcıların Demografik Verilerinin Frekans Analizi

DEĞİŞKENLER	GRUPLAR	(f)	(%)
CİNSİYET	Kadın	148	45,1
	Erkek	180	54,9
YAŞ	24 yaş ve altı	50	15,2
	25-34 yaş	133	40,5
	35-44 yaş	115	35,1
	45-54 yaş	28	8,5
	55 yaş ve üstü	2	0,6
MEDENİ DURUM	Evli	228	69,5
	Bekâr	100	30,5
EĞİTİM DURUMU	İlköğretim	102	31,1
	Lise	107	32,6
	Ön Lisans	54	16,5
	Lisans	59	18,0
	Lisansüstü	6	1,8
GÖREV	Üretim İşletmesi	159	48,5
	Hizmet İşletmesi	169	51,5
DEPARTMAN	Üretim İşletmesi	161	49,1
	Hizmet İşletmesi	167	50,1
KIDEM	5 yıl ve daha az	144	43,9
	6-10 yıl	117	35,7
	11-15 yıl	48	14,6
	16-20 yıl	13	4,0
	21 yıl ve daha fazla	6	1,8
ÇALIŞILAN İŞLETMEDEKİ KIDEM	5 yıl ve daha az	199	60,7
	6-10 yıl	96	29,3
	11-15 yıl	23	7,0
	16-20 yıl	6	1,8
	21 yıl ve daha fazla	4	1,2
İŞLETME TÜRÜ	Tekstil İşletmesi	159	48,5
	Otel İşletmesi	83	25,3
	Seyahat Acentası	26	7,9
	Yiyecek-İçecek İşletmesi	52	15,9
	Diğer İşletmeler	8	2,4
	TOPLAM	328	100,0

Turizm ve tekstil işletmelerinde çalışanlara uygulanan motivasyon araçları ve demografik verilerinin arasında bir yakınlık olup olmadığını analiz etmek, aynı

zamanda motivasyonu etkileyen temel olguların saptanabilmesi amacıyla, öncelikli olarak demografik özelliklere frekans (f) ve yüzde (%) analizi yapılmıştır.

Çalışmanın örneklemini oluşturan katılımcıların büyük çoğunluğunun %54,9 oranla erkek çalışanlar olduğu Tablo 9'da görülmektedir. Çalışmada yer alan kadın katılımcıların yüzdelik diliminin %45,1' ini oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımına bakıldığında, çalışmada en çok yer alan katılımcıların yaş dağılımı %40,5'i 25-34 yaş grubunda yer alırken, en az olarak ise %0,6 oranında 55 yaş ve üstü katılımcı bulunmaktadır.

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, en fazla katılımcı %69,5 oranıyla evli olmakla birlikte, katılımcıların bekâr olan kısmı çalışmanın %30,5'lik kısmını oluşturmaktadır.

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde, çalışmanın örneklemini oluşturan katılımcıların büyük çoğunluğunun %32,6 oranıyla lise mezunu oldukları görülmektedir. İlköğretim mezunlarının oranı az bir farkla %31,1 oranında; ön lisans mezunları ise çalışmanın %16,5'lik dilimini oluşturmuştur. Son olarak, çalışmada yer alan lisansüstü mezuniyet oranı %1,8 oranında bulunmuştur. Ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğunu %51,5 oranıyla turizm işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Tekstil işletmesi çalışanlarının oranı %48,5'tir.

Çalışılan işletme türüne göre gruplandırma yapıldığında, Tablo 9'da görüldüğü gibi, çalışmanın örneklemini oluşturan katılımcıların %50,9'u turizm işletmelerinde çalışmaktadır. Tekstil işletmelerinde ise bu oran, %49,1'dir.

Çalışanların kıdemlerine göre elde edilen veriler incelendiğinde, %43,9 oranıyla en fazla çalışma kıdeminin (5 yıl ve daha az) ifadesi olduğu görülmektedir. Bu oranı takiben %35,7 oranıyla çalışanların, (6-10 yıl arasında) iş tecrübesine sahip oldukları görülmektedir. Çalışanların %14,6'sı (11-15 yılları arasında) çalışmaktadırlar. En az olarak ise, çalışanların %1,8 kısmı (21 yıl ve daha fazla) iş tecrübesine sahiptirler.

Çalışanların çalıştıkları işletme içindeki kıdemleri ile ilgili veriler incelendiğinde, %60,7 oranıyla en fazla çalışma kıdeminin (5 yıl ve daha az) olduğu görülmektedir. Bu oranı takiben %29,3 oranıyla çalışanların, (6-10 yıl arasında) iş tecrübesine sahip oldukları görülmektedir. Çalışanların %7'si, (11-15 yılları

arasında) çalışmaktadırlar. Çalışanların %1,8'i çalıştıkları işletmede (16-20 yıl) kıdeme sahiptirler. En az olarak ise, çalışanların %1,2 kısmı (21 yıl ve daha fazla) iş tecrübesine sahiptirler. Katılımcıların çalıştıkları işletme türleri, Tablo 9' da verilmiştir. Tekstil işletmelerinde çalışanlar %48,5 oranı ve turizm işletmeleri kapsamında değerlendirilen, otel işletmeleri %25,3; yiyecek-içecek işletmeleri 15,9; seyahat acentaları ise, %7,9 ve son olarak bu işletmelere bağlı diğer işletmeler çalışmanın %2,4' ünü oluşturmaktadır.

4.7.1.1. İşletmelerin Kullandığı Motivasyon Araçlarına İlişkin Frekans Analizi

Turizm ve tekstil işletmelerin çalışanlarının motivasyona ulaşmalarına yönelik uygulanan motivasyon araçlarının frekans analizi sonuçları Tablo 10'da ve Tablo 11'de verilmiştir. Bu analiz sonucunda, her iki işletme için de katılımcılara uygulanan motivasyon araçlarına verilen önem seviyeleri hakkında fikir sahibi olmak mümkündür. Elde edilen verilere bakıldığında, uygulanan motivasyon araçlarına verilen önemin iki işletme arasında farklı seviyelerde değişkenlik gösterdiğini söyleyebiliriz.

TABLO 10. Turizm İşletmeleri Frekans Analizi

İFADELER	KESİNLİ KLE KATILM İYORUM		KATILM İYORUM		KARARSIZIM		KATILYORUM		KESİNLİ KLE KATILYORUM		s.s.
	f	%	F	%	f	%	f	%	F	%	
İş yerimizde ücret artışı uygulanır.	41	24,3	39	23,1	35	20,7	26	15,4	28	16,6	2,76
İş yerimizde primli ücret uygulanır.	65	38,5	54	32,0	24	14,2	19	11,2	7	4,1	2,1
Çalışanlara kar payı verilir.	65	38,5	69	40,8	22	13,0	11	6,5	2	1,2	1,91
Çalışanlara ekonomik ödül verilir.	37	21,9	52	30,8	26	15,4	47	27,8	7	4,1	2,61
Çalışanlara kira yardımı verilir.	70	41,4	67	39,6	20	11,8	11	6,5	1	0,6	1,85
Çalışanlara giyecek yardımı verilir.	66	39,1	64	37,9	23	13,6	13	7,7	3	1,8	1,95
Çalışanlara doğum yardımı verilir.	52	30,8	64	37,9	26	15,4	18	10,7	9	5,3	2,21
Çalışanlara ölüm yardımı verilir.	57	33,7	65	38,5	32	18,9	13	7,7	2	1,2	2,04
Çalışanlara aile yardımı verilir.	48	28,4	69	40,8	32	18,9	18	10,7	2	1,2	2,15

Tablo 10'un devamı											
Çalışanlara yiyecek yardımı verilir.	43	25,4	73	43,2	26	15,4	26	14,8	2	1,2	2,23
Çalışanlara yakacak yardımı verilir.	52	30,8	66	39,1	31	18,3	19	11,2	1	0,6	2,11
Çalışanlar kendi kararlarını alırlar.	47	27,8	48	28,4	35	20,7	34	20,1	5	3,0	2,42
Sosyal gruplara katılmak zorunludur.	41	24,3	47	27,8	44	26,0	32	18,9	5	3,0	2,48
Değer verilmesi çalışmaya özendirir.	27	16,0	27	16,0	44	26,0	58	34,3	13	7,7	3,01
Takdir edilmek çalışmaya özendirir.	21	12,4	29	17,2	34	20,1	64	37,9	21	12,4	3,21
Adamına göre başarı verilmesi olumsuz etkiler.	26	15,4	37	21,9	26	15,4	57	33,7	23	13,6	3,08
Sorumluluk, ücret aynı oranda artar.	36	21,3	39	23,1	36	21,3	47	27,8	11	6,5	2,75
Yükselme imkânları vardır.	36	21,3	39	23,1	40	23,7	45	26,6	9	5,3	2,71
Herkes için eşit kurallar vardır.	26	15,4	43	25,4	40	23,7	52	30,8	8	4,7	2,84
İlk gün yabancılık çekmedim.	23	13,6	40	23,7	46	27,2	52	30,8	52	30,8	2,88
İş yerimi sahiplenmem için yöneticilerim özenlidir.	20	11,8	41	24,3	45	26,6	50	29,6	13	7,7	2,97
Yeni gelen personelle yönetici ilgilenir.	21	12,4	48	28,4	43	25,4	46	27,2	11	6,5	2,86
Emeklilik sigortası yapılır.	36	21,30	16	9,5	23	13,6	72	42,6	22	13,0	3,16
Sağlık sigortası yapılır.	51	30,2	43	25,4	16	9,5	45	26,4	14	8,3	2,57
Kaza sigortası yapılır.	39	23,1	32	18,9	24	14,2	58	34,3	16	9,5	2,88
Psikolojik güvence verilir.	29	17,2	45	26,6	44	26,0	46	27,2	5	3,0	2,72
Düşünce ve önerileri özgürce söyleriz.	16	9,5	28	16,6	59	34,9	60	30,5	6	3,6	3,07
Sosyal etkinlikler düzenlenir.	33	19,5	48	28,4	40	23,7	45	26,6	3	1,8	2,62
Karar almada çalışanlar etkilidir.	31	18,3	42	24,9	38	22,5	48	28,4	10	5,9	2,78
Yetki devri vardır.	37	21,9	39	23,1	36	21,3	48	28,4	9	5,3	2,72
İşletme içi eğitim fırsatı vardır.	18	10,7	24	14,2	43	25,4	71	42,0	13	7,7	3,21
İşletme dışı eğitim fırsatı vardır.	26	15,4	50	29,6	44	26,0	45	26,6	4	2,4	2,71
Mesleki eğitime önem verilir.	18	10,7	43	25,4	37	21,9	58	34,3	13	7,7	3,02
Çalışanlara eksik tamamlama olanağı verilir.	16	9,5	39	23,1	52	30,8	53	31,4	9	5,3	3,00
Çalışanların kararlara katılmaları teşvik edilir.	27	16,0	41	24,3	52	30,8	44	26,0	5	3,0	2,75
İletişim örgüt işbirliğini güçlendirir.	17	10,1	37	21,9	43	25,4	61	36,1	11	6,5	3,07
İş genişletme kullanılır.	21	12,4	34	20,1	47	27,8	59	34,9	8	4,7	2,99
İş zenginleştirme kullanılır.	12	7	26	15,4	58	34,3	61	36,1	12	7,1	3,20
Esnek zaman uygulaması vardır.	30	17,8	58	34,3	34	20,1	42	24,9	5	3,0	2,60
Müzikli ortamda çalışma sağlanır.	29	17,2	35	20,7	33	19,5	43	25,4	29	17,2	3,04
Çalışma ortamı ergonomiktir.	29	17,2	26	15,4	36	21,3	60	35,5	18	10,7	3,07

Tablo 10'da turizm işletmelerinde çalışanlara uygulanan motivasyon araçlarının belirlenmesi amacıyla, katılımcıların değerlendirdikleri ifedelerden “örgütsel ve yönetsel”, “ekonomik” ve “psiko-sosyal” özelliklerine ilişkin istatistikî verilerin Frekans Analizi sonuçları gösterilmiştir.

Bu verilere göre, turizm işletmeleri çalışanlarının ve yöneticilerinin uygulanan motivasyon araçlarını önemsedikleri söylenebilir. Değişkenlerin ortalamalarına bakıldığında uygulanan anket formunda yer alan, “ekonomik motivasyon araçları” kapsamında, “çalışanlara kira yardımı verilir” ifadesi (1.85), “Çalışanlara kâr payı verilir” (1.91), “çalışanlara giyecek yardımı verilir” (1.95) ifadeleri ortalamaları en düşük ifadelerdir.

“Psiko-sosyal motivasyon araçları” kapsamında sorulan sorulara verilen cevap ortalamalarına bakıldığında, çalışmada bağımsızlık motivasyon aracı alt başlığının kapsadığı, “çalışanlar kendi kararlarını alırlar” ifadesi (2.42), “sosyal katılma motivasyon araçları” alt başlığının kapsadığı “sosyal gruplara katılmak zorunludur” ifadesi (2,48), psikolojik güvence alt başlığı altında yer alan, “psikolojik güvence verilir” ifadesi (2,72), sosyal aktiviteler katılım alt başlığı altında yer alan sosyal aktiviteler düzenlenir ifadesi(2,62), “sosyal yardımlar ve haklar” alt başlığı altında yer alan, sağlık “sigortası yapılır” ifadesi(2,57), “adaptasyon süreci” alt başlığı altında yer alan, “işe başladığım ilk gün yabancılık çekmedim” ifadesi(2,88) ve “yöneticilerimiz işe yeni başlayan personellerle özenle ilgilenir” ifadesi(2,86), “psikolojik güvence” alt başlığının kapsadığı, “iş yerimizde herkes için eşit kurallar uygulanır” ifadesi(2,84) ile bu kapsamda sorulan sorulara verilen cevapların en düşük ortalamalarını oluşturmaktadır.

“Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları” kapsamında sorulan sorulara verilen cevap ortalamalarına bakıldığında “yetki devri yapılır” ifadesi (2,72), “yükselme olanakları” alt başlığı altında incelenen, “iş yerimizde çalışanlara yükselme imkanları verilir” ifadesi (2,71), yine aynı alt başlığın kapsadığı, “işletme dışı eğitim fırsatı verilir” ifadesi (2,71), “kararlara katılma” alt başlığı altında incelenen, “çalışanların kararlara katılmaları teşvik edilir” ifadesi (2,75), “esnek zaman uygulamaları” alt başlığı altında incelenen, “iş yerimizde esnek zaman uygulaması yapılır” ifadesi (2,60) ile ortalamaların en düşük ifadeleridir.

Tablo 11'in Devamı											
İş yerimi sahiplenmem için yöneticilerim özenlidir.	33	20,8	43	27,0	39	24,5	38	23,9	6	3,8	2,62
Yeni gelen personelle yönetici ilgilenir.	32	20,1	35	22,0	39	24,5	47	29,6	6	3,8	2,74
Emeklilik sigortası yapılır.	33	20,8	23	14,5	21	13,2	64	40,3	18	11,3	3,06
Sağlık sigortası yapılır.											2,62
Kaza sigortası yapılır.	41	25,8	46	28,9	18	11,3	40	25,2	14	8,8	2,78
Psikolojik güvence verilir.	29	18,2	40	25,2	46	28,9	38	23,9	6	3,8	2,69
Düşünce ve önerileri özgürce söyleriz.	28	17,6	27	17,0	43	27,0	53	33,3	8	5,0	2,91
Sosyal etkinlikler düzenlenir.	28	17,6	6	37,7	30	18,9	34	21,4	7	4,4	2,57
Karar almada çalışanlar etkilidir.	26	16,4	40	25,2	45	28,3	40	25,2	8	5,0	2,77
Yetki devri vardır.	23	14,5	45	28,3	41	25,8	45	28,3	5	3,1	2,77
İşletme içi eğitim fırsatı vardır.	16	10,1	42	26,4	42	26,4	51	32,1	8	5,0	2,94
İşletme dışı eğitim fırsatı vardır.	30	18,9	45	28,3	51	32,1	30	18,9	3	1,9	2,56
Mesleki eğitime önem verilir.	16	10,1	33	20,8	62	39,0	40	25,2	8	5,0	2,94
Çalışanlara eksik tamamlama olanağı verilir.	31	19,5	32	20,1	52	32,7	42	26,4	2	1,3	2,69
Çalışanların kararlara katılmaları teşvik edilir.	25	15,7	33	20,8	57	35,8	34	21,4	10	6,3	2,81
İletişim örgüt işbirliğini güçlendirir.	20	12,6	35	22,0	55	34,6	40	25,2	9	5,7	2,89
İş genişletme kullanılır.	27	17,0	32	20,1	50	31,4	44	27,7	6	3,8	2,81
İş zenginleştirme kullanılır.	22	13,8	32	20,1	52	32,7	47	29,6	6	3,8	2,89
Esnek zaman uygulaması vardır.	31	19,5	56	35,2	43	27,0	26	16,4	3	1,9	2,45
Müzikli ortamda çalışma sağlanır.	52	32,7	42	26,4	26	16,4	34	21,4	5	3,1	2,35
Çalışma ortamı ergonomiktir.	39	24,5	37	23,3	31	19,5	42	26,4	10	6,3	2,66

Tablo 11'de tekstil işletmelerinde çalışanlara uygulanan motivasyon araçlarının belirlenmesi amacıyla katılımcıların demografik, ekonomik ve psiko-sosyal özelliklerine ilişkin istatistikî verilerin Frekans Analizi sonuçları gösterilmiştir.

Bu verilere göre, tekstil işletmeleri çalışanlarının ve yöneticilerinin uygulanan motivasyon araçlarını önemsedikleri ve motivasyon araçlarının belirli ölçülerde kullanıldığını söyleyebiliriz.

Tekstil işletmelerine uygulanan “motivasyon araçları” anket verilerine göre incelendiğinde, değişkenlerin ortalamalarına bakıldığında, “ekonomik motivasyon araçları” kapsamında yer alan, “ücret artışı” alt başlığı altında incelenen “iş yerimizde ücret artışı uygulanır” ifadesi (2,59) ile “iş yerimizde primli ücret uygulanır ifadesi”(2,37),“kâra katılma ve ekonomik ödül” alt başlığı altında değerlendirilen,“çalışanlara kâr payı verilir” ifadesi (2,03) ile yine aynı alt başlığın kapsadığı,“çalışanlara ekonomik ödül verilir” ifadesi(2,64), “sosyal yardımlar ve haklar”alt başlığının kapsadığı,“çalışanlara kira yardımı verilir” ifadesi(1,97) ile yine aynı alt başlığın kapsadığı, “çalışanlara doğum yardımı verilir” ifadesi (2,17), ile “çalışanlara ölüm yardımı verilir” ifadesi(2,16), “çalışanlara aile yardımı verilir ifadesi (2,06), “çalışanlara yiyecek yardımı verilir” ifadesi(2.07), ve “çalışanlara yakacak yardımı verilir ifadesi” (1,99), “ücret artışı” başlığı altında değerlendirilen, “iş yerimizde yapılan işin sorumluluğu arttıkça ücretimiz de artar” ifadesi (2,57), ile “ekonomik motivasyon araçları” kapsamında değerlendirilen anket sorularına verilen cevapların oranları ile ortalamaların en düşük ifadeleri belirtilmiştir.

“Psikolojik ve sosyal motivasyon araçları” kapsamında verilen ifadelere bakıldığında, “çalışmada bağımsızlık motivasyon araçları” kapsamında değerlendirilen,“iş yerimizde çalışanlar belirli ölçülerde kendi kararlarını alırlar” ifadesi (2,38), “sosyal aktivitelere katılım” alt başlığı kapsamında değerlendirilen, “iş yerimizde sosyal etkinlikler düzenlenir” ifadesi (2,57), “sosyal yardımlar ve haklar” alt başlığı kapsamında incelenen,“ iş yerimizde sağlık sigortası yapılır” ifadesi (2,62), “psikolojik güvence” alt başlığı kapsamında değerlendirilen, “çalışanlara psikolojik güvence verilir” ifadesi (2,69), “müzikli çalışma ortamı sağlama” alt başlığı altında incelenen, “işyerimizde müzikli ortamda çalışma imkanı verilir” ifadesi (2,35), “gelişme ve başarı” alt başlığı altında incelenen, “çalışanlara eksikliklerini tamamlama olanağı verilir” ifadesi (2,69) ile tekstil işletmelerinde çalışanlara uygulanan psiko-sosyal motivasyon araçlarının en düşük ifadeleri verilmiştir.

“Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları” kapsamında, verilen ifadelere bakıldığında, “yükselme olanakları” alt başlığı altında değerlendirilen,“iş yerimizde yükselme imkânları verilir” ifadesi(2,56), “kararlara katılma” alt başlığı altında incelenen,“işyerimizde karar almada çalışanlar etkilidir” ifadesi (2,77), “yetki devri” alt başlığı kapsamında incelenen, “iş yerimizde yetki devri” vardır ifadesi (2,77),

“yükselme olanakları” kapsamında, “iş yerimizde işletme dışı eğitim fırsatı vardır ifadesi” (2,56), “esnek zaman uygulamaları” alt başlığı altında değerlendirilen, “iş yerimizde esnek zaman uygulaması vardır” ifadesi (2,45), “fiziksel koşulların iyileştirilmesi” alt başlığı kapsamında değerlendirilen, “çalışma ortamı ergonomiktir ifadesi” (2,66) ile tekstil işletmeleri çalışanlarına uygulanan “örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarını” belirlemeye yönelik sorulan sorulara vermiş oldukları cevapların en düşük değerleri verilmiştir.

Elde edilen veriler incelendiğinde, her iki işletme çalışanlarına uygulanan motivasyon araçlarından “ekonomik motivasyon araçları” kapsamında anket formunda bulunan ifadelerin en düşük ortalamalara sahip olduklarını söyleyebiliriz.

4.7.2. Turizm İşletmeleri ve Tekstil İşletmelerine İlişkin Faktör Analizi

Elde edilen veriler ışığında motivasyon araçlarının kaç boyuttan oluştuğunu tespit etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Öncelikle verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunun belirlenmesi amacıyla örnekleme yeterliliği istatistiği (KMO > 0,50) ve Barlett küresellik testi ($p < 0,05$) sonuçları bulunmuştur (Sipahi ve ark., 2010: 79). Buna göre Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri “turizm işletmeleri” için 0,81, “tekstil işletmeleri” için 0,83 ve her iki işletme için Barlett Test sonucu; p değeri, 000 olarak test edilmiştir.

4.7.2.1. Turizm İşletmeleri Motivasyon Araçlarına Yönelik Faktör Analizi

Turizm işletmeleri çalışanlarına uygulanan motivasyon araçlarının belirlenmesi için Tablo 12’de Faktör Analizi sonuçları verilmiştir. Turizm işletmelerinde çalışanların motivasyon araçlarının belirlenmesi üç alt boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir (Sevinç, 2015). Bu değişkenler, “örgütsel ve yönetsel araçlar”, “psiko-sosyal araçlar” ve “ekonomik motivasyon araçları” olarak adlandırılmıştır.

Anti-Image korelasyonu matrisi incelenmiş ve turizm işletmeleri için iki ifadenin değerinin 0,50 den küçük olması nedeniyle (Altunışık ve ark., 2007: 348) sırayla analizden çıkarılarak söz konusu analiz tekrar edilmiştir. Sonraki aşamada “Döndürmeye tabi tutulmuş faktör matrisi (rotated component matrix)” de bazı sorularda birbirine çok yakın faktör yüklerinin olduğu ve aynı zamanda bazı faktör yüklerinin 0,40’dan küçük olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda hangi sorunun

hangi faktör yükü ile ilgili olduğunun net bir şekilde ortaya konabilmesi için birleşik değişkenler sırayla analizden çıkarılmıştır. Her bir soru çıkarıldığında Döndürülmüş Bileşen Matrisi yeniden incelenerek, analizden çıkarılacak soru kalmayıncaya kadar bu sürece devam edilmiştir. Bu işlem sonucunda turizm işletmelerinde uygulanan motivasyon araçlarını belirlemede kullanılan anket formundan toplamda altı soru çıkarılmıştır, toplamda üç faktör boyutu tespit edilmiş ve ulaşılan veriler Tablo 12’de verilmiştir.



TABLO 12. Turizm İşletmeleri Motivasyon Araçlarına Yönelik Faktör Analizi Dönüştürülmüş Yükleme Matrisi (Temel Bileşenler Analizi Döndürme Yöntemi: Varimax)

	İFADELER	Faktör Yükü	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Faktörün Güvenirliği (0.70 < A)
Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	İşimde yükselmem için gerekli imkânlar vardır.	0,75	25,87	0,87
	Çalışanları değerlendirmek için eşit kurallar uygulanır.	0,71		
	Çalışmalarımın takdir edilmesi beni daha çok çalışmaya özendirir.	0,69		
	İşyerimde bana değer verilmesi beni çalışmaya özendirir.	0,69		
	Sorumluluğum arttıkça ücretim artar.	0,68		
	İşimi sahiplenmem için yöneticiler özen gösterir.	0,58		
	İşyerimizde emeklilik sigortası yapılmaktadır.	0,55		
	Kendi kararlarımı almama izin verilmektedir.	0,53		
	Personelin çevreye uyum süreciyle yöneticiler ilgilenir.	0,52		
	Çalışan ilişkisinin gelişmesi için sosyal gruplara katılmaları zorunludur.	0,49		
	İşyerime geldiğimde yabancılık çekmedim.	0,48		
	İşyerimizde, fiziksel çalışma ortamlarına önem verilir.	0,44		
	İşyerimizde kaza sigortası yapılır.	0,40		
	Adamına göre başarı değerlendirilmesi beni olumsuz etkiler	0,40		
Psiko-Sosyal Araçlar	Çalışanlar, işletme içi eğitim olanaklarından yararlanır.	0,79	34,63	0,86
	Yükselmede, çalışanların eksikliklerini tamamlaması için olanaklar tanınır.	0,68		
	İşyerimizde, iş zenginleştirme uygulaması yapılır.	0,68		
	Çalışanların mesleki eğitimlerine önem verilir.	0,67		
	İşyerimizde, iş genişletme uygulaması kullanılır.	0,58		
	İşyerimizde örgüt işbirliği güçlendirilmektedir.	0,54		
	Çalışanların kararlara katılmaları teşvik edilir.	0,54		
	Çalışanların, işletme dışı eğitim olanakları vardır.	0,52		
	Yöneticiler bazı çalışanlara yetkilerini devreder.	0,51		
	Çalışanlar kararlarda rol alır.	0,46		
İş yerinde sosyal etkinlikler düzenlenir.	0,42			
Ekonomik Motivasyon Araçları	İş yerimizde ücret artışı uygulaması vardır.	0,81	40,45	0,73
	İş yerimizde ölüm yardımı verilir.	0,72		
	İş yerimizde giyecek yardımı verilir.	0,70		
	İş yerimizde aile yardımı verilir.	0,66		
	İş yerimizde yakacak yardımı verilir.	0,60		
	İş yerimizde kira yardımı verilir.	0,50		
	İş yerimizde doğum yardımı verilir.	0,46		

Faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerin yapı geçerliliğini ve içsel tutarlılığını, hesaplayabilmek amacıyla Cronbach Alpha analizi yapılmıştır. Birinci faktörün Cronbach's Alpha ($0.70 < \alpha < 1$) değeri 0,87, ikinci faktörün Cronbach's Alpha ($0.70 < \alpha < 1$) değeri 0,86 ve üçüncü faktörün Cronbach's Alpha ($0.70 < \alpha < 1$) değeri 0,73 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, turizm işletmelerinde bu üç faktörün çalışanlara uygulanan motivasyon araçları kapsamında önemsendiği söylenebilir.

Tablo 12'de iş yerinde yükselmek için gerekli imkanların sunulması, çalışanlara eşit imkanların verilmesi, çalışanların takdir edilmesi gibi ifadelerin bir boyut altında toplanması nedeniyle söz konusu faktör grubu "Örgütsel ve Yönetmel Araçlar" olarak isimlendirilmiştir. İşletme içi eğitim olanaklarının sağlanması, mesleki eğitimlere önem verilmesi, sosyal etkinliklerin düzenlenmesi gibi ifadelerin toplandığı faktör boyutu ise "Psiko-sosyal Araçlar" olarak adlandırılmıştır. Ücret artışı, ölüm, giyecek, yakacak, kira yardımı gibi motivasyon araçlarının kullanıldığını belirten faktör boyutu ise "Ekonomik Araçlar" olarak isimlendirilmiştir.

4.7.2.2. Tekstil İşletmeleri Motivasyon Araçlarına Yönelik Faktör Analizi

Elde edilen veriler ışığında motivasyon araçlarının kaç boyuttan oluştuğunu tespit etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Analizlerin sonraki aşamasında, tekstil işletmeleri için motivasyon araçlarına yönelik faktör analizi dönüştürülmüş yüklemeler matrisi (Temel Bileşenler Analizi Döndürme Yöntemi: Varimax) yapılmış elde edilen veriler Tablo 13'de verilmiştir.

Anti-Image korelasyonu matrisi incelenmiş ve tekstil işletmeleri için üç ifadenin değerinin 0,50 den küçük olması nedeniyle (Altunışık ve ark., 2007: 348) sırayla analizden çıkarılarak söz konusu analiz tekrar edilmiştir. Sonra ki aşamada "Döndürmeye tabi tutulmuş faktör matrisi (rotated component matrix)"nde bazı sorularda birbirine çok yakın faktör yüklerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda hangi sorunun hangi faktör yükü ile ilgili olduğunun net bir şekilde ortaya konabilmesi için birleşik değişkenler sırayla analizden çıkarılmıştır. Her bir soru çıkarıldığında Döndürülmüş Bileşen Matrisi yeniden incelenerek, analizden çıkarılacak soru kalmayınca kadar bu sürece devam edilmiştir. Bu işlem sonucunda tekstil işletmelerinde uygulanan motivasyon araçlarını belirlemede

kullanılan anket formundan toplamda altı soru çıkarılmıştır ve toplamda üç faktör boyutu tespit edilmiştir. Bu faktörler “örgütsel ve yönetsel”, “psiko-sosyal”, “ekonomik” motivasyon araçları olarak isimlendirilmiştir.

TABLO 13. Tekstil İşletmeleri Motivasyon Araçlarına Yönelik Faktör Analizi Dönüştürülmüş Yüklemler Matrisi (Temel Bileşenler Analizi Döndürme Yöntemi: Varimax)

İFADELER		Faktör Yüğü	Faktörün Açıklayıcı İğı (%)	Faktörün Güvenirli İğı
Örgütsel Ve Yönetsel Araçlar	İş yerinde iletişim kanallarının yönlendirilmesi örgüt işbirliğini güçlendirmektedir	0,67	24,34	0,87
	İş yerinde esnek zaman uygulaması vardır.	0,63		
	İş yerinde iş genişletme uygulaması vardır.	0,62		
	Çalışanlar kararların alınmasında rol oynarlar.	0,60		
	Çalışanlar, işletme dışı eğitim olanaklarından yararlanırlar.	0,59		
	İş yerinde yükselme olanakları vardır.	0,58		
	Sorumluluğumuz arttıkça aldığımız ücrette artar.	0,57		
	İş yerinde yükselmem için olanaklar yeterlidir.	0,56		
	Kararlara katılmam için teşvik edilirim.	0,52		
	İş yerinde bazı çalışanlara sorumluluklar devredilir.	0,52		
	Müzikli ortamda çalışırız.	0,51		
	İş yerinde çalışma koşullarımız uygundur.	0,50		
	İş yerinde düşüncelerimizi rahatça ifade ederiz.	0,47		
İş yerinde mesleki eğitime önem verilir.	0,47			
Psiko-Sosyal Araçlar	İş yerinde kaza sigortası yapılır.	0,75	34,18	0,84
	İş yerinde çalışanlara değer verilir.	0,70		
	İş yerinde emeklilik sigortası yapılır.	0,69		
	Takdir edilmek motivasyonumu arttırır.	0,66		
	Adaptasyon sürecinde yöneticiler ilgilidir.	0,58		
	İş yerinde çalışanlar arasında eşitlik vardır.	0,56		
	İş yerinde sağlık sigortası yapılır.	0,55		

Tablo 13'ün Devamı			
	Bazı durumlarda karar özgürlüğüm vardır.	0,46	
	İş yerinde ekonomik ödül sistemi uygulanır.	0,45	
	İşi sahiplenmem için teşvik edilirim.	0,43	
	İş yerinde psikolojik güvence verilir.	0,42	
Ekonomik Motivasyon Araçları	İş yerinde ölüm yardımı yapılır.	0,84	40,12
	İş yerinde giyecek yardımı yapılır.	0,82	
	İş yerinde yakacak yardımı yapılır.	0,78	
	İş yerinde doğum yardımı yapılır.	0,77	
	İş yerinde aile yardımı yapılır.	0,73	
	İş yerinde yiyecek yardımı yapılır.	0,60	
	İş yerinde kira yardımı yapılır.	0,55	
			0,87

Faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerin yapı geçerliliğini, içsel tutarlılığını, hesaplayabilmek amacıyla Cronbach Alpha Analizi yapılmıştır. Bu bağlamda birinci faktörün Cronbach's Alpha ($0.70 < \alpha < 1$) değeri 0,87, ikinci faktörün Cronbach's Alpha ($0.70 < \alpha < 1$) değeri 0,84 ve üçüncü faktörün Cronbach's Alpha ($0.70 < \alpha < 1$) değeri 0,87 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 13'de iş yerinde iletişim kanallarının yönlendirilmesi örgüt işbirliğini güçlendirmektedir, iş yerinde esnek zaman uygulaması vardır, çalışanlar kararların alınmasında rol oynarlar gibi yönetsel ve örgütsel ifadelerin bir boyut altında toplanması nedeniyle söz konusu faktör grubu "Örgütsel ve Yönetmel Araçlar" olarak isimlendirilmiştir. İş yerinde kaza sigortası yapılır, iş yerinde çalışanlara değer verilir, iş yerinde emeklilik sigortası yapılır, takdir edilmek motivasyonumu artırır gibi ifadelerin toplandığı faktör boyutu ise "Psiko-sosyal Araçlar" olarak adlandırılmıştır. Ölüm, giyecek, yiyecek, yakacak, kira, doğum yardımı gibi motivasyon araçlarının kullanıldığını belirten faktör boyutu ise "Ekonomik Araçlar" olarak isimlendirilmiştir.

4.7.3. Tekstil İşletmelerinde ve Turizm İşletmelerinde Uygulanan Motivasyon Araçlarına İlişkin T-Testi ve Anova Analizine Yönelik Bulgular ve Yorum

Çalışmada çeşitli değişkenler arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını incelemek amacıyla, çalışmanın amacına uygun olarak oluşturulan hipotezlere, Tek Faktörlü Varyans (Anova) analizi uygulanmıştır.

Turizm ve tekstil işletmeleri çalışanlarına uygulanan motivasyon araçları arasında anlamlı bir farkın olup olmamasına yönelik hipotezler kurulmuş ve bağımsız gruplar için T- Testi (Independent- Sample T- Test) uygulanarak analiz edilmiştir.

4.7.3.1. Tekstil İşletmelerinde ve Turizm İşletmelerinde Çalışanların Cinsiyeti ile Uygulanan Motivasyon Araçlarına İlişkin Bulgular

Tekstil işletmeleri ve turizm işletmelerinde çalışanların cinsiyeti ile uygulanan motivasyon araçları arasında anlamlı bir farkın olup olmamasına yönelik hipotezler kurulmuş ve bağımsız gruplar için T-Testi (Independent- Sample T-Test) uygulanarak analiz edilmiştir.

H_0 = Tekstil işletmelerinde ve turizm işletmelerinde çalışanların cinsiyeti ile uygulanan motivasyon araçları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 = Tekstil işletmelerinde ve turizm işletmelerinde çalışanların cinsiyeti ile uygulanan motivasyon araçları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

TABLO 14. Turizm ve Tekstil İşletmelerinde Çalışanların Cinsiyeti ile Uygulanan Motivasyon Araçlarının Karşılaştırılması (T-Testi Sonuçları)

	Cinsiyet	TURİZM İŞLETMELERİ						TEKSTİL İŞLETMELERİ					
		N	\bar{X}	s.s.	s.d.	t	p	p	t	s.d.	s.s.	\bar{X}	N
Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	Erkek	89	2,82	,75	166	-1,03	,30	,72	-,35	156	,65	2,68	91
	Kadın	79	2,94	,73							,77	2,72	67
Psiko-Sosyal Araçlar	Erkek	89	2,83	,74	167	-1,60	,11	,49	-,68	157	,66	2,66	91
	Kadın	79	3,01	,70							,77	2,74	68
Ekonomik Motivasyon Araçları	Erkek	89	2,08	,59	167	-1,63	,10	,82	-,21	157	,75	2,05	91
	Kadın	79	2,24	,67							,89	2,08	68

Tablo 14’te hangi hipotezin kabul edileceğine karar verilmesi için 0,05 anlamlılık düzeyinde $p < 0,05$ bir değerlendirme yapılması gerekmektedir. Tablo 14’te verilen değerler incelendiğinde, turizm işletmeleri açısından cinsiyete göre incelendiğinde önemli bir farklılık olmadığı ancak, örgütsel ve yönetmel araçlar kapsamında bakıldığında, $(\bar{X}_{\text{Erkek}} = 2,82)$ ve $(\bar{X}_{\text{Kadın}} = 2,94)$ değerleri bulunmuştur bu durumda, kadın katılımcıların cinsiyete göre değerlendirildiğinde örgütsel ve yönetmel araçlara önem verdiklerini söyleyebiliriz. Psiko-sosyal araçlar kapsamında bakıldığında, $(\bar{X}_{\text{Erkek}} = 2,83)$ ve $(\bar{X}_{\text{Kadın}} = 3,01)$ değerleri bulunmuştur bu durumda, kadın katılımcıların cinsiyete göre değerlendirildiğinde psiko-sosyal araçlara önem verdiklerini, ekonomik motivasyon araçları bakımından veriler incelendiğinde, $(\bar{X}_{\text{Erkek}} = 2,08)$ ve $(\bar{X}_{\text{Kadın}} = 2,24)$ değerleri bulunmuştur bu durumda, kadın katılımcıların cinsiyete göre değerlendirildiğinde ekonomik motivasyon araçlarına erkek katılımcılardan daha fazla önem verdikleri belirtilebilmektedir.

Tekstil işletmeleri açısından cinsiyete göre incelendiğinde, örgütsel ve yönetmel araçlar kapsamında bakıldığında, $(\bar{X}_{\text{Erkek}} = 2,68)$ ve $(\bar{X}_{\text{Kadın}} = 2,72)$ değerleri bulunmuştur bu durumda tekstil işletmelerinde çalışan kadın katılımcıların cinsiyete göre değerlendirildiğinde örgütsel ve yönetmel araçlara önem verdiklerini söyleyebiliriz. Psiko-sosyal araçlar kapsamında bakıldığında, $(\bar{X}_{\text{Erkek}} = 2,66)$ ve $(\bar{X}_{\text{Kadın}} = 2,74)$

değerleri bulunmuştur bu durumda tekstil işletmelerinde çalışan kadın katılımcıların cinsiyete göre değerlendirildiğinde psiko-soyal araçlara önem verdikleri belirtilmektedir. Bir başka ifade ile her iki işletme kapsamında çalışanlara uygulanan motivasyon araçları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamasına rağmen tekstil ve turizm işletmelerinde çalışan kadın katılımcıların motivasyon araçlarını önemsedikleri söylenebilir.

Turizm ve tekstil işletmelerinde çalışanların cinsiyeti ile uygulanan motivasyon araçları açısından değerlendirilmesi sonucunda değişkenler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu durumda H_0 hipotezi kabul edilir.

4.7.3.2.Turizm ve Tekstil İşletmelerinde Çalışanların Yaşı ile Uygulanan Motivasyon Araçlarına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi

Turizm ve tekstil işletmelerinde çalışanların yaşı ile uygulanan motivasyon araçları arasında anlamlı bir farkın olup olmamasına yönelik hipotezler kurulmuş ve ikiden fazla bağımsız gruplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir.

H_0 = Turizm ve tekstil işletmelerinde çalışan personelin yaşı ile uygulanan motivasyon araçları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 = Turizm ve tekstil işletmelerinde çalışan personelin yaşı ile uygulanan motivasyon araçları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

TABLO 15. Turizm ve Tekstil İşletmelerinde Çalışanların Yaşı İle Uygulanan Motivasyon Araçlarına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi

	Turizm İşletmeleri						Tekstil İşletmeleri					
	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	Sig(p)
Örgütsel ve Yönetsel Araçlar	Gruplar arası	1,12	3	,37	,66	,57	Gruplar arası	,84	4	,21	,41	,79
	Gruplar içi	92,43	164	,56			77,21	153	,50			
	Genel	93,55	167				78,05	157				
Psiko-Sosyal Araçlar	Gruplar arası	5,33	3	1,77	3,45	,01	Gruplar arası	1,36	4	,34	,66	,62
	Gruplar içi	84,90	165	,51			79,71	154	,51			
	Genel	90,23	168				81,08	158				
Ekonomik Motivasyon Araçları	Gruplar arası	1,12	3	,37	,92	,43	Gruplar arası	2,48	4	,62	,93	,44
	Genel	68,24	168	,37			101,83	154	,66			

Turizm ve tekstil işletmelerinde çalışanların yaşı ile uygulanan motivasyon araçlarına ilişkin tek faktörlü varyans analizi ile elde edilen değerler Tablo 15'te verilmiştir. Bu değerlere bakıldığında, turizm işletmelerinde örgütsel ve yönetsel araçlar kapsamında ($F= 0,66$; $p<0,05$), psiko-sosyal araçlar kapsamında ($F= 3,45$; $p<0,05$), ekonomik motivasyon araçları kapsamında ($F= 0,92$; $p<0,05$) bulunmuştur. Aynı zamanda tekstil işletmelerinde örgütsel ve yönetsel araçlar kapsamında ($F= 0,41$; $p<0,05$), psiko-sosyal araçlar kapsamında ($F= 0,66$; $p<0,05$), ekonomik motivasyon araçları kapsamında ($F= 0,93$; $p<0,05$) değerlerine ulaşılmıştır. Bu durumda, yaşa göre değerlendirildiğinde turizm işletmelerinde çalışanlara uygulanan psiko-sosyal motivasyon araçları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bir başka ifade ile yaş ile psiko-sosyal araçlar arasında $0,05$ anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık görülmektedir. ($F=3,455$; $p<0,05$). Bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. H_0 hipotezi reddedilir.

TABLO 16. Turizm ve Tekstil İşletmelerinde Çalışanların Yaşı ile Uygulanan Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesine İlişkin Grup İstatistikleri ve Tukey Testi Sonuçları

Faktör	TURİZM İŞLETMELERİ							TEKSTİL İŞLETMELERİ									
	Yaş	N	\bar{X}	s.s.	24 yaş ve altı	25-34 yaş	35-44 yaş	45-54 yaş	55 yaş ve üstü	N	\bar{X}	s.s.	24 yaş ve altı	25-34 yaş	35-44 yaş	45-54 yaş	55 yaş ve üstü
Örgütsel Ve Yönetimsel Araçlar	24 yaş ve altı	25	2,73	,84	-	-	-	-	-	24	2,73	,70	-	-	-	-	-
	25-34 yaş	80	2,95	,67	-	-	-	-	-	53	2,77	,69	-	-	-	-	-
	35-44 yaş	55	2,88	,79	-	-	-	-	-	59	2,67	,67	-	-	-	-	-
	45-54 yaş	8	2,73	,84	-	-	-	-	-	20	2,56	,84	-	-	-	-	-
	55 yaş ve üstü	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2,42	,60	-	-	-	-	-
	Toplam	168	2,88	,74	-	-	-	-	-	158	2,69	,70	-	-	-	-	-
Psiko-Sosyal Araçlar	24 yaş ve altı	25	2,68	,74	-	-	-	-	-	25	2,66	,71	-	-	-	-	-
	25-34 yaş	80	3,00	,65	-	-	-	*	-	53	2,75	,75	-	-	-	-	-
	35-44 yaş	56	3,00	,76	-	-	-	-	-	59	2,71	,68	-	-	-	-	-
	45-54 yaş	8	2,30	,89	-	*	-	-	-	20	2,64	,72	-	-	-	-	-
	55 yaş ve üstü	-	-	-	-	-	-	-	-	2	1,95	,57	-	-	-	-	-
	Toplam	169	2,92	,73	-	-	-	-	-	159	2,70	,71	-	-	-	-	-
Ekonomik Motivasyon Araçları	24 yaş ve altı	25	2,01	,52	-	-	-	-	-	25	2,08	,85	-	-	-	-	-
	25-34 yaş	80	2,13	,61	-	-	-	-	-	53	2,15	,82	-	-	-	-	-
	35-44 yaş	56	2,23	,70	-	-	-	-	-	59	2,04	,81	-	-	-	-	-
	45-54 yaş	8	2,32	,71	-	-	-	-	-	20	1,82	,56	-	-	-	-	-
	55 yaş ve üstü	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2,71	2,02	-	-	-	-	-
	Toplam	169	2,15	,63	-	-	-	-	-	159	2,06	,81	-	-	-	-	-

Tablo 16'da farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey Testi) sonuçlarına ilişkin bulgular verilmiştir. Tablo 16'da ulaşılan veriler incelendiğinde, Turizm İşletmeleri açısından uygulanan ekonomik, psiko-sosyal örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları ile yaş grupları incelendiğinde değişkenler arasında önemli bir farklılık olmadığı görülmektedir. Buna karşılık, “psiko-sosyal motivasyon araçları” ile “yaş” değerlendirildiğinde “25-34 yaş - 45-54 yaş” ikili grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirtilebilmektedir. Bu durumda, “25-34 yaş” aralığındaki çalışanların, “45-54 yaş” aralığındaki çalışanlara göre daha fazla psiko-sosyal motivasyon araçları ile ilgili değerlere önem verdiklerini söyleyebiliriz ($\bar{X}_{25-34 \text{ Yaş}} = 3,00$).

4.7.3.3. Turizm ve Tekstil İşletmelerinde Çalışanların Medeni Durumu ile Uygulanan Motivasyon Araçlarının Karşılaştırılması

Turizm ve tekstil işletmelerinde çalışan personelin medeni durumu ile uygulanan motivasyon araçları arasında anlamlı bir farkın olup olmamasına yönelik hipotezler kurulmuş ve ikiden fazla bağımsız gruplar için T-Testi yapılarak hipotezler incelenmiştir.

H_0 = Turizm ve tekstil işletmelerinde çalışanların medeni durumu ile uygulanan motivasyon araçları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 = Turizm ve tekstil işletmelerinde çalışanların medeni durumu ile uygulanan motivasyon araçları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

TABLO 17. Turizm ve Tekstil İşletmelerinde Çalışanların Medeni Durumu ile Uygulanan Motivasyon Araçlarının Karşılaştırılması (T Testi Sonuçları)

	Cinsiyet	Turizm İşletmeleri						Tekstil İşletmeleri					
		N	\bar{X}	s.s.	s.d.	t	P	p	t	s.d.	s.s.	\bar{X}	N
Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	Evli	108	2,77	,79	166	-2,76	,01	,76	-,30	156	,69	2,68	118
	Bekar	60	3,08	,60							,74	2,73	40
Psiko-Sosyal Araçlar	Evli	109	2,85	,77	167	-1,57	,11	,46	-,73	157	,70	2,67	119
	Bekar	60	3,03	,64							,75	2,77	40
Ekonomik Motivasyon Araçları	Evli	109	2,22	,64	167	1,78	,07	,24	1,16	157	,85	2,10	119

Tablo 17’ de hangi hipotezin kabul edileceğine karar verilmesi için 0,05 anlamlılık düzeyinde $p < 0,05$ bir değerlendirme yapılması gerekmektedir. Turizm işletmelerinde çalışanlara uygulanan motivasyon araçlarının “örgütsel ve yönetimsel motivasyon araçları” açısından değerlendirilmesi ile medeni durum arasındaki fark önemlidir. Bu durumda H_0 hipotezi reddedilir. Bu kapsamda, turizm işletmelerinde çalışanlara yönelik uygulanan örgütsel ve yönetimsel motivasyon araçları kapsamında incelendiğinde, evli çalışanların ($\bar{X}_{evli} = 2,77$), bekar çalışanların ($\bar{X}_{bekar} = 3,08$), psiko-sosyal araçlara göre, evli çalışanların ($\bar{X}_{evli} = 2,85$), bekar çalışanların ($\bar{X}_{bekar} = 3,03$) değerinde olduğu ve ekonomik motivasyon araçları kapsamında bakıldığında, evli çalışanların ($\bar{X}_{evli} = 2,22$) değerinde olduğu görülmektedir. Bu değerlere bakıldığında psiko-sosyal araçlar kapsamında bekar çalışanların uygulanan motivasyon araçlarını önemsediklerini söyleyebiliriz. Ancak ekonomik motivasyon araçları kapsamında bekar çalışanların uygulanan motivasyon araçlarına verdikleri önem derecesi belirlenememiştir. Turizm işletmelerinde bekar çalışanların ($\bar{X}_{bekar} = 3,08$) örgütsel ve yönetimsel motivasyon araçlarına verdiği önem derecesi ile evli çalışanların ($\bar{X}_{evli} = 3,23$) örgütsel ve yönetimsel motivasyon araçlarına verdiği önem derecesi bakımından anlamlı bir farklılık gösterdiği belirtilebilmektedir.

4.7.3.4. Turizm ve Tekstil İşletmelerinde Çalışanların Eğitim Durumu İle Uygulanan Motivasyon Araçlarına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi

Turizm ve tekstil işletmelerinde çalışanların eğitim durumu ile uygulanan motivasyon araçları arasında anlamlı bir farklılık olup olmamasına yönelik hipotezler kurulmuş ve ikiden fazla bağımsız gruplar için Tek Faktörlü Varyans ve Analizi uygulanarak test edilmiştir.

H_0 = Turizm ve tekstil işletmelerinde çalışanların eğitim durumu ile uygulanan motivasyon araçları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 = Turizm ve tekstil işletmelerinde çalışanların eğitim durumu ile uygulanan motivasyon araçları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 18’de hangi hipotezin kabul edileceğine karar verilmesi için 0,05 anlamlılık düzeyinde $p < 0,05$ bir değerlendirme yapılması gerekmektedir. Turizm ve Tekstil İşletmeleri’nde çalışanların eğitim durumu ile uygulanan motivasyon araçlarına ilişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi verilmiştir.

TABLO 18. Turizm ve Tekstil İşletmelerinde Çalışanların Eğitim Durumu İle Uygulanan Motivasyon Araçlarına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi

Turizm İşletmeleri							Tekstil İşletmeleri					
	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	Sig(p)
Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	Gruplar arası	9,789	4	2,447	4,76	,001	Gruplar arası	1,97	4	,49	,99	,41
	Gruplar içi	83,764	163	,514			Gruplar içi	76,08	153	,49		
	Genel	93,553	167				Genel	78,05	157			
Psiko-Sosyal Araçlar	Gruplar arası	5,324	4	1,331	2,57	,040	Gruplar arası	,41	4	,10	,19	,93
	Gruplar içi	84,911	164	,518			Gruplar içi	80,67	154	,52		
	Genel	90,235	168				Genel	81,08	158			
Ekonomik Motivasyon Araçları	Gruplar arası	2,579	4	,645	1,61	,174	Gruplar arası	3,06	4	,76	1,16	,32
	Gruplar içi	65,668	164	,400			Gruplar içi					
	Genel	9,789	4	2,447			Genel	101,25	154	,65		

Tablo 18'deki bulgular ışığında Turizm işletmelerinde çalışanların eğitim durumu ile uygulanan motivasyon araçları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bir başka ifadeyle eğitim durumu ile yönetsel ve örgütsel, psiko-sosyal ve ekonomik motivasyon araçları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık görülmektedir. (F=4,76; p<0,05; F=2,57; p<0,05; F=1,61; p<0,05).

TABLO 19. Turizm ve Tekstil İşletmelerinde Çalışanların Eğitim Durumu ile Uygulanan Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesine İlişkin Grup İstatistikleri ve Tukey Testi Sonuçları

Faktör	Turizm İşletmeleri								Tekstil İşletmeleri							
	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	s.s.	İlköğretim	lise	lisans	lisans üstü	N	\bar{X}	s.s.	İlköğretim	lise	lisans	lisans üstü	
Örgütsel ve Yönetsel Araçlar	İlköğretim	35	2,58	,80	-	-	*	-	65	2,60	,69	-	-	-	-	
	lise	50	2,72	,63	-	-	*	-	57	2,67	,67	-	-	-	-	
	önlisans	35	2,98	,78	-	-	-	-	19	2,87	,69	-	-	-	-	
	lisans	44	3,18	,68	*	*	-	-	15	2,90	,85	-	-	-	-	
	lisans üstü	4	3,39	,53	-	-	-	-	2	3,00	,70	-	-	-	-	
	Total	168	2,88	,74	-	-	-	-	158	2,69	,70	-	-	-	-	
Psiko-Sosyal Araçlar	İlköğretim	36	2,81	,75	-	-	-	-	66	2,69	,74	-	-	-	-	
	lise	50	2,72	,65	-	-	-	-	57	2,68	,69	-	-	-	-	
	önlisans	35	3,08	,75	-	-	-	-	19	2,83	,69	-	-	-	-	
	lisans	44	3,11	,73	-	-	-	-	15	2,66	,79	-	-	-	-	
	lisans üstü	4	2,61	,68	-	-	-	-	2	2,54	,25	-	-	-	-	
	Total	169	2,92	,73	-	-	-	-	159	2,70	,71	-	-	-	-	
Ekonomik Motivasyon Araçları	İlköğretim	36	2,26	,78	-	-	-	-	66	2,00	,81	-	-	-	-	
	lise	50	2,22	,64	-	-	-	-	57	2,04	,78	-	-	-	-	
	önlisans	35	2,22	,62	-	-	-	-	19	2,30	,92	-	-	-	-	
	lisans	44	1,97	,48	-	-	-	-	15	2,24	,80	-	-	-	-	
	lisans üstü	4	1,89	,17	-	-	-	-	2	1,28	,20	-	-	-	-	
	Total	169	2,15	,63	-	-	-	-	159	2,06	,81	-	-	-	-	

Tablo 19'da farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey Testi) sonuçlarına ilişkin bulgular verilmiştir. Tablo 19'da

ulaşılan veriler incelendiğinde, Turizm İşletmeleri açısından uygulanan ekonomik, psiko-sosyal motivasyon araçları ile eğitim durumu grupları incelendiğinde değişkenler arasında önemli bir farklılık olmadığı görülmektedir. Buna karşılık, “yönetsel ve örgütsel motivasyon araçları” ile “eğitim durumu” değerlendirildiğinde ilköğretim ($\bar{X}=2,58$) ile lisans ($\bar{X}=3,18$) ve lise ($\bar{X}=2,72$) ile lisans ($\bar{X}=3,18$) ikili grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirtilebilmektedir. Bu durumda, “lisans” seviyesinde eğitim derecesine sahip turizm işletmelerindeki çalışanlar, “lise” seviyesinde eğitim derecesine sahip turizm işletmelerindeki çalışanlara göre daha fazla örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları ile ilgili değerlere önem verdiklerini söyleyebilmektedir.

4.7.3.5. Turizm ve Tekstil İşletmelerinde Çalışanların Kıdemi ile Uygulanan Motivasyon Araçlarına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi

Turizm ve tekstil işletmelerinde çalışan personelin kıdemi ile uygulanan motivasyon araçları arasında anlamlı bir farkın olup olmamasına yönelik hipotezler kurulmuş ve ikiden fazla bağımsız gruplar için Tek Faktörlü Varyans analizi uygulanmış ve veriler analiz edilmiştir.

H_0 = Tekstil ve turizm işletmelerinde çalışanların kıdemi ile uygulanan motivasyon araçları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 = Tekstil ve turizm işletmelerinde çalışanların kıdemi ile uygulanan motivasyon araçları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

TABLO 20. Turizm ve Tekstil İşletmelerinde Çalışanların Kıdemi ile Uygulanan Motivasyon Araçlarına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi

Turizm İşletmeleri							Tekstil İşletmeleri					
	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	Sig(p)
Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	Gruplar arası	11,22	4	2,80	5,55	,000	Gruplar arası	1,26	4	,31	,62	,64
	Gruplar içi	82,33	163	,50			Gruplar içi	76,79	153	,50		
	Genel	93,55	167				Genel	78,05	157			
Psiko-Sosyal Araçlar	Gruplar arası	10,69	4	2,67	5,51	,000	Gruplar arası	,27	4	,06	,131	,97
	Gruplar içi	79,54	164	,48			Gruplar içi	80,81	154	,52		
	Genel	90,23	168				Genel	81,08	158			
Ekonomik Motivasyon Araçları	Gruplar arası	3,82	4	,95	2,43	,050	Gruplar arası	5,24	4	1,31	2,037	,09
	Genel	64,42	164	,39			Genel	99,07	154	,64		

Tablo 20'deki bulgular ışığında Turizm işletmelerinde çalışanların kıdemi ile uygulanan motivasyon araçları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bir başka ifadeyle eğitim durumu ile yönetmel ve örgütsel, psiko-sosyal ve ekonomik motivasyon araçları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık görülmektedir. (F=5,55; p<0,05; F=5,51; p<0,05; F=2,43; p<0,05).

TABLO 21. Turizm ve Tekstil İşletmeleri'nde Çalışanların Kıdemi ile Uygulanan Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesine İlişkin Grup İstatistikleri ve Tukey Testi Sonuçları

Faktör	Turizm İşletmeleri								Tekstil İşletmeleri								
	Kıdem	N	\bar{X}	s.s.	5 yıl ve daha az	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve daha fazla	N	\bar{X}	s.s.	5 yıl ve daha az	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve daha fazla
Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	5 yıl ve daha az	75	3,00	,74	-	-	-	-	-	67	2,60	,63	-	-	-	-	-
	6-10 yıl	61	2,75	,64	-	-	-	-	*	56	2,79	,63	-	-	-	-	-
	11-15 yıl	24	2,55	,78	-	-	-	*	*	24	2,72	,89	-	-	-	-	-
	16-20 yıl	4	3,69	,76	-	-	*	-	-	9	2,80	1,08	-	-	-	-	-
	21 yıl ve daha fazla	4	3,87	,41	-	*	*	-	-	2	2,64	,70	-	-	-	-	-
	Toplam	168	2,88	,74	-	-	-	-	-	158	2,69	,70	-	-	-	-	-
Psiko-Sosyal Araçlar	5 yıl ve daha az	76	3,04	,67	-	-	*	-	-	68	2,67	,71	-	-	-	-	-
	6-10 yıl	61	2,82	,66	-	-	-	-	-	56	2,73	,68	-	-	-	-	-
	11-15 yıl	24	2,51	,85	*	-	-	*	*	24	2,67	,82	-	-	-	-	-
	16-20 yıl	4	3,70	,56	-	-	*	-	-	9	2,79	,76	-	-	-	-	-
	21 yıl ve daha fazla	4	3,72	,45	-	-	*	-	-	2	2,54	,51	-	-	-	-	-
	Toplam	169	2,92	,73	-	-	-	-	-	159	2,70	,71	-	-	-	-	-
Ekonomik Motivasyon Araçları	5 yıl ve daha az	76	2,14	,67	-	-	-	-	*	68	1,87	,70	-	-	-	-	-
	6-10 yıl	61	2,10	,52	-	-	-	-	*	56	2,19	,86	-	-	-	-	-
	11-15 yıl	24	2,12	,60	-	-	-	-	*	24	2,33	,92	-	-	-	-	-
	16-20 yıl	4	2,42	1,04	-	-	-	-	-	9	1,95	,74	-	-	-	-	-
	21 yıl ve daha fazla	4	3,07	,74	-	-	-	-	-	2	2,28	,80	-	-	-	-	-
	Toplam	169	2,15	,63	*	*	*	-	-	159	2,06	,81	-	-	-	-	-

Tablo 21’de, turizm ve tekstil işletmelerinde çalışanların kıdemi ile uygulanan motivasyon araçlarının değerlendirilmesine ilişkin grup istatistikleri ve farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey Testi) sonuçlarına ilişkin sayısal veriler bulunmaktadır. Tablo 21’de ulaşılan veriler incelendiğinde, Turizm İşletmeleri açısından uygulanan örgütsel ve yönetsel, ekonomik, psiko-sosyal motivasyon araçları ile kıdem grupları incelendiğinde değişkenler arasında önemli bir farklılık olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, “örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları” ile “kıdem” değerlendirildiğinde “6-10 yıl ($\bar{X} = 2,75$) ile 21 yıl ve daha fazla ($\bar{X} = 3,87$)”, “11-15 yıl ($\bar{X} = 2,55$) ile 16-20 yıl ($\bar{X} = 3,69$)”, “11-15 yıl ile 21 yıl ve daha fazla” ikili grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirtilebilmektedir. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları kapsamında, "21 yıl ve daha fazla" kıdeme sahip olan çalışanların diğer kıdem seviyesine sahip çalışanlara göre daha fazla bu araçlarla ilgili değerlere önem verdikleri belirtilmektedir. “Psiko-sosyal motivasyon araçları” ile “kıdem” değerlendirildiğinde “5 yıl ve daha az ($\bar{X} = 3,04$) ile 21 yıl ve daha fazla ($\bar{X} = 2,51$)”, “11-15 yıl ile 16-20 yıl ($\bar{X} = 3,70$)”, “11-15 yıl ile 21 yıl ve daha fazla ($\bar{X} = 3,72$)” ikili grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirtilebilmektedir. Psiko-sosyal motivasyon araçları kapsamında, "21 yıl ve daha fazla" kıdeme sahip olan çalışanların diğer kıdem seviyesine sahip çalışanlara göre daha fazla bu araçlarla ilgili değerlere önem verdikleri belirtilmektedir. “Ekonomik motivasyon araçları” ile “kıdem” değerlendirildiğinde “5 yıl ve daha az ($\bar{X} = 2,14$) ile 21 yıl ve daha fazla ($\bar{X} = 3,07$)”, “6-10 yıl ($\bar{X} = 2,10$) ile 21 yıl ve daha fazla”, “11-15 yıl ($\bar{X} = 2,12$) ile 21 yıl ve daha fazla” ikili grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirtilebilmektedir. Ekonomik motivasyon araçları ile kıdem seviyeleri değerlendirildiğinde, “21 yıl ve daha fazla” kıdem seviyesine sahip çalışanların uygulanan motivasyon araçlarına daha fazla önem verdikleri belirtilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz rekabet ortamında, iş gören motivasyonun kâr maksimizasyonu ve verimliliğe olan doğrudan katkısı ve sebebiyle, motivasyon araçlarının belirlenmesi ve iş görenlere uygulanması büyük önem taşımaktadır. Motivasyon araçlarının kullanımı doğrultusunda sağlanan, iş doyumuyla birlikte gelen maksimum performans, iş görenler için verimliliğe doğrudan katkı sağlayan bir kaynak durumundadır.

Turizm ve tekstil işletmelerinde çalışan motivasyonunu sağlayan araçların kıyaslaması yapılarak, benzerliklerini ve farklılıklarını ortaya koymak, ilgili işletmelere katkı sağlaması ve yapılacak çalışmalara ışık tutması bakımından önemlidir.

Katılımcı çalışanlara, yöneticilerinin uyguladığı motivasyon araçlarına bakıldığında, çalışanlara uygulanan motivasyon araçlarının işletmelerde “cinsiyet” bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği ancak katılımcıların; “yaş”, “medeni durum”, “eğitim seviyesi” ve “kıdem” durumlarına göre değişiklik gösterdiği görülmektedir. Bu doğrultuda, çalışanlara sağlanan imkânlar dâhilinde, edinilen fayda ve zararlarının hem turizm işletmeleri hem de tekstil işletmeleri açısından incelenmesi ve işletmelerin geleceği için belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması önemlidir.

Yapılan analizler sonucunda ulaşılan veri setinde, turizm ve tekstil işletmelerinde çalışanların demografik özellikleri ile uygulanan motivasyon araçları açısından değerlendirilmesi sonucunda, değişkenler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle, turizm ve tekstil işletmelerinde çalışanların demografik özellikleri ile motivasyon araçları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirtilebilmektedir.

Çalışan motivasyonunun sağlanabilmesi için çalışanlara uygulanan motivasyon araçlarının, tekstil işletmeleri ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilerek, elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Uygulanan motivasyon araçlarının önem ve farklılıklarının belirlenmesi, özellikle müşteriler ile doğrudan iletişim kuran çalışanların, nasıl davranışlarda bulunmaları gerektiği ve bu davranışların yöneticiler açısından pozitif yönde nasıl geliştirilmesi doğrultusunda, işletmeler açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Verilerin analizlerinden elde edilen sonuçlara bakıldığında, bazı yerel işletmelerin iş görenlere sağlanması gereken sosyal yardımlar ve haklar başlığı altında incelenen, sağlık sigortasını ve kaza sigortasını sağlamada eksiklikler olduğu görülmüştür. Sosyal yardımlar ve haklar mevcut hukuk kuralarıyla kısmen zorunlu hale getirilmiştir. Bu haklar, ekonomik bir ödül sayılmanın ötesinde kişilerin temel hakları arasında yer almaktadır (Herzberg, 1971). Bu doğrultuda, bu haklar korunmalı ve daha iyi şekillerde çalışanlara sunularak aynı zamanda bir teşvik aracı olarak kullanılmalıdır. Dolayısıyla işletmelere, çalışanların sosyal yardımlarına önem verilmesi ve haklarının korunması konusunda dikkatli olunması gerektiği belirtilerek, yerel işletmelerde insan kaynağı birimi bulunmayan işletmeler için çalışan motivasyonu sağlamak, bu doğrultuda motivasyon araçlarına daha fazla önem verilmesi amacıyla ayrıca bir insan kaynağı birimi oluşturmaları önerisinde bulunulabilir. İşletmeler, sadece iş gören seçiminde değil aynı zamanda yönetici seçiminde de özenli davranmalı, işletmenin yöneticisi veya insan kaynakları birimi tarafından, iş görenlerin duygularına hitap ederek motivasyonlarını arttıracak motivasyon araçlarının kullanımına önem verilmelidir.

KAYNAKÇA

Makaleler

- Akçadağ, S. ve Özdemir, E. (2005). “İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (10) / 2, S. 167-193.
- Akıncı, Z. (2002). “Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*”, S. 4.
- Aksu, M. ve Özcan, S. (2018). “Termal Turizm İşletmeleri İle Diğer Konaklama İşletmelerinin Maliyet Yönetimi Açısından Karşılaştırılması: Çanakkale Örneği”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21 (39), 489-509.
- Artelt, G. (1990). “Dünya’da ve Türkiye’de Tekstil Ve Konfeksiyon Sanayinde Teknolojik Gelişmeler”, *İstanbul*.
- Ay, H. M. ve Talaşlı, E. (2007). “Türkiye’de Kobi’lerin İhracattaki Yeri ve Karşılaştıkları Sorunlar”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*.
- Aydın, C. H. (2000). “Öğrenme ve Öğretme Kuramlarının Eğitim İletişimine Katkısı”, *Kurgu Dergisi*, S.17,183-197,2000.
- Bahar, O. (2007). “Bölgesel Kalkınmada Turizm Sektörünün Ekonomik Açından Yeri ve Önemi”, *Muğla Üniversitesi, İ.İ.B.F, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke)*, S.16
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). “Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Araştırması”. *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 75-97.
- Balaban, Ş. (2010). “Ücret ve Sosyal İlişkilerin Çalışan Motivasyonuna Etkisi”, *Ücret ve Yan Haklar Yönetimi*.
- Barrington, M.D. ve Olsen, N.D. (1987). “Concept Of Service In The Hospitality Industry”. *International Journal Of Hospitality Management*.
- Batman O., Yıldırğan, R. (1999). “Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Verimlilik ve İş Tatmini İle İlişkisi”.
- Bennett, R. (1997). “Management”, *Financial Times Pitman Publishing*, 3. Ed.

- Budak, G., Arpacı, S.Ç. ve Tolay, E. (2017). “Performansa ve Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar”, *Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.S. 10(4), S. 15-34.
- Bulut, M. (2007). “Üretim Kalite Değerlerinin Belirlenmesi”, *Tekstil ve Mühendis*, 14 (68),
- Boyett, J. H. ve Boyett, J. T. (1999). “Four Essentials for Motivating Employees in a Changing Environment”, *Innovative Leader*, 8 (10), Pp.45-51.
- Bowditch, J. L. ve Buono A. F. (1997). “A Primer on Organizational Behavior” *New York: John Wiley & Sons, Inc., U.S.A.*
- Boyacı, C. (1992). “Antalya Bölgesinde Faaliyet Gösteren Turistik İşletmelerde Yönetim Düzeyinde Çalışan Personele, İşe, İşletmeye ve Sektöre İlişkin Motivasyon Seviyesi Ölçme Çalışması”. *III. Ulusal Turizm Kongresi*, 16- 29.
- Cho, V. (2003). "A Comparison of Three Different Approaches to Tourist Arrival Forecasting", *Tourism Management*, 24,(3).
- Cox, A. (2000). “The Importance of Employee Participation in Determining Pay System Effectiveness”. *International Journal of Management Reviews*, 2 (4), 357–375.
- Crystal, D.S. ve Debell M. (2002). “Sources of Civic Orientation Among American Youth: Trust, Religious Valuation, and Attributions of Responsibility”, Vol. 23, Issue.1.
- Çetiner, H. (2010). “Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Hijyen, Sanitasyon ve Personelin Hijyen Kurallarına İlişkin Davranışlarında Eğitim Faktörü”, *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Ankara.*
- Çeştepe H. ve Ergün H. (2010). “Hizmet Ticaretinin Dünya ve Türkiye Ekonomisindeki Yeri”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü.*
- Çöl, G. (2004). “Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 6,S. 2.
- Domeyer, D. (1998). “Building and Maintaining Employee Motivation”, *Women in Business*, 50 (6), P. 32.
- Doğdubay M. ve Karan, İ. (2015). “Yiyecek İçecek İşletmelerinde Etik Uygulamaların SWOT Analizi İle Değerlendirilmesi”, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 3(4), Ss. 24-32

- Doğruyol, S. (2014). “İstanbul Bölgesindeki Restoran İşletmelerinde Yöneticilerin İnovasyon Anlayışı ve Uygulama Stratejileri”, *Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın*.
- Dönmez, B. ve Kemal, B. (2007). “Türkiye Genelinde Faaliyet Gösteren Seyahat Acentalarında Çalışan Personelin İş Doyumunun Ölçülmesi”, *Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Çeşme İzmir, Ss.503-513*.
- Duman, T. ve Kozak, M. (2013). “Türk Turizm Ürünü: Rekabet ve Farklılaştırma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*.
- Dündar, S., Öztutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İş görenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2), Ss. 105-119*.
- Eğnli, A. T. (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 23, S. 3*.
- Erdem, A. R. (1994). “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları” *PAÜ. Eğitim Fakültesi Dergisi, S. 4, Ss. 54*.
- Ergeneli, E. (2001). “Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması”, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.19, S. 2, Ss. 159-178*.
- Ergül, H. F. (2005). “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, S.14, Ss. 67-79*.
- Farber, B. J. (1994). “Call to Action. Sales & Marketing Management”, *Usa, Vol. 146, No. 13*.
- Gagne, M. ve Deci L. E. (2005). “Self-Determination Theory and Work Motivation”. *Journal of Organizational Behavior, V. 26 (4), Pp.331–362*.
- Garkavenko, V., Bremner, H. ve Milne, S. (2003). “Travel Agents in The 'Information Age': New Zealand Experiences on Disintermediation”, *Information And Communication Technologies İn Tourism 2003, Pp. 467- 476*.
- Ghobadian, A. ve Speller, J. M.(t.y.). “Service Quality Concepts and Models”, *International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.11, No.9, Pp.44*.
- Govindarajulu, N. ve Bonnie F. D. (2004). “Motivating Employees for Environmental Improvement”, *Industrial Management & Data Systems, 104 (4), Pp. 364-372*.

- Gülen, T. (2014). “Klasik Koşullanma- Operant Şartlanma- Edimsel Koşullanma Yoluyla Öğrenme”.
- Hatiboğlu, E. B. (2016). “Sosyal Çalışma Açısından İnsani İhtiyaçların Değerlendirilmesine İlişkin Modeller ve Feminist Katkıları”. *Toplum ve Sosyal Hizmet*.
- Helvacı, M. A. (2002). “Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2).
- Henden, Ş. H. (2018). “Kentlerde Swot Analizi ve Maslow Gereksinim Hiyerarşisi Etkileşimi”, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, ASEAD, C.5, S. 5 Yıl, 2018, Ss. 214-223*.
- Hepaktan, E.C., Çınar S. (2010)." Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkileri", *Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler* , C.8, S.2.
- İnce, C., Gençay, İ. C. (2017). “İş gören Motivasyonu Sağlamada Kullanılan Araçlar: Uludağ Kış Otellerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi, C.2, N. 2*.
- İçöz, O. (1994). “2000’li Yıllara Doğru Türkiye’nin Dünya ve Avrupa Turizmindeki Yeri”, *Turizm Yıllığı, Türkiye Kalkınma Bankası AŞ*.
- Isaac, A. (2012). “Ücret Sistemler”, (1949). *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, S.2, Ss.57*.
- Kaplan, M. (2007). “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara*.
- Kaya, E. ve Taş. İ. E. (2015) “Personel Yönetimi-İnsan Kaynakları Yönetimi Ayrımı”, *Dergi Park, C.5, S.1*.
- Kaya, F., Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2013). “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Kaymaz, K. (2010). “The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in The Automotive Organizations”, *Business and Economics Research Journal, Vol.1, N. 3, Pp. 69-85*.
- Kazak, N. (2014). “Türkiye’de Seyahat Acenteleri Yöneticilerinin İş Alanlarıyla İlgili Beklentileri: Arakesitsel Bir Çalışma”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.

- Kılıç, R., Çoban M. (2015). “Herzberg’in Motivasyon Teorisi İle Liderlik Tipleri Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C.13,
- Kılıç, S., Çınar R. (2014). “Yerel Tekstil Ve Hazır Giyim İşletmelerinin Orijinal Marka Üretim Düzeyi Ve İhracat Performanslarında Orijinal Tasarım Üretiminin Rolü: Çorum Tekstil Sektörü’ndeki İşletmelere Yönelik Bir Uygulama”, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.32, S.2, S.165-194
- Kızıldaş, E. (2017). “Kültürel Değerlere Göre Karanlık Lider Algısının Çalışan İş Performansı Etkisi Üzerine Bir Araştırma”*Yüksek Lisans Tezi*.
- Kula, S. ve Çakar, B. (2015). “Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki”, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.6 S.12.
- Küçük, F. (2007). “Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg’in Motivasyon Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, C.44, S.511, Ss. 75-94.
- Kozak, M. (2000). “Destination Benchmarking: Facilities, Customer Satisfaction And Levels of Tourist Expenditure”, *(Yayınlanmamış Doktora Tezi)*, *Sheffield Hallam University*.
- Kozak, N. ve Çuhadar, M. (2002). “Otel İşletmelerinde Dağıtım Kanalı Olarak İnternetin Kullanımı: Antalya İli Sınırları İçerisinde Faaliyet Göstermekte Olan 3, 4 ve 5 Yıldızlı İşletmeler Üzerine Bir Araştırma”, 7. *Ulusal Pazarlama Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları*, N. 32 Ss. 271-289.
- Kozan, E. (1895). “Kesikli Üretim Sistemlerinde Detaylı Programlama”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 3, Ss.1-2.
- Köroğlu, Ö. ve Merter, B. (2013). “Seyahat Acentelerinin Turist Rehberlerini Seçme ve İşe Alma Sürecindeki Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Leete, L. (2000). “Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For-Profit Organizations”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 43 (4), Pp.423–446.
- Lewis, B. R. (1989). “Quality in the Service Sector – A Review”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 7, Number. 5.
- Johnson, W. B., Mason, F., Hall, S. M. ve Watson, J. (2012). “Evaluation of Aviation Maintenance Working Environments”, *Fatigue, and Human Performance*. Washington, DC: Federal Aviation Administration Office of Aviation Medicine.

- Macit, F. (2011). “İşletmelerde Motivasyon Ölçümü ve Bir Uygulama”, *Tez (Yüksek Lisans), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü*, Ss.72.
- Mcgee, M. K. And Filon, M. (1996). “If You Want Workers To Be More Productive, Energize Them”, *Information Week*, 574, 90.
- Mcnamara, C. (2003). “Basics About Employee Motivation-Including Steps You Can Take”, *İnternet Adresi: <http://www.managementhelp.org/guiding/motivate>*, Erişim Tarihi: 05.03.19.
- Northcraft, G. B. ve NEALE, M. A. (1990). “Organizational Behavior: A Management Challenge”, *USA: The Dryden Pres.*
- Oluç, M. (1972). “İşletme Fakültesinin Kuruluş ve Gelişmesi”, *IÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 1, S. 1, Ss. 1-15.
- Oksay, A. (2005). “Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.*
- Oral, S. ve Z. Kuşlivan (1997). “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, *Verimlilik Dergisi*, 3 (3), 93-116.
- Öğüt, A., Akgemci. T. ve Demirsel, M.T. (2004). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İş gören Motivasyonu Süreci”, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.12, Ss. 277-290.
- Öngüt, Ç. E. (2007). “Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sanayinin Değişen Dünya Rekabet Şartlarına Uyumu”, *DPT Yayınları, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Tezi, Ankara, Yayın No. 2703.*
- Önen, S. ve Kanayran, H. (2016). “Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”, *Birey ve Toplum, Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2), Ss. 43- 64.
- Ölçer, Y. (2005). “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.*
- Ören, V. E., Arman A. ve Şahin Ören, T. (2017). “Investigation of Kitchen Managers' Motivational Tools Used in Their Managerial Activities and Leadership Style”, *International Conferance on Tourism: Theory Current Issues and Research, April 27-29, Rome Italy*, P.44.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet Ve Endüstri İşletmesi Örneği”, *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa*, C. 15, S. 1.

- Örücü, E. ve Esenkal, F. (2005). “Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (4), 141-166.
- Özdemir, D. (2014). “Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımı”, *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*.
- Özdemir, E. ve Akpınar, A. (2002). “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya’daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Özgener, Ş. (2000). “Gelişmekte Olan Ülkelerde İş görenin Güdülenmesi ve TKY’nin İş Görenin Güdülenmesine Katkıları”, *S.Ü. Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, S. 4, Ss. 1-33.
- Özgen, E. (1994). “Dar Kapsamda Turizm ve Otelcilik”. *Marmara İletişim Dergisi*, 8 (8), Ss. 19-24.
- Özgülven, N. (2008). “Customer Satisfaction in The Marketing of Services and Its Application”, *Ege Academic Review*, 8 (2), Pp. 651-682.
- Özkalp, E. (2003). “Örgütlerde Çalışanlar İçin İşin Anlamı ve İş Dizaynı” *Kamu-İş C: 7, S: 2/2003*
- Öztürk, H. (2002). “Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Performans Düzeyleri”. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. ve Berry, L.L. (1985). “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, *Journal of Marketing* 49, Pp. 41 – 50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. ve Berry, L.L. (1988). “Servqual: A Multipleitem Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality.” *Journal of Retailing*, 64, Pp. 12-40.
- Pekel, H. N. (2001). “İşletmelerde Motivasyon- Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.
- Pettillose, M. J. (1995). “An Empirical Analysis of Service Orientation and Its Impact on Employee Job Performance in Upscale Hotels”, *Kansas State University, Usa*.
- Porter, L., Bigley, G. A. ve Steers, R.M. (2003). “Motivation and Work Behavior”, *McGraw-Hill, USA*.

- Popay, J. ve Williams, G. (2005). "Researching The Peoples' Health", NY: *Rotledge*.
- Ross, D. L. (1993). "Tourism and Hospitality Work Interest and Motivation Among Potential Employees", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 16 (2), Pp. 17-28.
- Rostow, W. W. (1979). "The World Economy: History and Prospect", *The Annals of The American Academy of Political and Social Science*, Pp. 442.
- Sapancalı, F. (1993). "Çalışanların GÜdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", *Verimlilik Dergisi, Mpm Yayınları*, 22 (4), Ss. 55-74.
- Schultz, D. P. ve Schultz, S. E. (1990). "Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology", *Mcmillan Publishing: New York*.
- Schultz, P. W. (2002). "Environmental Attitudes and Behaviors Across Cultures, Online Readings in Psychology and Culture", 8(1). *California State University, San Marcos*.
- Sezen, B., Yılmaz, C. ve Gezgin, G. (2002). "Lojistik İşlevinin Pazarlama ve Üretim Birimleri Arasındaki Bağlayıcı Rolü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, C.17, S.2, Ss.133-146.
- Sevimli, S. (2006). "Hizmet Sektöründe Kalite ve Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Uygulama", *T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Endüstri İşletmeciliği, Tezli Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi*.
- Sevinç, H. (2015). "Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 8, S. 39.
- Simons, T. ve Enz. C. A. (1995). "Motivating Hotel Employees: Beyond The Carrot and The Stick", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (1).
- Songür, N. (1997). "Hizmet İşletmelerinin Üretim ve Pazarlama Fonksiyonları Açısından Sınıflandırılması", *Gazi Üniversitesi Endüstriyel sanatlar Eğitim Fakültesi*.
- Steers, R. M. ve Leyman, P. W. (1975). "Motivation and Work Behavior".
- Şahin, A. (2004). "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 11.
- Şahin Ören T. (2017). "Web Tabanlı Pazarlama Yapan Seyahat Acentalarının Pazarlama Faaliyetlerinin Etik Açısından Değerlendirilmesi", *İstanbul Journal of Social Sciences*.

- Şahin Ören T. Ören V.E. (2015). “3+1 Eğitim Modelinden Beklentiler: Banaz Meslek Yüksekokulu Örneği”, *Erpa International Congress on Education, Atina Yunanistan*, S.42
- Şahin S., Ünal, A. (t.y.). “Türkiye’deki Turizm İşletmelerinin Hukuki Açından Sınıflandırılması” *Genel Turizm*, B.4.
- Taşdemir, S. (2013). “Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi”, *İdari Uzmanlık Tezi, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara*, Ss. 23-50.
- Taşpınar, F. (2006). “Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Taymaz, E. ve Suiçmez, H. (2005). “Türkiye’de Verimlilik, Büyüme ve Kriz”, *Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Raporu*
- Tekin, Ö. A., Baş, M. ve Gökdemir A. (2016). “Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas Mcgregor’un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi*, C. 7, S. 14, Ss.81-91.
- Terzioğlu, A., Avcı, Y. ve Gökovaı, D. (2008). “İşletmelerde Yenilik Yeteneği: Denizli Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), Ss. 377-388.
- Topçu, E. ve Hayırsever, H. (2010). “Avrupa Birliği ve Hizmet Ticaretinin Liberalizasyonu”, *Süleyman Demirel Üniversitesi*, C.15, S.2, Ss. 393-416.
- Tunçer, P. (2013). “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, *Sayıştay Dergisi*, S. 88.
- Tunç, T. (2005). “Üretkenlik-İstihdam İlişkisi: Türkiye İmalat Sanayii Üzerine Bir Uygulama”, *Mersin Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Uçkun, C.G. ve Pelit E. (2003). “Hizmet İşletmelerinde İş gören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi”, *Standart Dergisi*, Ss. 50.
- Ulukuş, K. S. (2016). “Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Y. 4, S. 25, Ss. 247-262.
- Uyanık, S. R. ve Oğulata, T. (2013). “Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sanayiinin Mevcut Durumu ve Gelişimi”, *Tekstil Ve Mühendis*, 20. 92, Ss. 59-78.
- Uysal, M. (2005). “The Future of Tourism and Turkey, Turk of America”, 4(17), Pp. 72-73.

- Ünal, A. (2003) “Çalışanların Katılımı ve Öneri Sistemleri”. *İşgüç Dergisi*. C.5, S. 2, S.12, N.171.
- Ünlüöner, K., Ertürk, M. ve Olcay, A. (2007). “Otel İşletmelerinde Psiko-sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Uygulama”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Ünsar, Y. (2007). “Uluslararası İşletmelerde Üretim Stratejileri”. *Journal of Yaşar University*.
- Varey, R. J. (1995). “A Model of Internal Marketing for Building and Ustaining A Competitive Service Advantage”, *Journal of Marketing Management*, 11, 41-54, Pp. 47-48-49-52.
- Wong, S. ve Pang, L. (2003). “Motivators to Creativity in The Hotel Industry Perspectives of Managers and Supervisors”, *Tourism Management*, 24 (5), Pp. 551–559.
- Yazıcı D. (2017). “Müziğin İnsan Beyni Üzerindeki Etkisi”, *International Journal of Cultural and Social Studies (IntJCSS)*.Ss.90.
- Yener, H. (2007). “Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) İle İncelenmesi ve Bir Uygulama”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara*.
- Yeşil, A. (2016). “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), Ss. 158-180.
- Yücel, Y. (2010). “Uluslararası Ticaretin Serbestleştirilmesi Sürecinde Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Rekabet Gücü ve Çin Tehdidi”, *Marmara üniversitesi, İ.İ.B.F. dergisi*, S.2.
- Yüzbaşıoğlu, N., Ören V.E., Şahin, T. (2016). “Turizm Kümelenmesi: Uşak İli Turizm Kümelenme Potansiyeli”, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (9), 2.

Kitaplar

- Akat, Ö. (2000). “*Turizm İşletmeciliği*”, Bursa.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). “*İşletme Yönetimi*”, İstanbul: Beta Yayınları.
- Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu, E. Yıldırım (2007), “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*”, Sakarya, Sakarya Yayıncılık.
- Aras, H. (1993). “*Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü*”, Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara.

- Aşan, Ö. (2001). “*Motivasyon*”, *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed. Salih Güney), Nobel Yayınları, Ankara.
- Balcı, A. (2000). “*Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Barutçugil, İ. S. (1982). “*Turizm İşletmeciliği*”, Bursa.
- Başaran, İ. E (1996). “*Yönetimde İnsan İlişkileri*”, *Yönetimsel Davranış*, Seçkin Yayıncılık, No.47, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1982). “*Örgütsel Davranışın Yönetimi*”, A.Ü.E.F. Yayını, No. 111, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2000). “*Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*”, (3. Baskı), Ankara, Feryal Matbaası.
- Barutçugil, İ. (2004). “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Kariyer Yayıncılık İstanbul 2004.
- Bayülken, Y. (2017). “*Makine İmalat Sanayi Sektör Araştırması*”, Oda raporu, Ankamat Matbaacılık, Yayın N. MMO/672.
- Baysal A. C. , (1992). “*Çalışma Yaşamında İnsan*”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, N. 225, İstanbul.
- Bentley, T. (2000). “*Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme*”, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Birdal, İ. ve Aydemir, N. (1992), “*Yönetim Teorileri*”, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Byars, L. L. ve Leslie W. R. (2000). “*Human Resource Management*”, (6th Edition), USA, McGraw Hill Inc.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). “*Örgütsel Davranış*”, Arıkan Basın Yayın, İstanbul.
- Cherrington, D. J. (1991). “*Need Theories of Motivation*”, In Richard M.Steers and Lyman W. Porter (Eds.). *Motivation and Work Behavior*. (5th Edition), New York, McGraw Hill Inc, Pp. 31-44.
- Cüceloğlu, D. (2004). “*İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*”, (13. Basım), Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Çetinkanat, C. (2000). “*Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*”, Ankara, Anı Yayıncılık.
- Demir, H., Gümüşoğlu, Ş.(2009). “*Üretim Yönetimi (İşlemler Yönetimi)*”, (7. Baskı), Beta İstanbul

- Dessler, G. (1999). *“Essentials of Human Resource Management”*, Prentice Hall, New Jersey.
- Drafke, M. ve Kossen, S. (1997). *“The Human Side of Organizations”*, (7th Edt.), Newyork, Addison-Wesley Publisher.
- Draft, R. L. (1994). *“Management”*, (3th Edition), The Drydan Press, Orlando.
- Efil, İ. (2010). *“İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”*, Bursa Dora Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1994). *“İşletmelerde Davranış”*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (1993). *“Yönetim Psikolojisi”*, Beta Basım A.Ş. İstanbul, 1993.
- Erengül, B. (1997). *“Kültür Sihirbazları”*, (1. Baskı), Evrim Yayınları, N. 87, S. 93 İstanbul.
- Eren, E. (2001). *“Yönetim Psikolojisi”*, (5. Baskı), İstanbul Beta Yayınları.
- Eren, E. (2010). *“Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., (12. Baskı), İstanbul, Ekim.
- Eroğlu, F. (1995). *“Davranış Bilimleri”*, (2. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2000). ve Eroğlu, F. (1995). *“Davranış Bilimleri”*, (2. Baskı), İstanbul Beta Yayınları, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Alfa Yayınları.
- Gannon, M. J. (1979). *“Organizational Behavior”*, (1st Edt.), USA.
- Grönroos, C. (1990). *“Service Management and Marketing”*, (Massachusetts Lexington Books).
- Güney, S. (2011). *“Örgütsel Davranış”*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat.
- Güvenen, O. (1988). *“Türkiyenin Orta ve Uzun Dönem Yatırım Stratejileri Kapsamında Tekstil Sektörü”*, Türkiye Tekstil ve Hammadde İhracatçıları Birliği Yayınları, İstanbul.
- Göral, R. (2014). *“Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim”*, <https://www.researchgate.net/publication/301559305>. Erişim tarihi: 07.02.19.
- Hackman, J., R. ve Oldham, G. R. (1980). *“Work Redesign”*, USA, Addison Wesley Publishing Company.
- Hicks, H. G. (1979). *“Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından”*, (Çev, Osman Tekok), Turhan Kitabevi, N. 115, Ankara.
- Johns, G. ve Saks, A. M. (2001). *“Organizational Behavior: Understanding And Managing Life At Work”*, Pearson Education Inc. (5th Edt.), Usa.

- İncir, G. (1990). “*Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*”, Ankara, MPM Yayınları.
- İslamoğlu, M.H. ve Alnıaçık, Ü. (2016). “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*” (SPSS Uygulamalı), (5.Baskı), İstanbul Beta Yayınları.
- Karatepe, S. (2005). “*Örgütsel İletişim, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*”, Ankara Nobel Yayın.
- Kaya, A. (2000). “*Japon Yönetim ve Yöneticilik Tarzı*”, Standard, Y. 39, S. 461, Ss. 90-96.
- Keser, A. (2006). “*Çalışma Yaşamında Motivasyon*”, İstanbul, Alfa Aktüel Yayınları.
- Koçel, T. (2001). “*İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*”, (8. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2003). “*İşletme Yöneticiliği*”, (9. Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). “*İşletme Yöneticiliği*”, Arıkan Yayınları (10. Baskı), İstanbul.
- Koçel, T. (2007). “*İşletme Yöneticiliği*”, (11th Edt.), Arıkan Press, İstanbul.
- Kozak, N., Kozak, M., ve Kozak, M. (2008). “*Genel Turizm İlkeler-Kavramlar*”, (Gözden Geçirilmiş 7. Basım), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kurtulmuş, N. (1996). “*Sanayi Ötesi Dönüşüm*”, İstanbul.
- Küçükaltan, D. (2007). “*Turizm Endüstrisinde Hizmet Kavramı*”, Edt. Şevkinaz Gümüšoğlu ve Diğerleri. Hizmet Kalitesi (29-37). Ankara. Detay Yayıncılık.
- Lawler, III. ve Edward E. (1994). “*Motivation in Work Organizations*”, (1st Edt.), San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Luthans, F. (1992). “*Organizational Behavior*”, (6. Basım). Usa: McGraw Hill Publishing Company.
- Luthans, F. (2011). “*Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*”, (12.th Edt.), McGraw-Hill/Irwin Companies, New York.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality, New York: Harper&Row Publishers*, (2nd Edt).
- McClelland, D. (1961). “*The Achieving Society*”, New Jersey, Van Nostrand.
- Mirze, K. (2002). “*Introduction to Business*”, Literatür Yayınevi, İstanbul.
- Mucuk, İ. (2003). “*Modern İşletmecilik*”, İstanbul, Der Yayınları.

- Newstorm, J. W. ve Davis, K. (2002). “*Organizational Behavior: Human Behavior at Work*”, McGraw-Hill, Irwin.
- Newstrom, J. W. and Davis, K. (1993). “*Organizational Behavior. Human Behavior at Work*”. (9th Edt). New York, McGraw Hill.
- Önen, L. ve Tüzün, M. B. (2005). “*Motivasyon*”, Epsilon Yayınevi, İstanbul.
- Örücü, E. ve Üngören, E. (2013). “*Örgütsel Davranış*”, Lisans Yayıncılık, İstanbul.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2006). “*Temel İşletmecilik Bilgisi*”, Ankara, Nobel Kitabevi.
- Özkalp, E. (2013). “*Örgütsel Davranış*”, Edt. Kırel, Çiğdem ve Ağlargöz Ozan, Anadolu Üniversitesi Yayınları, N. 1804, Ankara.
- Payne, A. (1993). “*The Essences of Services Marketing*”, Prentice Hall New York.
- Pizam, A. (1999). “Consumer Behavior in Travel and Tourism”.
- Renshaw, M. B. (1997). “*The Travel Agent*”, (2nd Edt.). Sunderland: Business Education Publishers Limited.
- Ritchie, S. ve Peter, M. (1999). “*Motivation Management*”, Brookfield, V.T. USA, Gower Publishing.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). “*Örgütsel Psikoloji*”, (3. Baskı), Alfa Yayınları, No.110s, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). “*Örgütsel Psikoloji*”, (4. Baskı), Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). “*Örgütsel Psikoloji*”, Furkan Ofset, (4. Baskı), Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Murat, G. (2008). “*Örgütlerde İletişim*”, İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Seyidoğlu, H. (2009). “*Uluslararası İktisat*”, Geliştirilmiş (17. Baskı), Gizem Can Yayınları, İstanbul.
- Sökmen, A. (2010). “*Yönetim ve Organizasyon*”, Detay Yayınları, Ankara.
- Strum, A. L. ve Mihçioğlu, C. (1959). “*Türk Amme İdaresi Bibliyografyası*”, 1928-1957, A. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara.
- Şeker, S. E. (2014). “*Dijitalleşme*”, YBS Ansiklopedi.
- Tavmergen İ. P. (2011). “*Uluslar Arası Turizm İşletmeciliği*”, Nobel Yayıncılık.

- Tevrüz, S. (1999). “*Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*”, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara.
- Tim, H. (2003). “*Guide To Management Ideas And Gurus*”, The Economist, Profile Books.
- Tuncer, D., Ayhan, Y. ve Varoğlu, D. (2008). “*Genel İşletmecilik Bilgileri*”, (2. Baskı), Siyasal Yayınları, Ankara.
- Tutar, H. (2016). “*Davranış Bilimleri*”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. ,(2003). “*Genel İletişim*”, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Uyguç, N. (1998). “*Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım*”, İzmir, Dokuz Eylül Yayınları.
- Üreten, S. (2006). “*Üretim İşlemler Yönetimi*”, (5. Baskı), Gazi Kitap Evi Ankara.
- Vasiliadis, V., Siomkos, G. ve Vrechopoulos, A. (2003). “*Tourism Destinatio*”.
- Vroom, V. H. (1964). “*Work and Motivation*”, John Wiley and Sons, Inc.
- Vroom, V. H. (1995). “*Work and Motivation*”, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

EK: ANKET FORMLARI

Üretim ve Hizmet İşletmeleri Kapsamında Çalışanların Motivasyonunu Sağlayan Araçların Belirlenmesi: Uşak İli Örneği

Sayın İlgili,
Bu anket, ‘Üretim ve Hizmet İşletmeleri Kapsamında Çalışanların Motivasyonunu Sağlayan Araçların Belirlenmesi’ amacıyla yapılan Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı tarafından yürütülen tez çalışması için veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar bilimsel bir çalışmada kullanılacağından, **isim belirtmenize gerek olmayıp, elde edilen bilgiler kesinlikle araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır.** Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Hilal KAVAK

Doktor Öğretim Üyesi Veli Erdiñç ÖREN

MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR FORMU

Sıra	Sayın İlgili, Bu ankette doğru ya da yanlış cevap yoktur. En doğru cevap sizin düşüncenizi yansıtacak cevap olacaktır. Lütfen aşağıda belirtilen davranışlara katılma derecenizi; ‘ Kesinlikle Katılıyorum ’, ‘ Katılıyorum ’, ‘ Kararsızım ’, ‘ Katılmıyorum ’, ‘ Kesinlikle Katılmıyorum ’ seçeneklerinden size en uygun olanının altına (X) işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İş yerimizde ücret artışı uygulaması kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
2	İşyerimizde primli ücret uygulaması kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
3	İşletmenin elde ettiği kardan çalışanlara pay verilmesi politikası kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
4	İşyerimizde, çalışanların daha etkin çalışması için ekonomik özellikte ödüller (ikramiye, izin vb.) verilmektedir.	1	2	3	4	5
5	İş yerimizde çalışanlara kira yardımı verilmektedir.	1	2	3	4	5
6	İş yerimizde çalışanlara giyecek yardımı verilmektedir.	1	2	3	4	5
7	İş yerimizde çalışanlara doğum yardımı verilmektedir.	1	2	3	4	5
8	İş yerimizde çalışanlara ölüm yardımı verilmektedir.	1	2	3	4	5
9	İş yerimizde çalışanlara aile yardımı verilmektedir.	1	2	3	4	5

10	İş yerimizde çalışanlara yiyecek yardımı verilmektedir.	1	2	3	4	5
11	İş yerimizde çalışanlara yakacak yardımı verilmektedir.	1	2	3	4	5
12	İşyerinde belirli ölçülerde kendi kararlarımı almama izin verilmektedir.	1	2	3	4	5
13	Çalışanların ilişkilerinin gelişmesi için sosyal gruplara katılmalarının zorunlu tutulmaktadır.	1	2	3	4	5
14	İşyerimde bana değer verildiğini hissetmek beni daha çok çalışmaya özendirilmektedir.	1	2	3	4	5
15	İşyerimde çalışmalarımın takdir edilmesi beni daha çok çalışmaya özendirilmektedir.	1	2	3	4	5
16	İşyerimde adamına göre başarı değerlendirmesi yapılması beni olumsuz etkilemektedir.	1	2	3	4	5
17	Sorumluluğum arttıkça aldığım ücret de artmaktadır.	1	2	3	4	5
18	İşyerinde yükselmem için gerekli imkânlar verilmektedir.	1	2	3	4	5
19	İşyerimde çalışanların başarısını değerlendirmek için belirli (Herkes için aynı kurallar) standartlar kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
20	İşyerime ilk geldiğimde yabancılık çekmedim.	1	2	3	4	5
21	İşyerimi sahiplenmem için yöneticilerim fazladan özen göstermektedir.	1	2	3	4	5
22	Yeni gelen personelin çevreye uyum sağlama süreciyle yöneticilerim birebir ilgilenmektedir.	1	2	3	4	5
23	İşyerimizde emeklilik sigortası yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
24	İşyerimizde sağlık sigortası yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
25	İşyerimizde kaza sigortası yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
26	Çalışma atmosferini olumsuz etkileyen öğeler kaldırılarak, bizlere psikolojik güvence verilmektedir.	1	2	3	4	5
27	İşyerimizde, düşünce ve önerilerimi özgürce söylememe imkân tanınmaktadır.	1	2	3	4	5

28	İşyerimizde, çalışanların boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla sosyal etkinlikler(sportif uğraşlar, geziler, özel günler, eğlenceler vb.) düzenlenmektedir.	1	2	3	4	5
29	Çalışanları ilgilendiren kararların alınmasında çalışanların düşünce ve istekleri dikkate alınmaktadır.	1	2	3	4	5
30	Yöneticilerimiz, bazı çalışanlara yetkilerini devrederek sorumluluklarını paylaşmaktadır	1	2	3	4	5
31	Çalışanların, işletme içi eğitim olanaklarından yararlanması sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
32	Çalışanların, işletme dışı eğitim olanaklarından yararlanması sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
33	Çalışanların mesleki gelişimlerine olanak tanımak için eğitimlerine önem verilmektedir.	1	2	3	4	5
34	Yükselmede, personel politikasına uygun olarak çalışanların eksikliklerini tamamlaması için olanaklar tanınmaktadır.	1	2	3	4	5
35	İşyerimizde, çalışanların düşüncelerinin önemseyerek kararlara katılmalarının teşvik edilmektedir.	1	2	3	4	5
36	İşyerimizde iletişim kanallarının iyi yönlendirilmesi örgüt işbirliğini güçlendirmektedir.	1	2	3	4	5
37	İşyerimizde, iş genişletmeyi (İşgörenin birbirine benzeyen birkaç görevi birlikte yürütmesi konusunda sorumlu tutmak) etkili bir motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
38	İşyerimizde, iş zenginleştirme (Tek bir işin başından sonuna kadar yapıp bitirilmesinden bir iş görenin sorumlu tutulması) etkili bir motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
39	İş yerinde esnek zaman çalışma uygulaması verimli çalışmamızı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
40	İşyerimizde, stresli iş ortamından uzak tutmak için müzikli ortamda çalışmamıza izin verilmektedir.	1	2	3	4	5
41	İşyerimizde, fiziksel çalışma ortamlarının uygunluğuna (sıcaklık, nem, aydınlatma, gürültü vb.) önem verilmektedir.	1	2	3	4	5

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Lütfen durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

- 1) Cinsiyetiniz: Erkek () Kadın ()
- 2) Yaşınız: 24 Yaş ve altı () 25-34 Yaş () 35-44 Yaş ()
) 45-54Yaş () 55 Yaş ve üstü ()
- 3) Medeni Durumunuz: Evli () Bekar ()
- 4) Eğitim Durumunuz: İlköğretim () Lise () Önlisans ()
Lisans () Lisansüstü ()
- 5) Göreviniz:.....
- 6) Departmanınız:.....
- 7) Kıdeminiz: 5 Yıl ve daha az () 6-10Yıl () 11-15Yıl ()
16-20Yıl () 21 Yıl ve daha fazla ()
- 8) Çalışmakta olduğunuz işletmedeki kıdeminiz:
5 Yıl ve daha az () 6-10Yıl () 11-15Yıl ()
16-20Yıl () 21 Yıl ve daha fazla ()
- 9) İşletmenin Sınıfı: Tekstil İşletmesi () Otel İşletmesi ()
Seyahat Acentası () Yiyecek İçecek İşletmesi ()
Diğer.....()