

## KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN İŐ MOTİVASYONU VE İŞE BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ<sup>1</sup>

### Investigation of Work Motivation and Work Commitment Levels of Employees in Hospitality Businesses

UĐur DURAN

Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

uduran28@hotmail.com

Orcid ID: 0000-0003-1788-305X

Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN

Karabük Üniversitesi, Safranbolu Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği

fatihurkmen@karabuk.edu.tr

Orcid ID: 0000-0001-6716-7399

#### Öz

Hizmet sektörü içerisinde yer alan konaklama işletmeleri hem ekonomik katkıları hem sağladıkları istihdam gibi etkileriyle ulusal ekonomide önemli bir paya sahiptir. Konaklama işletmelerinde çalışanların iş motivasyonları ve işe bağlılıkları, işletmelerin hedeflerine ulaşmasını ve başarısını etkilemektedir. Çalışanların motivasyonu ve işe bağlılıkları, işini yapmaya istekli olması, performanslarını ve dolayısıyla işletmenin performansını belirleyecek ölçüt olabilmektedir.

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde çalışanların iş motivasyonu ve işe bağlılık düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Tekirdağ ilinde bulunan 3, 4, 5 yıldızlı otel çalışanları araştırmanın evreni olarak belirlenmiş ve bu evren üzerinden kolayda örneklem yöntemi kapsamında çalışan görüşleri değerlendirilmiştir.

Çalışma sonucu konaklama işletmesi çalışanlarının iş motivasyonlarının arttıkça işe bağlılıklarının da arttığını göstermektedir. İş motivasyonu ile işe bağlılığın alt boyutları olan Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve Duygusal Bağlılık arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizlerde İş motivasyonu ile Devamlılık bağlılığı arasında, İş motivasyonu ve Normatif bağlılık, İş motivasyonu ile Duygusal bağlılık arasında ilişkiler saptanmıştır. Ayrıca İş motivasyonu ve işe bağlılık ile demografik değişkenler arasında da anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Otel çalışanlarının içsel motivasyonları yüksek iken dışsal motivasyonlarının düşük olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Turizm, Konaklama İşletmeleri, Motivasyon, İşe Bağlılık, Tekirdağ İli.

<sup>1</sup> Bu çalışma, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı bünyesinde hazırlanan yüksek lisans tezi esas alınarak hazırlanmıştır.

## Abstract

Accommodation businesses in the service sector have an important share in the national economy with their economic contributions and the employment they provide. Work motivation and job commitment of the employees in accommodation enterprises affect the achievement and success of the enterprises. Employees' motivation and commitment to work, their willingness to do their job can be the criterion that will determine their performance and thus the performance of the business.

In this study, it is aimed to examine the levels of work motivation and work commitment of employees in accommodation businesses. In line with this purpose, 3, 4, 5 star hotel employees in Tekirdağ province were determined as the population of the study and employee opinions were evaluated within the scope of convenience sampling method.

The results of the study show that as the work motivation of accommodation business employees increases, their work commitment also increases. Correlation analyses were conducted between work motivation and the sub-dimensions of work commitment, namely Continuance Commitment, Normative Commitment and Emotional Commitment. In the analyses, correlations were found between work motivation and continuance commitment, between work motivation and normative commitment, between work motivation and affective commitment. In addition, significant relationships were found between work motivation and work commitment and demographic variables. While intrinsic motivation of hotel employees is high, extrinsic motivation is low.

**Keywords:** Tourism, Accommodation Establishments, Motivation, Commitment to Work, Tekirdağ Provice.

## Giriş

Turizm sektörünün küreselleşen dünya ile hızla geliştiği ve büyümeye devam ettiği bilinmektedir. Turizm sektöründe yer alan işletmelerden birisi olan konaklama işletmeleri, kişilerin öncelikle geceleme ihtiyaçlarını karşılayan ve bu nedenle hizmet sektörünün özelliklerini barındıran işletmelerdir. Konaklama işletmelerinin sadece geceleme ihtiyacına yönelik hizmet vermekle kalmayıp yeme-içme, rekreasyon hatta araba kiralama gibi çeşitli hizmetler de sunarak faaliyetlerinin zaman içerisinde çeşitlendiği, misafirlerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli donanımları bünyelerinde barındırdığı görülmektedir (Harman ve Öter, 2019: 211-213). Buradan hareketle farklı müşteri tiplerine yönelik birçok farklı hizmeti sunan konaklama işletmelerinin başarısının ve devamlılığının müşteri memnuniyetine bağlı olduğu ifade edilebilir. Konaklama işletmelerinin rekabet ortamında kendi konumlarını korumak ve kendilerini geliştirmeye devam edebilmek için nitelikli insan gücüne büyük ölçüde ihtiyaçları bulunmaktadır.

Nitelikli işgücünün yanı sıra bu işgücünün devamlılığı ve işletmeye katkıları bir bütün olarak ele alınmalıdır. Çünkü yoğun rekabetin yaşandığı hizmet sektöründe bir işletmenin başarısı, süreklilik gösteren nitelikli işgücünün işletmeye olumlu imaj kazandırmasını gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda çalışanlardan en üst düzeyde verim

elde edebilmek için çalışanların iş motivasyonlarını ve işe bağlılıklarının yüksek düzeyde olması gereklidir (Adak ve Hançer, 2002: 155).

Motivasyon kavramı kısaca bir işi yapma arzusu olarak ifade edilmektedir. Kişiler; yaptığı işten haz duyma, işi bitirme isteği ve azmi, başarı, güç ve aidiyet duygusuna bağlı içsel faktörlerle motive olabilecekleri işin yapısı, ücret, çalışma ortamı ve örgüt iklimi, ödül ve takdir görme gibi dışsal faktörlerle de motive olabilmektedir. Motivasyonun çeşitli etkenler çerçevesinde şekillenmesi ile kişiden kişiye etkileyen nedenlerin ve etki düzeyinin değiştiği ifade edilebilir. Motivasyon faktörleri kişinin davranışını etkiler ve bu etki kişiyi belirli amaç doğrultusunda harekete geçirir. Dolayısıyla bu faktörlerin kişilerin davranış ve tutumlarına yön vermesi bireysel ve örgütsel başarıyı artıracaktır (Künarcı, 2016: 1; Ödeş, 2022: 1-2). Bu nedenle işletme başarısı için motive olmuş ve işine bağlı çalışanlara sahip olmanın önemli olduğunu söylemek mümkündür. Bunu gerçekleştirebilme noktasında ise kişilerin özellikleri, beklenti ve isteklerinin anlaşılabilmesi, işletmelerde kişilerin motive edilebilmesinde işletmelere yol gösterici olabilir.

İşe bağlılık ise öz bir ifadeyle bireyin iş yaşamında icra ettiği işini severek yapması ve özümsemesini ifade etmektedir. Çalışan bireyin işini iyi bir şekilde yapabilmesi ve işte devamlılığı, işe duyduğu bağlılıkla ilişkili olabilmektedir (Ödemiş, 2020: 35,38). Çalışma saatlerinin esnekliği, çalışma koşulları, stres, vardiya sistemi, zaman baskısı gibi faktörler düşünüldüğünde hizmet sektörünün yoğun ve zor bir sektör olduğu söylenebilir. Kişinin işine yönelik olumlu duygu durumunu etkileyecek olan bu faktörler aynı zamanda kişinin işe yönelik tutumunu ve düşüncesini şekillendirebilmektedir. Kişi yaptığı işi bir zorunluluk olarak görebilir ya da işini zevk olarak görüp, tutkuyla yapabilir.

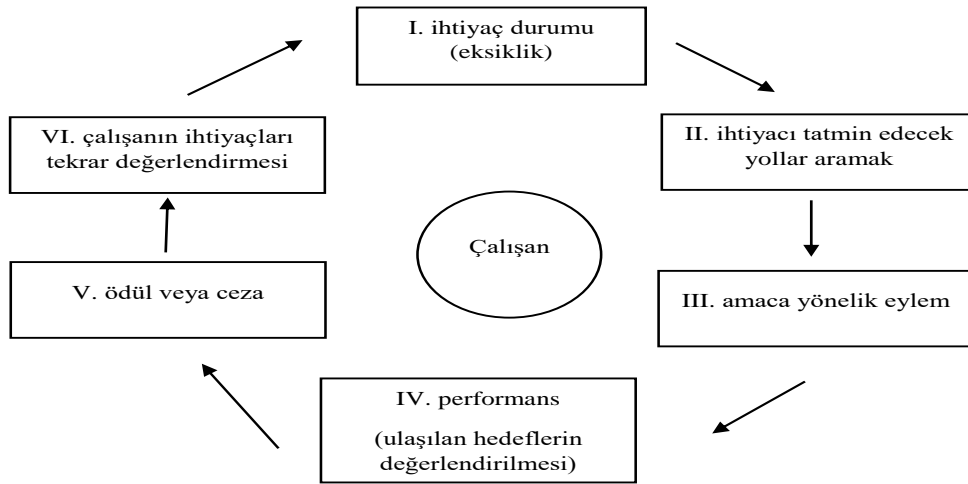
Motivasyonun kişiyi bir şeyi yapmak veya yapmamak konusunda harekete geçiren bir unsur (Alkış ve Öztürk, 2009: 215) olduğu göz önüne alınırsa işe bağlılık ile ilintili ve birbirini etkileyen kavramlar olduğunu söylemek mümkündür. İşini severek, tutkuyla yapan birey işine bağlı olacaktır ve dolayısıyla iş görmek için istekli, hevesli ve motive olmuş olacaktır (Fidan, 2021: 1, 41, 42). Tam tersi bir durumda işini zorunluluk olarak isteksiz yapan bir kişinin motivasyonu düşecek ve işe bağlılığı da düşük olacaktır.

İşletmelerin sadece müşteri memnuniyeti odaklı yaklaşımdan, mutlu çalışan mutlu müşteri yaklaşımına yönelmeye başlamasıyla birlikte işletmelerde başarı algısının, işletme bünyesinde mutlu çalışanların bulunmasına bağlı olduğu yönünde gelişim göstermeye başlamıştır (Doğan ve Karataş, 2011: 15). Bu noktada bir işletmenin başarısını artıracak ve devamlılığını sağlayacak en önemli unsur olan çalışanların, işletmeye yönelik tutum ve tavırlarını yönlendirerek başarılı olup olmamalarını etkileyen unsur olarak motivasyonun ve işe bağlılığın birbiriyle yakın ilişkili olduğu söylenebilir.

### 1.1. Motivasyon ve İşe Bağlılık Kavramı

Motivasyon, bir kişinin çaba göstermesi için uyarılarak harekete geçirilmesi ve hedefe ulaşana kadar sürdürdüğü süreç olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre motivasyon, bireyin belirli bir hedefe yönelik gösterdiği çabanın yoğunluğunu, yönünü ve sürekliliğini kapsayan bir süreçtir (Tefera ve Mutambara, 2016: 3).

İnsanları belirli davranışlarda bulunmaya yönelten faktöre davranış dürtüsü veya motivasyon denilmektedir. İnsanların davranışlarını anlamak ve etkilemek için onları bu davranışlara yönelten gereksinimleri bilmek gerekmektedir. Buradan hareketle genel olarak motivasyon, insanları harekete yönelten ve davranışı devam ettirmelerini sağlayan itici bir güç olarak tanımlanabilir. Örgütsel açıdan ise motivasyon, iş görenlerin çalışmaya başlamalarını ve görevlerini gönüllü olarak yapmalarını sağlayan güçlerin tümüdür (Türkkan, 2010: 10). Kişinin tatmin olmasıyla örgütün hedeflerine ulaşmak anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel hedeflere ulaşmak için öncelikle çalışanın bireysel gereksinim ve ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir (Haque, Haque ve Islam, 2014: 62). Dolayısıyla ihtiyaçlar, davranışsal olarak verilen tepkilerin tetikleyicisidir. Belirli bir eksikliği yarattığı gerilimi azaltmanın yollarını aramak kişiyi motive eder ve çeker. İstenilen sonuç elde edildiği takdirde ihtiyaçlar azalır. Kısaca, iş görenin ihtiyaçlarını azaltmak için yollar araması ve amaca yönelik davranış sergilemesi sonucu davranışı, yönetici tarafından değerlendirilir (ödül/ceza) ve son olarak ihtiyaçlar tekrar gözden geçirilerek süreç yeniden başlar (Ivancevich, Konopaske ve Matteson, 1990: 113-114). Söz konusu motivasyon süreci Şekil 1’deki gibi gösterilebilir.



Şekil 1: Genel Model Olarak Motivasyon Süreci

**Kaynak:** Ivancevich, Konopaske ve Matteson (1990). Organizational Behavior and Management, BPI/IRWIN, Tenth Edition, USA, pp:114.

İş yerinde çalışanın motivasyonu; başarı duygusu, terfi ve kişisel gelişim fırsatları, maaş, işten zevk alma ve iş sorumlulukları gibi birçok faktör tarafından şekillenebilir (Rahman, Dey, Uzzaman ve Rahman, 2017: 190). Bu bağlamda örgütsel hedeflerin daha iyi gerçekleştirilebilmesi için çalışanlara ödüller ve teşvikler uygulanabilir. Diğer yandan örgüt kültürü ve örgütsel değer, liderlik ve yönetim tutumu, kişinin iş ve takım arkadaşları da motivasyon düzeyini etkileyen önemli etkenlerdir (Salanova ve Kirmanen, 2010: 11).

Motivasyon, kişilerin beklenti, ihtiyaç ve performansları hakkında bilgi veren, aynı zamanda tatmin, moral, tercih, irade gibi kavramlarla ilişkili ve davranışları açıklamaya yardımcı psikolojik süreçlerden birisi olarak ortaya çıkan bir kavramdır (Gökkaya ve Türker, 2018: 13). Çalışanların statüsü, özellikleri ve örgüt yapısına göre şekillenen (Alkış ve Öztürk, 2009: 214) motivasyon içsel veya dışsal olabilir (Ross and Boles, 1994: 159). Dışsal motivasyon, üçüncü kişilerin bireyi motive edici davranışları şeklinde tanımlanabilir. Dışsal motivasyonda kişiye övgü yapılması, ücret artışı gibi yönetim tarafından gerçekleştirilen teşvikler örnek olarak verilebilir. Dışsal motivasyona kıyasla içsel motivasyon içselleştirildikleri için dışarıdan dayatılması daha zordur bu nedenle de etkisi daha uzun süreli olabilmektedir (Salanova ve Kirmanen, 2010: 11). Başka bir ifadeyle dışsal motivasyon; ücretler ve terfi gibi dışsal olarak aracılık edilen ödüller olarak tanımlanmaktadır (Ross and Boles, 1994: 159).

İçsel motivasyon ise, bir işi içsel olarak iyi yapma isteğidir (Ross and Boles, 1994: 159). İçsel motivasyon, kişinin kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin olmasıyla kendini motive ettiği motivasyon süreci olarak ifade edilebilir. İçsel motivasyonu etkileyen faktörler arasında kişilerin kendi becerilerini kullanma ve hareket etme özgürlüğü ile kendini geliştirebilme cesareti, sorumluluk ve terfi imkânı sayılabilir (Salanova ve Kirmanen, 2010: 11).

İçsel motivasyon eksikliğinde dışsal motivasyonun gerçekleşmesi de zordur. Öyle ki içsel motivasyonun yokluğunda performansa bağlı dışsal ödüller motive edici olamayabilir. Bu durum kimi zaman örgüt içerisinde yöneticilerin nasıl bir yol izleyeceği konusunda ikilemde kalmalarına yol açmakta ve yöneticileri performansları ödüllendirmeye bağlamak ya da bağlamamak konusunda çelişkiye düşürebilmektedir (Dermer, 1975: 125-126).

Dolayısıyla emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe özellikle konaklama işletmelerinde hizmet ve ürün sunumu ile üretiminde insan unsurunun ön planda olduğu, insan gücünün ikame edilemediği alanlarda başarı ve rekabet üstünlüğü, bilgili, becerikli ve motive olmuş kalifiyeli çalışanlara bağlı olmaktadır (Toker, 2006: 46-47). Çalışanların konaklama işletmeleri misafirlerine karşı güler yüzlü, saygılı, nezaketli, anlayışlı ve samimi davranışlarla verdikleri hizmet müşteri memnuniyeti üzerinde daha kalıcı etkiye sahiptir. Bu nedenle iş motivasyonu yüksek çalışanların varlığı konaklama sektöründe diğer sektörlerle göre daha çok önem taşımaktadır (Çetinkaya, 2011: 149-150).

Motivasyon kavramına yönelik belirtilen açıklamalar çerçevesinde işe bağlılık kavramını da açıklamak gerekirse; işe bağlılık, örgütün menfaatlerinin veya kişinin gözünde işin değerinin ve öneminin içselleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Lodahl ve Kejner, 1965: 24). Dolayısıyla işe bağlılık, örgütsel bağlılığı ve örgüt hedeflerine bağlılığı ifade eder. Çalışanlar, örgüte duygusal ve normatif olarak bağlıdırlar. Örgüte

özdeşleşmiş, örgütün bir üyesi olmaktan memnuniyet duyarlar. Örgüte bağlılığı güçlü olan çalışanların örgütten ayrılma olasılığı da düşük olmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 1-2). Bu açıdan yönetici ve işverenler, kendisini işine ve örgüte adanmış, işten ayrılma niyeti düşük, iş performansı yüksek çalışanları tercih ederler (Bashaw ve Grant, 1994: 41).

Özetle bağlılık, çalışanların örgüte bağlılığıyla ilgili bir tutup olup bireylerin örgütsel kararlara katılımı, diğer çalışma arkadaşlarına kayıtsız kalmaması, örgütsel mutluluk ve başarısıyla kendini gösteren sürekliliği olan bir süreçtir (Kashefi vd., 2013: 502).

## Araştırmanın Yöntemi

Araştırma nicel araştırma yöntemi kapsamında anket tekniği kullanılarak tasarlanmıştır. Anketteki ifadeler motivasyon ölçeği için Dündar, Özkutlu ve Taşpınar (2007), işe bağlılık ölçeği için ise Ortaç (2017) ile Ertan (2008)'in çalışmaları esas alınarak hazırlanmış olup, elde edilen veriler amacına uygun şekilde SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Çalışma alan olarak Tekirdağ ilinde bulunan üç, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışanlara anket tekniği uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Tekirdağ İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden (2022) alınan resmi verilere göre 3 adet 5 yıldızlı otel, 6 adet 4 yıldızlı otel ve 10 adet 3 yıldızlı otel bulunmaktadır. Ancak belirlenen bu otellerde yapılan çalışmalarda çalışan sayısına dair kesin bir sonuç elde edilememiştir. Bundan dolayı evren – örneklem seçiminde Sekaran (2003)'ün belirlediği evren ve örneklem tablosunun en üst seviyesi olan 1.000.000 kişilik evren dikkate alınmıştır. Sekaran (2003)'e göre bu evreni temsil edebilme gücüne sahip olan örneklem sayısı 384'tür. Bu çalışmada ise 411 adet geçerli veri seti elde edilmiştir.

Çalışma kapsamında **H1**: “Konaklama işletmelerinde çalışanların iş motivasyonu, işe bağlılık düzeylerini anlamlı olarak etkiler” temel hipotezi oluşturulmuştur.

## Bulgular ve Yorumlar

Elde edilen veriler için uygun olan analiz yönteminin saptanabilmesi için ilk önce normallik dağılımı testi yapılmıştır. Normallik testi ile elde edilen sonuçlar Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Normallik Testi Sonuçları

Ölçek Adı	N	Min	Max	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
						Sonuç	Standart Hata	Sonuç	Standart Hata
İşe Bağlılık	411	1,00	4,58	3,05	0,39	-0,804	0,120	2,510	0,240
Motivasyon	411	1,00	5,00	3,14	0,28	0,396	0,120	1,089	0,240

İşe Bağlılık ve Motivasyon ölçeklerinin basıklık ve çarpıklık değerlerinin yer aldığı Tablo 4 incelendiğinde;

- İşe bağlılık ölçeği için çarpıklık katsayısı -0,804 ve basıklık katsayısı ise 2,510 olarak saptanmıştır.
- Motivasyon ölçeği için çarpıklık katsayısı 0,396 ve basıklık katsayısı ise 1,089 olarak saptanmıştır.

Elde edilen basıklık ve çarpıklık katsayılarının (-3) ile (+3) aralığında bulunmasından dolayı parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir (Karaatlı, 2017: 6).

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre dağılımları değerlendirildiğinde cinsiyetler açısından 253'ünün (%61,6) erkek, 158'inin (%38,4) ise kadın, medeni durumlarına göre 211'inin (%51,3) evli, 200 (%48,7) bekar, yaşları açısından 115'inin (%28,0) 24-29 yaş aralığında, 95 katılımcının (%23,1) 30-35 yaş aralığında, 72 katılımcı (%17,5) 36-41 yaş aralığında, 53 katılımcı (%12,9) 42-47 yaş aralığında, 45 katılımcı (%10,9) 18-23 yaş aralığında ve son olarak 31 katılımcının ise (%7,5) 48 yaş ve üstü grupta olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim grubunun 138 (%33,6) ile lisans eğitime, 103 katılımcı (%25,1) ile lise eğitime, 91 katılımcı (%22,1) ile ön lisans eğitime, 34 katılımcı (%8,3) ile ortaokul ve 32 katılımcı (%7,8) ile lisansüstü eğitime sahip katılımcıları takip etmektedir. Eğitim durumlarına göre en az olan grupta ise 13 katılımcı (%3,2) ile ilkököl eğitime sahip katılımcılar yer almaktadır. Katılımcıların çalıştıkları bölüm açısından en çok katılımcının 93 kişi (%22,6) ile mutfak, 88 katılımcı (%21,4) diğer (güvenlik, satış vb.), 62 katılımcı (%15,1) muhasebe, 60 katılımcı (%14,6) ön büro, 56 katılımcı (%13,6) servis ve 52 katılımcı (%12,7) kat hizmetleri bölümünde çalışmaktadır.

**Tablo 2.** Motivasyon Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	$\bar{x}$	s. s.	Faktör Yüğü	Varyans Açıklama (%)
<b>Dışsal Motivasyon Boyutu</b>	<b>2,93</b>	<b>0,67</b>		<b>30,578</b>
Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	2,44	1,17	,796	
Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	2,46	1,15	,775	
Yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler.	3,16	1,02	,692	
İşimde terfi imkânım vardır.	2,92	1,09	,690	
Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	2,89	1,13	,663	
Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	3,17	1,03	,648	
Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.	3,16	1,07	,631	
Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	2,17	1,26	,629	
Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.	3,20	0,98	,593	
İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	3,23	1,02	,543	

Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	2,74	1,11	,538	
Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.	3,26	1,01	,533	
İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.	3,23	1,06	,532	
Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.	2,58	1,24	,511	
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	3,20	1,01	,491	
Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	3,17	1,04	,455	
<b>İçsel Motivasyon Boyutu</b>	<b>3,55</b>	<b>0,62</b>		<b>11,955</b>
Yaptığım işte başarılıyım.	3,83	,974	,847	
Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	3,77	1,02	,828	
Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	3,68	0,86	,633	
İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	3,58	1,01	,603	
Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolaylı beni takdir ederler.	3,38	0,96	,515	
Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	3,54	0,87	,429	
Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	3,41	1,00	,416	
Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	3,27	1,06	,407	
<b>Toplam Varyans Açıklama Oranı</b>				<b>42,533</b>

Motivasyon ölçeği ile ilgili olarak yapılan faktör analizi sonucunda 2 alt boyut elde edilmiştir. İçsel motivasyon ve Dışsal Motivasyon olarak açıklanan bu alt boyutların toplam varyansın %42,5'ini açıklama düzeyine sahip olduğu saptanmıştır. Tablo 2 incelendiğinde; Dışsal Motivasyon boyutunun ortalamasının 2,93 olduğu görülmektedir. Bu durum konaklama işletmelerindeki çalışanların dışsal motivasyonlarının düşük olduğunu göstermektedir. Ayrıca Dışsal motivasyon ifadelerinden olan "Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum" ifadesinin  $\bar{x}= 2,17$  ortalama ile en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Bu durum çalışanların aldıkları ücretten memnun olmadıklarını göstermektedir. En yüksek ortalamaya sahip ifade ise  $\bar{x}=3,26$  ortalama ile "Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur" ifadesi yer almaktadır. İçsel motivasyon boyutunun ortalaması 3,55'tir. Bu durum konaklama işletmelerindeki çalışanların içsel motivasyonlarının yüksek olduğunu göstermektedir. İçsel motivasyonu oluşturan ifadelerden olan "Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum" ifadesi  $\bar{x}= 3,27$  ile en düşük ortalamaya sahip olurken, "Yaptığım işte başarılıyım" ifadesi  $\bar{x}= 3,83$  ile en yüksek ortalama sahip ifade olarak belirlenmiştir.

**Tablo 3.** İşe Bağlılık Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	$\bar{x}$	s. s.	Faktör Yüğü	Varyans Açıklama (%)
<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>2,92</b>	<b>0,62</b>		<b>16,773</b>
Kendimi bağlı bulunduğum bu şirkete duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	2,89	1,00	,710	
Bağlı bulunduğum bu şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	2,88	0,98	,694	



Şirkete tam olarak aidiyet duygusu hissetmiyorum.	2,83	1,02	,540	
Bu şirkette iş güvencem olmadığını düşünüyorum, bu nedenle kendimi şirkete adayamıyorum.	2,97	0,99	,510	
Yetkilerimi yeterli bulmuyorum bu nedenle zaman zaman ayrılmayı düşünüyorum.	3,05	0,99	,356	
Kendimi şirkete bu kadar çok adamamış olsaydım, başka bir şirkette çalışmayı isterdim.	2,95	1,07	,735	
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	<b>3,01</b>	<b>0,58</b>		<b>15,375</b>
Kariyerimin devamını bağlı bulunduğum bu şirkette geçirmek beni çok mutluluk eder.	2,98	1,05	,665	
Bağlı bulunduğum şirketin sorunlarını kendi sorunlarım gibi benimserim.	3,13	1,02	,657	
Şirkete karşı borçlu olduğumu hissediyorum.	3,19	0,95	,617	
Şirketteki diğer insanlara karşı sorumluluk hissediyorum bu nedenle şirketten ayrılamam.	2,97	0,98	,604	
Bu şirkette iş ile ilgili faaliyetlerim bana kişisel olarak anlamlı gelir.	3,29	1,01	,564	
Şirketin sadakatimi hak ettiğini düşünüyorum.	2,96	1,00	,505	
İşverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk duygusu hissetmiyorum.	2,60	1,02	,323	
<b>Normatif Bağlılık</b>	<b>3,23</b>	<b>0,59</b>		<b>9,058</b>
Bu şirketten ayrılmamanın en önemli nedenlerinden birisi elde olan seçeneklerin azlığıdır.	3,15	1,02	-,710	
Şu anda bu şirkette çalışmayı, bir istek olduğu kadar, zorunluluk olarak da görmekteyim.	2,80	1,07	-,708	
Bu şirketten ayrılmak istesem bile, başka bir seçeneğim olmadığı için kalmak zorundayım.	3,24	1,09	-,667	
Şu anda bu şirketten ayrılmanın doğru bir karar olmadığını düşünüyorum.	3,38	1,05	-,622	
Şirketten ayrılmayı istesem bile benim için çok zor olacağını düşünüyorum.	3,42	0,97	-,386	
<b>Toplam Varyans Açıklama Oranı</b>				<b>41,206</b>

İşe bağlılık ölçeği ile ilgili olarak yapılan faktör analizi sonucunda 3 alt boyut elde edilmiştir. Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı ve Normatif Bağlılık olan bu alt boyutlar toplam varyansın %41,2'ini açıklama düzeyine sahip olduğu saptanmıştır.

6 ifadeden oluşan ve ilk boyut olan duygusal bağlılık boyutunun ortalaması 2,92'dir. Bu durum duygusal bağlılığın düşük olduğunu göstermektedir. "Şirkete tam olarak aidiyet duygusu hissetmiyorum" ifadesi  $\bar{x}=2,83$  ortalaması ile en düşük değer alan ifade olmuştur. Bu durum çalışanların aidiyet duygusundaki azlığın göstergesidir. "Yetkilerimi yeterli bulmuyorum bu nedenle zaman zaman ayrılmayı düşünüyorum" ifadesi  $\bar{x}=3,05$  ortalama ile en yüksek değere sahip ifade olmuştur. Bu durum yetki eksikliğinin işten ayrılmaya neden olabileceğini göstermektedir.

7 ifadeden oluşan ve ikinci boyut olan devamlılık bağlılığı boyutunun ortalaması 3,01 ortalama sahiptir. "İşverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk duygusu hissetmiyorum" ifadesi  $\bar{x}=2,60$  ortalama ile en düşük değere sahip ifade olmuştur. "Bu

şirkette iş ile ilgili faaliyetlerim bana kişisel olarak anlamlı gelir” ifadesi ise  $\bar{x}=3,29$  ortalama ile en yüksek değere sahip olan ifade olmuştur.

5 ifadeden oluşan son alt boyut olan normatif bağlılığın ortalaması 3,23’tür. “Şu anda bu şirkette çalışmayı, bir istek olduğu kadar, zorunluluk olarak da görmekteyim” ifadesi  $\bar{x}=2,80$  ortalama ile en düşük değere sahip ifade olmuştur. “Şirketten ayrılmayı istesem bile benim için çok zor olacağını düşünüyorum” ifadesi ise  $\bar{x}=3,42$  ortalama ile en yüksek değere sahip olan ifade olmuştur.

**Tablo 4.** İş Motivasyonu ve İşe Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

Temel Değişkenler (Boyutlar-Faktörler)		Ortalama	Standart Sapma	Motivasyon	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık
Motivasyon	(r)	3,14	0,57558	1	0,520**	-0,046	-0,194**
Devamlılık Bağlılığı	(r)	3,01	0,58011	0,520**	1	0,167	-0,066
Normatif Bağlılık	(r)	3,31	0,67373	-0,046	0,167**	1	0,275**
Duygusal Bağlılık	(r)	2,92	0,62583	-0,194**	-0,066	0,275**	1

p\*\* < 0,01

İş motivasyonu ile işe bağlılığın alt boyutları olan Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve Duygusal Bağlılık arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda İş motivasyonu ile Devamlılık bağlılığı arasında ( $r=0,520$ ) orta şiddette ve pozitif yönü bir ilişki saptanmıştır. Bu durum İş motivasyonu arttıkça çalışanların devamlılık bağlılıklarının arttığını göstermektedir. İş motivasyonu ve Normatif bağlılık arasında ( $r=-0,046$ ) meydana gelen ilişkinin anlamlı olmadığı saptanmıştır. İş motivasyonu ile Duygusal bağlılık arasında ise ( $r=-0,194$ ) çok zayıf şiddette ve negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bu durum çalışanların İş motivasyonlarının arttıkça Duygusal bağlılıklarının azaldığını göstermektedir. Bu sonuç çalışanların duygusal olarak değil Devamlılık bağlılığının artması ile de ilişkili olarak daha profesyonel düşünceler besledikleri yönünde yorumlanabilir.

**Tablo 5.** İş Motivasyonu ve İşe Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenler	Bağımlı Değişken: İşe Bağlılık		
	$\beta$	t	Anlamlılık (p)
İş Motivasyonu	0,121	24,809	0,000
Model F	12,819		
R <sup>2</sup>	0,030		

İş motivasyonunda meydana gelen 1 puanlık artışın konaklama işletmesi çalışanlarının İşe bağlılıkları üzerinde 0,121 puanlık yükselmeye yol açtığı görülmektedir. Analiz neticesinde elde edilen anlamlılık değeri her düzeyde anlamlılık göstermiştir (sig= 0,000\*) Bu durum genel boyutlar açısından değerlendirildiğinde İş motivasyonunun konaklama işletmelerinde İşe bağlılığı etkilediği söylenebilir.

**Tablo 6.** İş Motivasyonu ve Devamlılık Bağlılığı Alt Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenler	Bağımlı Değişken: : Devamlılık Bağlılığı			
	$\beta$	t	Anlamlılık (p)	Sonuç
İş Motivasyonu	0,524	10,079	0,000	
Model F	151,552			
R <sup>2</sup>	0,270			

İş motivasyonu ve Devamlılık bağlılığı alt boyutu ile yapılan regresyon analizi neticesinde, İş motivasyonunda meydana gelen 1 puanlık artışın konaklama işletmesi çalışanlarının Devamlılık bağlılıkların 0,524 puanlık yükselmeye yol açtığı görülmektedir. Analiz neticesinde elde edilen anlamlılık değeri her düzeyde anlamlılık göstermiştir (sig= 0,000\*).

**Tablo 7.** İş Motivasyonu ve Normatif Bağlılık Alt Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenler	Bağımlı Değişken: : Normatif Bağlılık			
	$\beta$	t	Anlamlılık (p)	Sonuç
İş Motivasyonu	-0,054	18,852	0,353	
Model F	0,866			
R <sup>2</sup>	0,002			

İş motivasyonu ve Normatif Bağlılık alt boyutu ile yapılan regresyon analizi neticesinde anlamlılık düzeyinin yetersiz olduğu ve aralarında bir regresyon olmadığını göstermektedir (sig= 0,353).

**Tablo 8.** İş Motivasyonu ve Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenler	Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık			
	$\beta$	t	Anlamlılık (p)	Sonuç
İş Motivasyonu	-0,210	21,293	0,000	
Model F	15,915			
R <sup>2</sup>	0,037			

İş motivasyonu ve Devamlılık bağlılığı alt boyutu ile yapılan regresyon analizi neticesinde, İş motivasyonunda meydana gelen 1 puanlık artışın konaklama işletmesi çalışanlarının Devamlılık bağlılıkların -0,210 puanlık düşüşe yol açtığı görülmektedir. Analiz neticesinde elde edilen anlamlılık değeri istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermiştir (sig= 0,000\*).

## Sonuç ve Öneriler

Tekirdağ ilinde bulunan konaklama işletmeleri açısından çalışanların iş motivasyonları ile işe bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmanın sonucu, konaklama işletmesi çalışanlarının iş motivasyonlarının arttıkça işe bağlılıklarının da arttığını göstermektedir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinin daha verimli işler elde edebilmek için çalışanların motivasyonlarını yüksek tutması gerektiği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların da işletmelerinde uzun vadeli ve yararlı bir iş hayatı için motivasyonlarını içsel ve dışsal açıdan iyi durumda tutmaları gerekmektedir. Bu

şartların yerine getirilebilmesinde işletme ve çalışanların karşılıklı etkileşimi etkili olacaktır.

Fidan (2021) yaptığı benzer bir çalışmada motivasyon boyutlarından biri olan içsel motivasyon ile işe bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca çalışmada içsel motivasyonun işe bağlılık ve verimlilik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görüşüne de yer verilmiştir. Yıldırım ve Arslan'ın (2015) yaptıkları bir çalışmada içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutları ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü etkileşim olduğunu saptamışlardır. Yukarıda bahsedilen farklı yıllarda ve farklı alanlarda yapılmış çalışma sonuçları ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu durum motivasyon ve işe bağlılık arasındaki ilişkinin geçici veya göreceli bir durum olmadığını göstermektedir. Farklı çalışmalar ve yapılan bu çalışmada da benzer sonuçların elde edilmesi bu iki değişkenin iş hayatında önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir.

Bağcıoğlu (2017) "Çalışanlarda Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık" başlıklı çalışmasında bağlılığın 2 alt boyutu olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki saptarken, devamlılık bağlılığı ile performans ile arasında da negatif yönlü bir ilişki saptamıştır. Ayrıca çalışmada iş tatmininin yükselmesi ile bağlılığın yüksek olduğunu belirtmiştir.

Yapılan bu çalışmada ise Bağcıoğlu (2017)'na ait çalışmadan farklı olarak motivasyonun duygusal bağlılık üzerinde negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu durum çalışanların motivasyonlarının artması ile birlikte duygusal bağlılıktan ziyade daha profesyonel bir bağ kurabilmelerine olanak sağlayabilme olanağına yol açması olarak yorumlanabilir.

Yıldırım ve Arslan (2015) tarafından "İşgörenlerin İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" başlığı ile hazırlanan çalışmada içsel motivasyonun, dışsal motivasyona göre örgütsel bağlılık ile arasında daha önemli bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Dışsal motivasyonun devamlılık ve normatif bağlılık ile arasında etki olmadığı saptanmıştır. Yapılan bu çalışma ve Yıldırım ve Arslan (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışma arasındaki benzer sonuçların alınması ve aynı alanda yapılması motivasyon ve bağlılık boyutlarının turizm sektöründe önemli olduğu görülmektedir. Bu araştırma sonuçları kapsamında şu önerilerin yapılması da uygun olacaktır.

Tekirdağ ilinde bulunan otel çalışanlarının dışsal motivasyonlarının yükseltilmesi için özellikle ücret konusunda çalışmalar yapılmalıdır.

Otel çalışanlarının içsel motivasyonlarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu içsel motivasyonun daha çok artırılması için çalışanlara motive edici etkinlikler ve teşvik edici ödüllendirmelerin yapılması önerilmektedir. Yapılacak bu çalışmalar aynı zamanda düşük olan "aidiyet" duygusunun da artmasına öncülük edebilecektir.

Otel çalışanlarının içsel ve dışsal motivasyonunu artırıcı eylemler çalışanların işe bağlılıklarını arttıracaklarını göstermektedir.

Benzer çalışmaların belirli periyotlar ile tekrarlanarak meydana gelen değişimlerin incelenmesi sektörün geleceği açısından önemli olacaktır.

Ayrıca çalışmanın otel içerisinde departmanlar düzeyinde yapılarak departmanlar için oluşabilecek iş kaybının önüne geçilmesi sağlanabilir.

Benzer çalışmaların turizm sektöründe yapılarak (restoran, seyahat acenteleri, kafeler, eğlence mekanları) farklılıkların tespit edilerek gerekli eksiklerin tamamlanması sağlanabilir.

## Kaynakça

- Adak, N. ve Hançer, M. (2002). Otel Personelinde Güdüleme Faktörleri: Kuşadası Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 155-161.
- Alkış, H. ve Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 212-236.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Bağcıoğlu, Z. (2017). Çalışanlarda motivasyon ve örgütsel bağlılık, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bashaw, R. E. ve Grant, E. S. (1994). Exploring the Distinctive Nature of Work Commitments: Their Relationships with Personal Characteristics, Job Performance, and Propensity to Leave. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(2), 41-56.
- Çetinkaya, A. Ş. (2011). The Impact of Employee Motivation on Emotional Commitment: Research Undertaken in a Five-Star Hotel. *Journal of Transnational Management*, 16(3), 149-156.
- Dermer, J. (1975). The Interrelationship of Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Academy of Management Journal*, 18(1), 125-129.
- Doğan, S. ve Karataş, A. (2011). Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(37), 1-40.
- Dündar, S., Özkutlu, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi (2): 105-119.
- Ertan, H. (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyonkarahisar: Afyonkarahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fidan, E. (2021). Psikolojik Sermayenin İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracı Rolü: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırşehir: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökkaya, S. ve Türker, N. (2018). İş Motivasyonu ile İş Tatmini Üzerine Otel İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(5), 12-28.
- Haque, M. F. ve Haque, M. A., Islam, S. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis. *ASA University Review*, 8(1): 61-68.
- Harman, S. ve Öter, Z. (2019). Konaklama Sektörü. İçinde Kavramlar ve Örneklerle Genel Turizm, Çakıcı, C. (Ed.), Detay Yayıncılık: Ankara, 211-231.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. ve Matteson, M. T. (1990). *Organizational Behavior and Management*. BPI/IRWIN, Tenth Edition USA.
- Karaatlı, M. (2017). Verilerin Düzenlenmesi ve Gösterimi. Kalaycı Ş. (Ed.), Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri içinde (s.1-50) Ankara: Dinamik Akademi Yayın.
- Kashefi, M. A., Adel, R. M., Abad, H. R. G., Aliklayeh, M. B. H., Moghaddam, H. K. ve Nadimi, G. (2013). Organizational Commitment and its Effects on Organizational Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(12), 501-510.
- Künaracı, Z. (2016). Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Analizi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Lodahl, T. M. ve Kejner, M. (1965). The Definition and Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.

- Ortaç, A. V. (2017). İşletmelerde Çalışan Motivasyonu ve Çalışma Ortamının Örgütsel Bağlılığa Etkileri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ödemiş, B. (2020). İş Tatmini ve İşe Bağlılık Arasındaki İlişki: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ödeş, O. K. (2022). Havacılık Sektörü Yer Hizmetleri Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısı ile İş Motivasyonu ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Rahman, M., Dey, S. K., Uzzaman, T. ve Rahman, S. (2017). Opportunities and Implications of Motivation Theories in an Apparel Industry. *IJRDO-Journal of Business Management*, 3(9), 189-195.
- Ross, L. E. ve Boles, J. S. (1994). Exploring the Influence of Workplace Relationships on Work-Related Attitudes and Behaviors in the Hospitality Work Environment. *International Journal of Hospitality Management*, 13(2), 155-171.
- Salanova, A. ve Kirmanen, S. (2010). Employee Satisfaction and Work Motivation. Bachelor's Thesis. Mikkeli University of Applied Sciences.
- Sekaran, U. (2003). Research Methods For Business: A Skill Building Approach. Almanya: Wiley.
- Tefera, O. ve Mutambara, E. (2016). Effect of Organizational Changes on Employees' Motivation at a Country Club in Kwazulu Natal: From the Employees' Participation Perspectives. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 5(1), 1-14.
- Toker, B. (2006). Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri – İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türkkan, G. (2010). Motivasyon Değerlendirmesinde Endüktif Öğrenme Yaklaşımı. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldırım, M. ve Arslan, Ö. E. (2015). İşgörenlerin iş motivasyonunun örgütsel bağlılıklarına etkisi: Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 2(1), 23-37.