

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

TURİZM ÇALIŞANLARINDA İŞ DOYUMU VE BÜTÜNLEŞME: AKIŞ KURAMI YAKLAŞIMI

Berrin GÜZEL & Gözde KARABACAK & Ceren İŞÇİ

“...O, evrende oynadığı rolle kesinlikle mutlu ve huzurlu...”

Mihaly Csikszentmihalyi

Öz

Keyif alınarak yapılan bir iş, gerçekten de kişinin işle bütünleşmesini sağlamakta ve doyumla sonuçlanmakta mıdır? Kişinin yaptığı işten doyum elde etmesinde bu süreç içinde akış yaşamayı ve/veya kendini işine vermesi ve işle bütünleşmesi etkili midir? Bu sayede yapılan bir iş için optimal bir deneyim yaşanıp yaşanmadığı söylenebilir mi? Yapılan bu çalışma ile tüm bu sorulara cevap aranmaktadır. Çalışanlar bir işi yaparken yaptığı işe yoğunlaşmakta ve bu işten de derin bir haz duymaktadır. Bu derin haz duygusu, sarmalanma ve içsel motivasyon ile birlikte gerçekleşmekte ve kişinin doruk bir deneyim yaşamasını sağlamaktadır. Bu deneyimi yaşayan kişi ise kendini işine adanmakta ve işinden haz almaktadır. Bu da iş doyumunu ve sonuçlanarak, örgüt verimliliğine pozitif katkı sağlamaktadır. Diğer taraftan mevcut çalışma aynı zamanda, işte yaşanan akış deneyimi, işle bütünleşme ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir model de önermektedir. 259 turizm çalışanı ile birlikte araştırma modeli test edilmiştir. Araştırma örneklemini, Kuşadası'nda faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın analiz sürecinde, SPSS veri analiz programı ile frekans analizi, güvenilirlik analizi, açıcı (keşfedici) faktör analizi, LISREL programı ile de doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların içsel motivasyon, haz ve sarmalanma alt boyutlarıyla işte akış deneyimi gerçekleşmekte, bu da işle bütünleşmeyi ve işle bütünleşme de iş doyumunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İşle bütünleşmenin bu çalışma kapsamında, Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen UWES ölçeğinin kısa versiyonu ile ölçülmüş olmasıdır. Yine, bütünleşme ve sarmalanma kavramlarının ayrı yapılar olup olmadığı, sarmalanmanın boyut mu sonuç mu olduğu, odaklanılmış dikkat ile sarmalanma kavramlarının farklı

yapılar olup olmadığı da araştırılması gereken konulardır. Tüm bu bulgular, ilgili literatür kapsamında değerlendirilip tartışılmış ve buradan yola çıkılarak, gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Akış Deneyimi, İşle Bütünleşme, İş Doyumu, Turizm.

JEL Kodları: D23, L83.

Başvuru: 11.04.2019 **Kabul:** 22.07.2019

JOB SATISFACTION AND ENGAGEMENT AMONG TOURISM EMPLOYEES: FLOW THEORY APPROACH

*“...S/He is absolutely happy and
pleased with the role s/he plays in the universe...”*

Mihaly Csikszentmihalyi

Abstract

Does any work that you do in pleasure really make it possible for you to be an engagement or result in your satisfaction? Is the fact that you experience a flow and/or devote yourself to your work and become engaged with the work influential in your satisfaction with it? Can it be said whether an optimal satisfaction is experienced for any work done by means of this? This study is intended to seek for answers to these questions. Employees, while working, focus on the work they do and take a big pleasure in this. This deep sense of pleasure is realized with involvement and inner motivation, and it enables the one to have a top experience. Whoever has this experience devotes themselves to their work and takes pleasure in working. This results in satisfaction and makes a positive contribution to organization productivity. On the other hand, the present study also proposes a model for the determination of the relationship between flow experience, engagement and job satisfaction. A research model has been tested with 259 tourism workers. The sample of the research consists of the employees at four- and five-star accommodation organizations currently active in Kuşadası. In the analysis process of the research, a confirmatory factor analysis has been conducted with LISREL programme and frequency analysis, reliability analysis and exploratory factor analysis have been conducted with SPSS data analysis programme. According to the results of the study, flow experience at work takes place with the employees' sub-dimensions of inner motivation, pleasure and involvement, and this affects the engagement, which in turn has a positive and significant on job satisfaction. The study has some limitations, one of which is that engagement has been measured with the short version of UWES scale developed by Schaufeli and Bakker (2003) in the

context of this study. Again, whether the concepts of involvement and engagement are separate structures, whether involvement is a dimension or result, and whether the concepts of focused attention and involvement are separate structures should be engaged. All these findings have been assessed and discussed within the context of literature concerned. With this in mind, some recommendations have been made for the progressive studies.

Key Terms: Flow Experience, Engagement, Job Satisfaction, Tourism.

JEL Codes: D23, L83.

'Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.'

1. GİRİŞ

Ortalama bir insan yaşamı 72,0 yıldır (Dünya Sağlık Örgütü, 2019) ve bunun yaklaşık 35,9 yılı iş yerinde geçmektedir (EuroStat, 2018). İnsan yaşamının 49,9%'unu harcadığı bu süre göz önüne alındığında, Konfüçyus'un "sevdiğiniz bir iş seçin ve böylece hayatınızda bir gün bile çalışmış sayılmazsınız" sözü daha fazla anlam kazanmaktadır. Ancak günümüz koşullarında, yapılacak işin sadece çekici yönlerini görmek istemek, gerçekten heyecan duyulan işin ne olduğunun bulunamaması, yüksek ücret beklentisi ve benzeri nedenlerle kişiler sevdiği işte çalışmamaktadır (Efron, 2013).

Bir işin çalışan tarafından yapılabilmesi için birtakım özellikler taşıması gerekmektedir. Bu konudaki araştırmalar, temelde Hackman ve Lawler (1971) ile başlamış, Hackman ve Oldham (1976), Sims vd. (1976), Karasek vd. (1998) ve Sonnentag ve Zijlstra (2006) geliştirdiği kuramlar ile birlikte devam etmiş de belirtilen iş özellikleri arasında işin kişiye keyif verici veya memnun edici olmasına yönelik bir özellik yer almamaktadır (örn: Hackman ve Oldham, 1976; Sims vd., 1976; Karasek vd., 1998; Sonnentag ve Zijlstra, 2006). Kavram, tatmin ile birlikte değerlendirilmişse de (bkz: Lawler ve Hall, 1970; Brass, 1981; Brief ve Aldag, 1975; Singh, 1998; Morris ve Venkatesh, 2010), aslında tatminin işyerinin özelliklerini içermesi (Freeman, 1977) nedeniyle farklı olarak değerlendirilmesi gerekir. Kaldı ki, keyif alınarak yapılan bir iş, gerçekten de kişinin işle bütünleşmesini sağlamakta ve doyumla sonuçlanmakta mıdır? Kişinin yaptığı işten doyum elde etmesinde bu süreç içinde akış yaşaması ve/veya kendini işine vermesi ve işle bütünleşmesi etkili midir? Bu sayede yapılan bir iş için optimal bir deneyim yaşanıp yaşanmadığı söylenebilir mi?

Mevcut çalışmanın amacı bir işi yaparken, işin kendine has özelliklerinden ayrı olarak, akış yaşamının kişilerin bütünleşme ve doyum duygu durumlarına etkisinin belirlenmesidir. Bu da örgütlerin verimliliğini arttıran bir unsur olarak çalışan verimliliğinde önemli kavramlar arasında yer alan doyumunun yapısal özelliklerinin açıklanmasına yardımcı olacaktır.

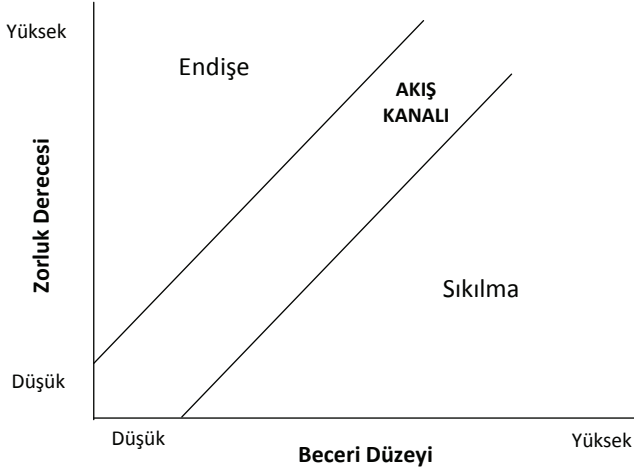
1.1.Kavramsal Çerçeve

1.1.1. Akış Kuramı

Akış, kuramı ortaya atan Csikszentmihalyi (1997) tarafından insanların yaptıkları işe çok müdahil olmaları ve o işi yaparken başka hiçbir şeyin önemi yokmuş gibi hissetmeleri şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımı daha sonra Bakker (2008) “bireylerin kendilerini tamamen bir aktiviteye kaptırması ve bundan yoğun bir şekilde keyif alması durumu”, Kwak ve arkadaşları (2014) ise “insanların bir şeyler yaptıklarında kendilerinden memnun oldukları optimum tecrübe” olarak ifade etmiştir. Akış deneyimi, Nakamura ve Csikszentmihalyi (2009) tarafından üç ön koşul ile birlikte, yaşanan altı özelliği taşıyan öznel durum olarak tanımlanmıştır. Önkoşullar (1) birtakım hedeflerin olması, (2) sürece dair geribildirim olması ve (3) geribildirime bağlı olarak eylem düzenlemesinin olması iken; öznel durumlar (1) o an yapılan işe dair yoğun ve odaklanılmış dikkat, (2) eylem ve farkındalığın birleşimi, (3) öz-bilincin kaybolması, (4) eyleme dair öz-kontrol, (5) zaman hissini bozulması ve (6) eylemin içsel ödüllendirici deneyim olmasıdır (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2009).

Akışın anlık olarak ortaya çıkan bir zihin durumu olması ile birlikte (Sheldon vd., 2014), Ghani ve Deshpande (1994) akış tanımlarında iki temel özelliği, tam bir konsantrasyon ile etkinlikten alınan haz olarak tanımlarken, Bakker (2005) aslında haz ile birlikte bunun sarmalanmayı (etkinliğe tam olarak kapılmak) ve içsel motivasyonu da kapsadığını, dolayısıyla üç ortak özellik taşıdığını belirtmiştir. Csikszentmihalyi (1997) doruk düzeyde gerçekleşen bir deneyim hissini, herhangi bir faaliyet durumunda ortaya çıkabileceğini savunmaktadır. Dolayısıyla, arkadaşlar ile birlikte geçirilen bir akşam yemeğindeki sohbetle dâhil olduğunda bile anlık da olsa akışın gerçekleşmesi mümkündür. Nitekim spor, sanat, müzik oyun ya da boş zaman etkinlikleri gibi çok sayıda farklı deneyim sırasında akış yaşanması mümkündür (Kowal ve Fortier, 1999). Bir durumun zorluğu ve kişinin bu zorlukla mücadele etmedeki becerisi arasındaki dengeyi kavraması durumunda, akışın ortaya çıkması çok daha olasıdır (Ullen, vd, 2012; Bakker, 2008; Fagerlind, vd., 2013). Bu durumu Csikszentmihalyi (1997) tenis oyunu ile örneklemiştir. Kişinin beceri seviyesi altındaki oyunda sıkılacağını belirtirken, beceri seviyesi üzerindeki oyunda ise endişe duyacaktır. Sonuç olarak da kişi aynı şeyi aynı düzeyde ve uzun bir süre boyunca yapmayacaktır. Kişi sıkılmakta veya endişe ile birlikte hayal kırıklığı yaşamaktadır. Bunun sonucunda da yeni deneyimler aramaya yönelmektedir (Csikszentmihalyi, 2018) (Şekil 1).

Şekil 1: Akış Deneyimi



Kaynak: Mihaly Csikszentmihalyi (1990). *Flow, The Psychology of Optimal Experience*, s. 74.

Akış deneyiminin sadece spor, sanat ve boş zaman etkinliklerinde değil, aynı zamanda iş başındayken de deneyimlenebilmektedir (Csikszentmihalyi, 1997). Bakker (2005, 2008) akış kavramını iş için “sarmalanma, yapılan işten haz alma ve içsel iş motivasyonu ile nitelenen kısa süreli doruk deneyim” olarak tanımlamıştır. Ancak bu deneyimin gerçekleşmesi için zaman ve enerji harcanması ve işin gereklerinin de çalışanların profesyonel becerileriyle örtüşmesi gerekmektedir (Hakanen vd., 2005).

Bakker (2005, 2008) işte akış deneyimini sarmalanma, haz duyma ve içsel motivasyon olmak üzere üç boyutlu olarak değerlendirmiştir. Çalışanlarda bu deneyimlerin gerçekleşmesi ile birlikte kısa süreli doruk deneyim gerçekleşecektir. *Sarmalanma* kavramı, çalışanların bir işe kendini kaptırması ile birlikte, genel anlamda konsantrasyon durumunu ifade etmektedir. Bu anlamda aslında boyut, akış deneyiminin odaklanılmış dikkat yönünü içermektedir (Csikszentmihalyi, 1990; akt. Bakker, 2008). Csikszentmihalyi (1975) odaklanılmış dikkat kavramını “bireyin eylemlerine odaklanmasını sağlaması için istenmeyen uyarılara dikkatini vermekten kaçınması” şeklinde tanımlamıştır. Kişi işi gerçekleştirirken, hayatın tüm hoş olmayan yönlerini unutabilmekte ve bu da akış deneyiminin boyutlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Gerçekleştirilen iş sadece bir takım sınırlı bilgilerin farkındalığını gerektirmektedir (Csikszentmihalyi, 1990). İşte akış deneyiminin *haz* boyutunda, işinden haz duyan çalışanlar iş hayatlarının kalitesi hakkında olumlu tutum sergilemektedir (Csikszentmihalyi, 1990). Haz duygusunda çalışan, işine dalmakta ve iş yaptığını hissetmemektedir (Lövey ve Nadkarni, 2007). Derin bir haz duygusunu da içeren akış deneyimi, optimal deneyim durumudur. Nitekim haz duygusu ile birlikte yaşananlar kişide olumlu duygular yaratmaktadır. Hatta bu derin haz duygusu, onu hissetmek için kişinin

yoğun bir enerji harcayabileceği kadar tatminkâr bir duygudur (Csikszentmihalyi, 1990). Dolayısıyla haz duygusunun bilişsel ve duygusal olumlu değerlendirmeleri akış deneyimi ile sonuçlanmaktadır (Csikszentmihalyi, 1990; akt. Bakker, 2008). Akış deneyiminin son boyutu olan içsel motivasyon, kavram olarak ilgi, zorluk ve kişisel tatmin gibi etkenlerle kişinin içsel bir motivasyon ile bir iş yapmasını sağlanmasıdır. Çalışanlar işlerini gerçekten önemsedikleri, daha iyi yapmaya çalıştıkları ve yaparken enerjik olup tatmin olduklarında içsel olarak motive olurlar. Dolayısıyla, aslında motivasyonun, işin kendisinden kaynaklandığını söylemek mümkündür (Langton ve Robbins, 2007). Gelişme, sorumluluk ve ilgilenim ile motivasyonu artan çalışanlarda (Robbins ve Judge, 2013) işin içsel boyutları ile akış deneyimi yaşamaktadır (Bakker, 2008). Nitekim araştırmalar da yüksek motivasyona sahip bireylerin, yüksek akış deneyimlediklerini belirtmektedir (Kowal ve Fortier, 1999).

1.1.2. İş Doymu

Doym, duygusal yönlü soyut bir kavram olması nedeniyle birçok farklı tanıma sahiptir (Cass, vd., 2003; Kanwar, vd., 2012, Karatepe, vd., 2006; Lam, vd. 2001). Ancak tüm bu tanımların ortak noktası, bireylerin yaptıkları işleri ile pozitif duygusal ilişki içerisinde olmalarıdır. Ancak burada bahsedilen iş kavramı, günlük hayattaki rutin faaliyetler dışında, zihinsel ya da fiziksel çaba gerektiren ve karşılığında mesleki kazanç elde edilen bir üretim faktörü olarak değerlendirilmelidir. Bu bağlamda işi, örgütsel ortamda, belirli bir zamanda, belli bir ücret karşılığında çalışan bireyler tarafından gerçekleştirilen mal ve/veya hizmet üretme çabası (Sevimli ve İşcan, 2005) olarak tanımlayıp, bu tanım çerçevesinde de çalışanların yaptıkları işten kazandıkları deneyimlerin, kendilerinde bıraktığı pozitif duygusal durumu ise iş doymu olarak ifade etmek mümkündür.

Locke (1969) tarafından duygusal durum olarak bahsedilen iş doymu, duygusal tepki (Wilkin, 2012; Sevimli ve İşcan, 2005) veya tutum (Shepard, 2007; Robbins ve Coulter, 1996; akt. Lam vd., 2001) olarak ifade edilmektedir. Ayrıca iş doymu içsel ve dışsal doym (Açıkalm, 2011) ya da doym ve doymsuzluk (Lam, vd.,2001; Sun, 2002) olarak iki boyutlu da ele alınmaktadır. Bu durum, iş doymunun çalışanın kişisel bir değerlendirmesi olup hem kişilik özelliklerinden hem de örgütsel ve çevresel unsurlardan etkilenebileceğinden kaynaklanmaktadır. Çalışanların beklentileri, yaptıkları işe yükledikleri anlam, kendi değer yargıları, tutum ve inançları, bireysel özellikleri doğrultusunda harmanlanıp, kişisel iş doym düzeylerini belirlediğinden (Bakotic ve Babic, 2013) aynı örgütte, aynı statüde ve aynı maaşı alan bireylerden, birinin iş doym düzeyi diğerinden farklı olabilir. Biri iş doymu yaşarken diğeri doymsuzluk yaşıyor olabilir. Bu nedenle Öztürk ve Hançer (2011) iş doymunu, bireyin ihtiyaçları ve kişisel değer yargılarıyla, yaptığı iş ve işten elde ettiklerinin örtüşme derecesi olarak tanımlarken; Tütüncü ve Kozak (2007), bu örtüşme durumunda iş doymundan, tersi durumda ise iş doymsuzluğundan bahsedebileceğini ifade etmektedir.

Kavramın bu dinamik yapısı, örgütler açısından sürekliliğini de beraberinde getirmekte; bunun karşılığında da örgütler belli bir zaman diliminde çalışanlarının iş doyumlarını sağlayıp sonra bu konuyu göz ardı edememektedir. Nitekim iş doyumunu hızla sağlanabildiği gibi, yerini çok daha hızlı bir şekilde doyumsuzluğa da bırakabilme özelliğini taşımaktadır (Baştemur, 2006). Doyumsuzluk durumu çalışanda, bireysel olarak tükenmişlik sendromu, gerilim, stres, motivasyon düşüklüğü gibi fiziksel veya psikolojik sağlık sorunları yaratırken; örgüt açısından da yüksek personel devir hızı, devamsızlık, iş yavaşlatma, işten ayrılma niyeti gibi önemli sonuçlar doğurmaktadır (Lugman vd., 2012; Karatepe, vd., 2006; Nadiri ve Tanova, 2010; Sevimli ve İşcan, 2005; Aşık, 2010; Cass, vd., 2003; Gichohi, 2012; Wilkin, 2012; Namasivayam ve Zhao, 2007; Carmeli ve Freund, 2004).

1.1.3. İşle Bütünleşme

Bütünleşme (engagement) kavramı akademik ve uygulama alanlarında birbirinden farklı kullanılmaktadır. Akademik yazında “işle bütünleşme (work engagement)” olarak kullanılan bütünleşme kavramı, uygulama alanlarında ise “çalışan bütünleşmesi (employee engagement)” şeklinde ele alınmaktadır (Schaufeli ve Salanova, 2011). İşle bütünleşme kavramına ilişkin ilk çalışmaları William A. Kahn yapmıştır (Lyu vd., 2016). Kahn (1990) bütünleşmenin kavramsal temellerini atarak, çalışan bütünleşmesini “örgüt üyesinin kendini iş rolüne harmanlaması” olarak yazına kazandırmıştır. Kahn’ın bu özgün çalışmasından yola çıkılarak, iş doyumuna benzer şekilde, işle bütünleşme kavramına yönelik olarak da yazında birçok farklı tanımlama olduğu görülmektedir. Tanımlar incelendiğinde, işle bütünleşmenin çalışanların işini yaparken kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak yüksek düzeyde işe katmaları, işe dâhil olmaktan oldukça hoşlanmaları, işlerine bağlanmaları ve işlerini büyük bir hırs ve enerji ile yapmalarını ifade eden bir kavram olduğu görülmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1995; Macey ve Schneider, 2008; Christian vd., 2011; Baldwin ve Nakata, 2017).

Bütünleşme ile ilgili olarak Christian vd. (2011), Kahn’ın (1990) tanımında yer alan (1) yaptığı işin performansı ile ilişkili psikolojik bağ ve (2) kişisel kaynaklarını öz-yatırımı olmak üzere iki noktanın önemini vurgulamıştır. Ancak burada bahsedilen psikolojik bağ, çalışanın örgüte veya işin belli özelliklerine dönük bir tutum değildir. Bu konuda iş deneyimine yönelik UWES ölçeğini ve bileşenlerini örnek olarak vermiştir. Diğer yandan kişisel kaynakların öz-yatırımında da fiziksel, duygusal ve bilişsel boyutların yatırımı söz konusudur ve bunlar anlık ve bütüncül bir deneyimi ortaya çıkarmaktadır (Kahn, 1992; akt. Christian vd., 2011). Dolayısıyla Kahn (1990)’a göre kaynak ne kadar fazla ise işle bütünleşme düzeyi o kadar artacak, tersi durumda ise işle bütünleşme düzeyi azalacaktır (akt. Christian vd., 2011).

Bakker (2005) işle bütünleşmenin dinçlik, adama ve sarmalanma olmak üzere üç boyutu olduğunu belirtmiştir. *Dinçlik* boyutunda çalışanlar kendilerini, işlerinin talepleri ile tamamen başa çıkabilecek durumda görürler. Onlar işlerine öyle

dalmışlardır ki, çalışırken zaman uçup gider. Çalışanların yaptığı işi önemli görmeleri, işe coşku, gurur duygularıyla bağlanmaları ise *adanmışlık* boyutunun göstergeleridir. *Sarmalama* boyutunda ise kavramı Schaufeli vd. (2008) işle bütünleşmenin alt boyutu olarak tanımlamada sorunlu olarak değerlendirmiştir. Sarmalanma boyutu, çalışanların akıllarının tamamen işinde olması, bundan mutluluk duyması, çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamamaları, işten zorlukla ayrılma durumları ile ifade edilebilmektedir (Bakker, 2005). Ancak Bakker vd. (2011) sarmalanmanın işle bütünleşmenin bir boyutu mu yoksa bir sonucu mu olduğunun bilinmediğini eklemektedir (akt. Kavgacı, 2014).

Birbirinden farklı işle bütünleşme tanımlarının bulunduğu ortak nokta hem birey hem de örgüt için işle bütünleşmenin oldukça önemli ve pozitif çıktıları olduğudur. Yapılan araştırmalar, işle bütünleşmenin çalışanların performans ve iş doyumu düzeyleri artmaktadır (Saks, 2006; Kamalanabhan vd., 2009; Gündüz vd., 2013; Emeksiz, 2015; Martin vd., 2017). İşle bütünleşmiş çalışanlar, hevesli ve enerjiktirler. İşleriyle ilgilidirler ve makul derecede işlerine bağlıdırlar (Innanen vd., 2014). Gorgievski ve Hobfoll'un (2008) belirttiği üzere, işle bütünleşmiş çalışanlar, fiziksel, duygusal ve zihinsel tüm enerjilerini işlerine verirler, bu yüzden de işte olumlu duygular hissederek, en iyi performansı elde edebilirler. Bu bağlamda örgütsel başarı için, çalışanların işle bütünleşmesini sağlamak son derece önemlidir (Aşık, 2016; Breevaart vd., 2014).

2.YÖNTEM

2.1.Araştırma Modeli

Akış ve işle bütünleşme kavramları birbirine benzer fakat farklı kavramlardır. Hallberg ve Schaufeli (2006) bu farklılığı akışın, çalışanın işi ile kısa süreli ancak üst düzey bütünleşme durumu olduğunu, işle bütünleşmenin ise akış durumuna nazaran daha sabit ve uzun süreli bir durumu ifade etmesinden kaynaklandığını belirtmektedirler. Her ne kadar Wollard ve Shuck (2011) akış içerisinde de yer alan merak kavramını bütünleşmenin bireysel bir öncülü olarak değerlendirir de temelde ikisi farklı yapılardır. Diğer yandan, çalışanın işini yaparken kendini çevreden tamamen soyutlaması, kendini tamamen işine kaptırması, çalışırken zamanının nasıl geçtiğini fark etmemesi ve zihnini yalnızca belli bir uyaran ile sınırlaması hem akış (Csikszentmihalyi, 1997) hem de işle bütünleşme (Ashforth ve Humphrey, 1995; Macey ve Schneider, 2008; Christian vd., 2011; Baldwin ve Nakata, 2017) için geçerlidir. Bu yönü ile de örtüşme söz konusudur. Temelde işle bütünleşme kavramının ancak bireyin kendini işe kaptırması ve etrafından soyutlanması durumunda gerçekleşmesi (Robbins ve Judge, 2013), bu yönüyle de özünde akışı içermesi nedeniyle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

H1: Akış deneyimi işle bütünleşmeyi etkilemektedir.

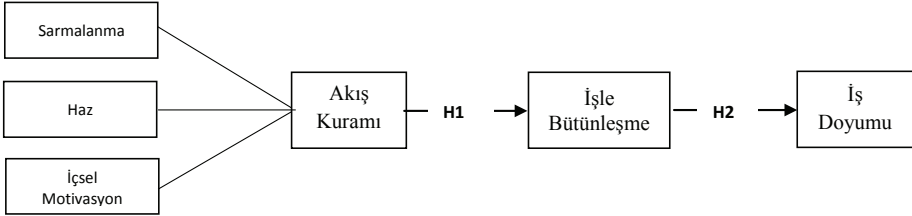
Bakker vd. (2011) işle bütünleşmiş çalışanların iş hayatlarında mutlu oldukları

gibi özel hayatlarında mutlu olduklarını; içsel ya da dışsal zorunluluktan dolayı çalışmadıklarını; çalışırken eğlendikleri için, çok yorulmalar bile bu durumu tatlı yorgunluk olarak değerlendirdikleri belirtilmektedir. Benzer şekilde Yakın ve Erdil (2012) işle bütünleşmenin özyeterlilik kavramı ile birlikte iş doyumunu arttırdığını saptamıştır. Turizm alanı ile doğrudan ilgili olmak üzere ise Yeh (2013)'in yaptığı çalışma, işle bütünleşme ve iş doyumunu arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri incelediği ve alandaki ilk çalışma olarak işle bütünleşmenin iş doyumunu etkilediği belirtilmiştir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

H2: İşle bütünleşme, iş doyumunu etkilemektedir.

Çalışanların işte akış deneyimi yaşadıkları ve bunun sonucunda da işle bütünleştikleri ve doymaya ulaştıkları düşüncelerinden hareketle Şekil 2'de belirtilen model oluşturulmuş ve test edilmiştir.

Şekil 2: Hipotezlenen Araştırma Modeli



2.2. Örneklem ve Veri Toplama Tekniği

Araştırma örneklemini “Kuşadası’nda faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldız konaklama işletmelerindeki çalışanlardır.” Araştırma kapsamında, evrene ait tam bir listenin bulunmadığı durumlarda, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden, kolayda örnekleme uygulanmıştır. Veriler, Mayıs-Eylül 2018 tarihleri aralığında Kuşadası’nda faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldız olmak üzere 9 işletmeden toplanmıştır. Veri toplama sürecinin sonunda analiz edilebilir toplam 259 anket elde edilmiştir.

Araştırmada anket tekniğinden yararlanılmıştır. Uygulanan anket dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, işte akış ölçeği yer almaktadır. Ölçek, Bakker (2008)’in çalışmasından Türkçeye çevrilmiştir. Ölçek, sarmalanma (4 ifade), haz (4 ifade) ve motivasyon (5 ifade) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin örnek ifadeleri, “*çalışırken başka hiçbir şey düşünmem.*”, “*işim bana iyi hissettirir.*”, “*daha düşük ücret alsam bile yine bu işi yapardım.*”dır. Anketin ikinci bölümde yer alan işle bütünleşme kavramı için, Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından geliştirilen, Utrech işle bütünleşme (UWES) ölçeğinin üç ifadeli kısa versiyonu Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Ölçeğin örnek ifadeleri, “*işteyken enerjik olurum.*”ve “*işime tutkuyla bağlanırım.*” şeklindedir. Anketin üçüncü bölümünde yer alan iş doyumunu kavramını ölçmek için ise, Brayfield ve Rothe (1951)’un geliştirdiği, Yoon ve Thye (2002)’in kısalttığı ve Kuşluyan ve Kuşluyan (2005)’in Türkçeye çevirdiği beş ifadeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. “*Genel olarak*

işimden memnunum”, “genel olarak işimi seviyorum.” ve “çoğu zaman iyi bir işim olduğunu düşünüyorum.” örnek ifadelerdir. Ayrıca, çalışanların demografik özelliklerinin belirlenmesi için çalıştığı işletmenin yıldız sayısı ve departman bilgisi de sorulmuştur. Demografik sorular haricinde tüm ölçekler için 5’li likert tipi ölçüm aracı kullanılmıştır.

Özellikle ölçek çevirilerinin yeterliliğinin test edilmesi için, araştırma kapsamında 50 katılımcı ile ön test gerçekleştirilmiştir. Ön teste katılan katılımcılardan herhangi olumsuz bir geri dönüş olmamıştır. Ölçeklerin de güvenilirliği kabul edilebilir sınırlar dâhilinde olduğu tespit edildikten sonra anket uygulamasına geçilmiştir. Ön test sonrası herhangi bir düzeltme gerçekleştirilmediğinden, ön test verileri araştırma verilerine dâhil edilmiştir.

Çalışmada frekans analizi, güvenilirlik ve açımlayıcı faktör analizi (AFA) SPSS veri analiz programı ile yapılırken, doğrulayıcı faktör analizi ise LISREL programında gerçekleştirilmiştir. Kullanılan paket programlar verinin eksiksiz olmasını gerektirdiğinden veri incelenmiş, kayıp değerlerin rastlantısal olduğu ve verinin normal dağılım gösterdiği belirlenmiş, böylelikle kayıp değerler giderilmiştir.

3.BULGULAR

Araştırmada yer alan tanımlayıcı sorular için frekans analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların çoğunluğunun (%54,4) 5 yıldızlı otel çalışanı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca anket yanıtlayıcılarının, %53,7 ‘si yiyecek içecek, %26,3’ü ön büro departman çalışanı olduğu saptanmıştır (Tablo 1).

Tablo 1: Katılımcı Profili

	Değişkenler	Frekans (N)	%
Otelin Yıldızı	4 yıldızlı	101	39,0
	5 yıldızlı	141	54,4
	Kayıp veri	17	6,6
	TOPLAM	259	100
Departman	Yiyecek- İçecek (Servis/Mutfak)	139	53,7
	Ön büro	68	26,3
	Kat Hizmetleri	23	8,9
	Güvenlik	12	4,6
	Muhasebe	4	1,5
	Pazarlama	3	1,2
	İnsan Kaynakları	2	0,8
	Diğer	6	2,3
	Kayıp veri	2	0,8
	TOPLAM	259	100

Anket çalışmasında kullanılan ölçeklerin öncelikle güvenilirliklerine bakılmıştır. “İşimi güler yüzlü şekilde yaparım ifadesi (H4)” ile “İşime ilgimi kaybediyorum (D5)” ifadeleri, ölçeğin Cronbach’s Alpha değerlerini düşürdükleri gerekçesiyle

çıkarılmıştır. Güvenirlilik analizi bulguları açımlayıcı faktör analizi tablosunda verilmiştir (Tablo 2-3-4). Ölçeklerin güvenilirlik katsayılarına bakıldığında değerlerin ,587 (doyum Tablo 4) ile ,818 (içsel motivasyon Tablo 2) arasında değiştiği görülmektedir. Lorcü (2015)'e göre Cronbach's Alpha katsayısı $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek güvenilirliği düşüktür ancak yine de kabul edilebilir düzeydedir. İşle bütünleşme ($\alpha = ,59$) ve iş doyumunu ($\alpha = ,58$) ölçekleri $\leq 0,60$ 'dan küçük olmakla birlikte kavramların bağımlı değişkenler olmaları nedeniyle araştırma modelinde kalmaları uygun görülmüştür. Ölçeklerin güvenilirliği test edildikten sonra faktör yapılarını belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. AFA sonucunda "İşime tamamen dalar giderim (S4)" ifadesi faktöre tek başına yüklendiği için çıkarılmış, açımlayıcı faktör analizi ifade olmaksızın tekrar edilmiştir. KMO (,834) ve Bartlett Küresellik testi (sig ,000) işte akış ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda, işte akış ifadelerinin üç boyutta toplandığı görülmektedir. Ölçeğin toplam varyansın % 63,097'sini açıklayan *içsel motivasyon* (2,893 öz değer), *haz* (2,133 öz değer), *sarmalanma* (1,914 öz değer) boyutlarından oluşan yapı ortaya çıkmıştır.

Tablo 2: Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları: İşte Akış Ölçeği

Faktörler ve faktörlere ait ifadeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açık. Varyans (%)	Cronbach's Alpha
<i>Faktör 1: İçsel Motivasyon (M)</i>				
M1: Daha düşük ücret alsam bile, yine bu işi yaptım.	,817	2,893	26,304	,818
M2: Boş zamanlarımda bile çalışmak istediğimi anladım.	,810			
M4: Bir konu üzerine çalışırken, bunu kendim için yapıyorum.	,642			
M3: Çalışıyorum çünkü keyif alıyorum.	,629			
M5: Motivasyonumu verilecek ödülünden değil, yaptığım işimden alıyorum.	,592			
<i>Faktör 2: Haz (H)</i>				
H1: İşim bana iyi hissettirir	,853	2,133	19,394	,759
H2: İşimi eğlenerek yaparım	,809			
H3: İşimi yaparken mutlu olurum	,682			
<i>Faktör 3: Sarmalanma (S)</i>				
S1: Çalışırken başka hiçbir şey düşünmem	,845	1,914	17,399	,666
S2: İşime kaptırıp giderim	,807			
S3: Çalışırken, etrafımdaki her şeyi unuturum	,483			
			63,097	,847
<i>Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği ,834</i>				
<i>Barlett Küresellik Testi Ki Kare 995,028</i>				
<i>Sd 55</i>				
<i>P değeri, 000</i>				

İşle bütünleşme ölçeğinin KMO değeri ,612 ve P değeri ,000 faktör analizine uygunluğu göstermektedir. AFA sonucunda tek boyutlu yapı ortaya çıkmış (1,659 öz değer), bu boyutun ölçeğe ilişkin açıkladığı toplam varyans %55,293 olarak tespit edilmiştir. Faktöre ait faktör yükleri ,694 ile ,804 arasında değişmektedir (Tablo 3).

Tablo 3: Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları: İşle Bütünleşme Ölçeği

Faktörler ve faktörlere ait ifadeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
<i>Faktör 1: İşle Bütünleşme (B)</i>		1,659	55,293	,590
B3: İş yaparken yaptığım işe gömülürüm.	,804			
B2: İşime tutkuyla bağlanırım.	,729			
B1: İşteyken enerjik olurum.	,694			
<i>Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği ,612</i>				
<i>Barlett Küresellik Testi Ki Kare79,994</i>				
<i>Sd 3</i>				
<i>P değeri ,000</i>				

İş doyumu ölçeği için KMO (,786) ve Barlet Küresellik Testi (p=,000) veri setinin AFA'ya uygunluğu göstermektedir. Açımlayıcı faktör analizinde "Genel olarak işimden memnunum. (D1)" ifadesi tek başına faktöre yüklendiğinden ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür. 3 ifade ile analiz tekrar edilmiştir. Yapıya ilişkin faktör yükleri ,575 ile ,830 arasında değişmektedir. Elde edilen boyutun ölçeğe ilişkin açıkladığı toplam varyans %55,448'dir (Tablo 4).

Tablo 4: Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları: İş Doyumu Ölçeği

Faktörler ve faktörlere ait ifadeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
<i>Faktör 1: İş Doyumu (D)</i>		1,663	55,448	,587
D3: Çoğu zaman iyi bir işim olduğunu düşünüyorum.	,830			
D2: Genel olarak işimi seviyorum.	,803			
D4: İşimden zevk alıyorum.	,575			
<i>Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği ,786</i>				
<i>Barlett Küresellik Testi Ki Kare 803,831</i>				
<i>Sd 6</i>				
<i>P değeri,000</i>				

Açımlayıcı faktör analizinde ortaya çıkan yapılar önerilen modelin testi için doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. M1, M2, M3, M4, M5 gözlenen değişkenler MOTİVASYON (M) örtük değişkenine; H1, H2, H3 gözlenen değişkenler HAZ (H) örtük değişkenine; S1, S2, S3 gözlenen değişkenler SARMALANMA (S) Öncelikle AKIS değişkenine yönelik 2. Düzey Doğrulayıcı

Faktör (DFA) analizi uygulanmış, SARMALANMA (S), HAZ (H) ve MOTİVASYON (M) “AKIS” örtük değişkeninin birer bileşeni olarak tanımlanmıştır. Daha sonra, B1, B2, B3 gözlenen değişkenler BÜTÜNLEŞME (B) örtük değişkenine ve D2, D3, D4 gözlenen değişkenler DOYUM (D) örtük değişkenine aktarılmıştır.

Modelin düzeltme önerileri doğrultusunda, S1-S2 (29,0) ve M1-M2 (36,8) kovaryans hataları düzeltilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, SARMALANMA (S) faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok S3 gözlenen değişkeni ($R^2=,53$); HAZ (H) faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok H1 gözlenen değişkeni ($R^2=,77$); MOTİVASYON (M) faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok M4 gözlenen değişkeni ($R^2=,57$); AKIŞ faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok MOTİVASYON (M) değişkeni ($R^2=,91$); BÜTÜNLEŞME (B) faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok B2 gözlenen değişkeni ($R^2=,51$); DOYUM faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok D3 gözlenen değişkeni ($R^2=,52$) tarafından açıklandığı görülmektedir (Tablo 5). Ayrıca, model kapsamındaki gözlenen değişkenlerin tümünün standart yük değerlerinin ,30 ve üzerinde olduğu saptanmıştır.

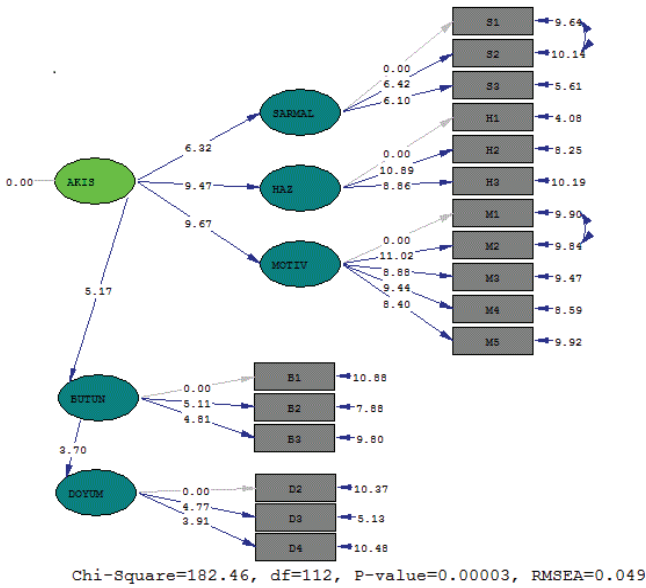
Tablo 5: Araştırma Modeli YEM Sonuçları

Faktörler/Maddeler	Standart Yükler	t- değeri	R2	HİPOTEZ TESTLERİ
Faktör: İçsel Motivasyon (M)				
M1	,63		,40	
M2	,64	11,02	,41	
M3	,69	8,88	,48	
M4	,75 9,44 ,57			
M5	,64	8,40	,41	
Faktör: Haz (H)				
H1	,88		,77	
H2	,73	10,89	,54	
H3	,58	8,86	,34	
Faktör: Sarmalanma (S)				
S1	,51		,26	
S2	,44	6,42	,20	
S3	,72	6,10	,53	
Faktör: Bütünleşme (B)				
B1	,37		,13	
B2	,72	5,11	,51	
B3	,57	4,81	,33	
Faktör: İş Doyumunu (D)				

D2	,40		,16	
D3	,72	4,77	,52	
D4	,38	3,91	,15	
İçsel Motivasyon / AKIS		9,67	,91	
Haz / AKIS		9,47	,44	
Sarmalanma / AKIS		6,32	,63	
AKIS/ BUTUNLESME		5,17	,75	H1 KABUL
BUTUNLESME / DOYUM		3,70	,61	H2 KABUL

Hipotez testlerinde t değeri 1,96 ve üzeri hipotezler kabul edilmiştir. Teorik modelde sunulan hipotezlerin tümü H1= *Akış deneyimi işle bütünleşmeyi etkilemektedir.* (t=5,17); H2= *İşle bütünleşme, iş doyumunu etkilemektedir.* (t=3,70) doğrulanmıştır (Tablo 5, Şekil 3).

Şekil 3. Teorik Modelin T Değerleri



Modelin uyum ölçütleri incelendiğinde, RMSEA= ,049; NFI= ,94; NNFI= ,97; CFI= ,98; GFI= ,92; AGFI= ,90 ve $X^2/sd=1,629$ modelin iyi uyum gösterdiği saptanmıştır (Tablo 6). Ayrıca modelin örneklem yeterliliğinin değerlendirildiği ve 200 ve üzeri değerlerin yeterli görüldüğü “kritik N” (critical N-Cn) değeri (Çelik ve Yılmaz, 2013) model için 213,35 bulunmuştur. Bu bulgu örneklemin yeterliliğine işaret etmektedir.

Tablo 6: Modelin Uyum Ölçütleri

UYUM ÖLÇÜTLERİ	MODELİN UYUM ÖLÇÜTLERİ
RMSEA	,049
NFI	,94
NNFI	,97
CFI	,98
GFI	,92
AGFI	,90
X^2/sd	1,629

AGFI (Uyarlanmış uyum iyiliği indeksi- Adjusted Goodness-of-Fit-Index), **CFI** (Uyum iyiliği indeksi- Goodness-of-Fit-Index), **NFI** (Normlandırılmış uyum indeksi- Normed Fit Index), **NNFI** (Normlandırılmamış uyum indeksi- Nonormed Fit Index), **RMSEA** (Yaklaşık artık kareler ortalamasının kare kökü- Root Mean Square Error of Approximation)

4. TARTIŞMA

Mevcut çalışmanın amacı, kişinin akış deneyiminin işle bütünleşme ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışanlar sarmalanma, haz ve içsel motivasyon yaşamaları durumunda yaptıkları işte akış yaşamakta, bu durum işle bütünleşmelerini ve sonucunda da iş doyumunu elde etmelerini sağlamaktadır. Elde edilen sonuçlar Bakker (2005; 2008) ile birlikte Demerouti (2006) desteklemektedir.

İşte akış deneyimi, Reid (2011) eleştirilerine rağmen, üç boyutlu olarak değerlendirilmiştir. Buna göre çalışan, işte akışı sarmalanma, haz ve içsel motivasyon durumları ile birlikte yaşamaktadır. Reid (2011) akış kavramını araştırmacıların farklı kavramlar ve ölçekler kullanarak ölçmesinden dolayı akış kavramının tutarsız bir hale gelmesini eleştirmektedir. Nitekim mevcut araştırmada da Csikszentmihalyi (1997)'nin işte akış deneyimi için Bakker (2008)'in yaklaşımı ve geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Bu konu ile ilgili tartışma gelecek çalışmalara öneriler kısmında tartışılmıştır.

Akış deneyimi boyutları arasında kişi akışı en yüksek düzeyde (26%) içsel motivasyon, daha sonra haz (19%) ve sonrasında da sarmalanma (17%) açıklamaktadır. Bu anlamda işte akış deneyiminin içsel motivasyon temelinde yer aldığı söylenebilir. Bu bulgu, iş yaşamı için motivasyonun önemi (Mathis ve Jackson, 2008) ile açıklanabilir. İşte akış deneyiminde içsel motivasyon kavramı en fazla işi yapmak için ücret miktarının önemli olmadığı ifadesi ile açıklanmaktadır. Nitekim, ücret motivasyon için kullanılacak araçlardan sadece biridir (Doğanlı ve Demirci, 2014). Her ne kadar 18. yüzyıl düşünürlerinden Adam Smith her ne kadar işin insanlar için zevkli olmayan veya eziyetli bir deneyim olduğunu belirtmiş ancak yine de iyimser bir bakış açısıyla durumu değerlendirmiş

ve uygun koşullar olduğunda kişinin işini sevebileceğini ve bundan da keyif alabileceğini ifade etmiş olsa da bu noktada ancak yeterli ücret verilmesinin etkili olduğunu belirtilmesi de ayrıca önemlidir (Dalal ve Hulin, 2008). İçsel motivasyon konusunda boş zamanlarda çalışma isteği, ikinci olarak kavrama yüklenmiştir. Çalışan, işi bir zorunluluk olarak değil, aksine boş zamanlarda da gerçekleştirilecek bir etkinlik olarak değerlendirmektedir. İçsel motivasyonunun yapısı gereği olarak düşünülebilen boş zamanın (Dalal ve Hulin, 2008) önemli olmasının nedeni, işinin kendisinde gelişme ve sorumluluk alma olanakları sağlaması (Hayes ve Ninemeier, 2009) ve bir ilgilenim (Robbins ve Judge, 2013) sağlamasından kaynaklanabilir ki bu durum aslında motivasyonun kapsam teorileri ile de açıklanabilir. Nihayetinde kapsam teorileri, çalışanı neyin motive ettiğini açıklarken (Kitchin, 2010), boş zamanlarda bile yapılacak bir etkinlik olması ile ilginin etkili olduğu düşünülebilir. Ancak, çalışanın duyduğu içsel motivasyonun hangi motivasyon teorisi ile açıklanabileceği, mevcut araştırmanın konusu olmadığı için, değerlendirilmemiştir.

İşte akış deneyimini açıklayan ikinci boyut, hazdır. Kavram, işin çalışana sırasıyla kendini iyi hissettirmesi, işini eğlenerek yapması ve işi ile mutlu olması ile açıklanmaktadır. Haz duygusunun kişide olumlu duygular yaratması (Csikszentmihalyi, 1990) ile bu durum açıklanabilir. Nitekim yapılan iş, kişinin becerilerinin altında olmayan ve sıkılma duygusu veya becerilerinin çok üzerinde olan ve endişe duymaya neden olan bir iş olarak değerlendirilmediği için bu bulgu elde edilmiş olabilir. Ne var ki çalışanlara yaptıkları işin özelliklerine dair soru yöneltilmemiştir. Bu anlamda bu sonucun işin özelliklerinden mi yoksa farklı nedenlerden mi kaynaklandığı bilinmemektedir.

İşte akış deneyimi en düşük düzeyde sarmalanma ile açıklanmıştır. Bu bulgu ilginçtir zira, akış deneyimi kavramının temelinde kişinin yaptığı işe kendini kaptırması ve etrafındaki hiçbir şeyin önemli olmaması şeklinde açıklanmaktadır (Csikszentmihalyi, 1997). Bu bulguda aslında değerlendirilmesi gereken anlam, eylemin çekiciliğidir. Bu çekicilikten kastedilen eylemin kişiyi çekmesi (Pine ve Gilmore, 1999), diğer bir ifadeyle işin çalışanı çekmesidir. Dolayısıyla aslında akış içerisinde işin çekici bir özelliğinin olmasıdır. Bu yönüyle bakıldığında çekicilik aslında kişiye değil, işe atfedilmektedir. İşte akış deneyiminin en yüksek oranda açıklanması, beklenen sarmalanmanın en düşük düzeyde işte akışı açıklamasının nedenleri olması gerekmektedir ki bunun Hackman ve Oldham (1976) işin özelliklerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. İşte akış deneyiminin işin özellikleri ile ilişkilendirildiği çalışmalar incelenmesi gerekmektedir (Maeran ve Cangiano, 2013; Demerouti, 2006). Ancak çalışmanın konusu olmaması nedeniyle incelenmemiştir.

Akış deneyimi işte bütünleşmeyi sağlamaktadır. İşle bütünleşme ile ilgili olarak, bütünleşmenin içerdiği keyif, kişinin bir işin çelişen yapısını dönüştürme veya birleştirme becerisinden kaynaklanmaktadır. Aslında akış deneyiminin içerdiği sarmalanma boyutu ile (Csikszentmihalyi, 1975) bütünleşme kavramı karşılıklı

birbirlerini dışlayan veya tam ters kavramlar değildir. Bu anlamda ikisi de birlikte gerçekleşebilmektedir. Temelde de akış, aynı anda her ikisinin özelliklerinden yararlanmaktadır (Douglas ve Hargadon, 2000). Diğer bir ifadeyle yapılan iş, akış deneyiminin boyutu kapsamında işin özelliği olarak kişiyi çekmekte; işle bütünleşmede ise kişi işin içine “gömülme” deneyimini yaşamaktadır. Bu gömülme kavramını Pine ve Gilmore (1999) kişinin gerçekleştirdiği bir deneyim olarak açıklamaktadır. Bu durumda bu deneyimin kaynağının iş değil, kişinin kendi özelliği olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla aslında bütünleşme kavramının kişi özellikleri, akış deneyiminin ise kısmen işe yönelik özellikler ile açıklanabilir.

Wİşle bütünleşme ile iş doyumunu kavramları arasında bir ilişki belirlenmiştir. Bu ilişki literatür (Saks, 2006; Kamalanabhan vd., 2009; Bakker vd., 2011; Yakın ve Erdil, 2012; Yeh, 2013; Gündüz vd., 2013; Emeksiz, 2015; Martin vd., 2017) ile benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla işi ile bütünleşmiş çalışanların iş doyumunu artmaktadır.

SONUÇ

Kişinin sevdiği işi yaptıkça ve bundan keyif aldıkça kendini işine daha yoğun şekilde kaptırmakta, işinden aldığı haz duygusu ile birlikte tatmin olabilmekte ve işlerini önemsemeleri ile birlikte motive olabilmektedir. Bu da sonuçta iş ile bütünleşmekte ve doyuma ulaşabilmektedir. Her ne kadar literatürde iş doyumunu konusu iş ile ilgili unsurlar ile ilişkilendirilmişse de işle bütünleşme ve kişinin işte akış deneyimi yaşamaması konusundaki çalışmalara nadir şekilde yer verilmiş veya akış kuramı bu kavramlar ile ilişkilendirilmemiştir. Bu çalışma iş doyumunu akış deneyimi ile açıklamış ve söz konusu ilişkiyi model ile ortaya çıkarmıştır.

Çalışmanın bazı sınırlılıkları vardır. Bunlardan birincisi işle bütünleşmenin Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen UWES ölçeğinin kısa versiyonu ile ölçülmüş olmasıdır. Bu anlamda ölçek orijinalinde her ne kadar üç boyutu toplam 17 ifade ile ölçmüşse de bunun kısa versiyonunda üç ifade ile oluşturulmuştur. Bu durumda her boyut tek ifade ile ölçülmüştür. Diğer yandan işle bütünleşmenin boyutlarından biri olarak değerlendirilen sarmalanma boyutu Bakker vd. (2011) tarafından da sonuç veya boyut olup olmadığı bilinmemektedir. Dolayısıyla bu yöndeki çalışmalarda, bütünleşme ve sarmalanma kavramlarının ayrı yapılar olup olmadığı veya sarmalanmanın boyut olup olmadığı araştırılması gerekir. Ayrıca, işle bütünleşme ile birlikte, Csikszentmihalyi (1975)'nin akış deneyiminde tanımladığı odaklanılmış dikkat ile birlikte bütünleşmenin sarmalanma boyutları benzerlik göstermektedir. Bu iki kavramın da farklı yapılar olup olmadığının da ölçülmesi gerekmektedir.

Araştırma çalışanların işlerini yaparken yaşadıkları akış deneyimi, iş doyumunu ve işle bütünleşme arasındaki ilişkinin belirlenmesine yöneliktir. Yukarıda sınırlılıklarda belirtilen öneriler ile birlikte değerlendirilmek üzere, mevcut modelde iş doyumunu ve işle bütünleşmeyi etkileyebilecek temel kriterlerden olan iş özellikleri çalışmaya dahil edilmemiştir. Bu anlamda aslında işin sahip

olduğu özelliklerin, kişinin akış deneyimi yaşayıp yaşayamayacağında etkili olduğu düşünülmektedir. Zira akış deneyimi içerisinde yer alan yeteneklere uygun olması koşulu, iş özellikleri içerisinde de farklı şekillerde belirtilmiştir. Buna göre aslında Hackman ve Oldham (1976) iş özellikleri modeli temel alındığında, temel bileşenler altında yer alan unsurların akış deneyiminin koşulu olarak değerlendirilmesi mümkündür. Nitekim, Maeran ve Cangiano (2013) ve Demerouti (2006)'ye göre işin anlamlılığı, sorumluluğu ve geribildiriminde işte akış deneyiminin öncülüdür. Ancak, Maeran ve Cangiano (2013) akış deneyimini, Csikszentmihalyi (1975) yaklaşımı ile ele almış, Bakker (2008) yaklaşımı ile de desteklenmesi önerilmektedir. Zira Csikszentmihalyi (1975) konuyu genel ele alırken, Bakker (2008) işte akış deneyimini ölçmektedir.

Diğer yandan tatmin kavramı her ne kadar Freeman (1977) tarafından işyeri özelliği olarak tanımlanmış ve değerlendirilmişse de ve bu kavram iş özellikleri ile sıklıkla araştırılmışsa da (Lawler ve Hall, 1970; Brass, 1981; Brief ve Aldag, 1975; Kelloway ve Barling, 1991; Singh, 1998; Chiu ve Chen, 2005) kavramın genel bir tatmin olduğu bilinmelidir. Dolayısıyla aslında tatmin kavramı her ne kadar kendi alt başlıklarında ücret, iş, iş arkadaşları, yönetici boyutlara sahip olsa da söz konusu tatminin gelecekteki çalışmalarda sadece iş tatmini boyutu üzerinden değerlendirilmesi önemlidir. Bu anlamda genel bir tatmin, kavram için diğerlerini kapsayıcı olması nedeniyle detaylı görülmeyebilir.

JOB SATISFACTION AND ENGAGEMENT AMONG TOURISM EMPLOYEES: FLOW THEORY APPROACH

1. INTRODUCTION

In order for a job to be done, the job should have some features. Researches on these features started mainly with Hackman and Lawler (1971). Among the job characteristics stated in the theories, there is no feature to make the job enjoyable or satisfying for the person (eg: Hackman and Oldham, 1976; Sims et al., 1976; Karasek et al., 1998; Sonnentag and Zijlstra, 2006). Although the concept has been evaluated with satisfaction (see Lawler & Hall, 1970; Brass, 1981; Brief & Aldag, 1975; Singh, 1998; Morris & Venkatesh, 2010), it differs from the fact that satisfaction involves the characteristics of the workplace (Freeman, 1977) it should be evaluated separately. Besides, does an enjoyable job really ensure the integration of the person and result in satisfaction? Is the flow and/or integration of the work within this process effective in obtaining satisfaction with the work done by the person?

The aim of the current study is to determine the effect of experiencing flow, on the integration and satisfaction of individuals, apart from the specific features of the job while doing a job. This will help explain the structural features of satisfaction, which is one of the important concepts in employee productivity, as an element that increases the efficiency of organizations.

1.1.Literature

1.1.1.Flow at Work

Csikszentmihalyi (1997), who put forward the flow theory, defines it by that people are very involved in what they do and feel that nothing else matters while doing it. Later Bakker (2008) expresses this definition as “the situation where individuals are completely immersed in an activity and enjoy it intensely”, and Kwak et al. (2014) as “the optimum experience that people are satisfied with when they do something”.

Bakker (2005, 2008) evaluates the flow experience at work in three dimensions: absorption, enjoyment and intrinsic motivation. With the realization of these experiences in the employees, short-term peak experience takes place. Absorption is the state of concentration in general, with employees immerse in work. In this sense, the dimension actually includes the focused attention aspect of the flow experience (Csikszentmihalyi, 1990; act. Bakker, 2008). Csikszentmihalyi (1975) defines the concept of focused attention as “avoiding paying attention to unwanted stimuli to enable the individual to focus on their actions”. While the person is doing the work, he can neglect all the unpleasant aspects of life, which he considers as one of the dimensions of the flow experience. The work performed requires awareness of only a limited set of information (Csikszentmihalyi, 1990). In the enjoyment dimension of the flow experience, the employees who enjoy their work show a positive attitude about the quality of their work lives (Csikszentmihalyi, 1990). Employee with a sense of enjoyment immerse in the work and feels that he is working (Lövey and Nadkarni, 2007). The flow experience, including a deep sense of enjoyment, is the optimal state of experience. As a matter of fact, what is experienced with the feeling of pleasure creates positive emotions in the person. In fact, this deep sense of enjoyment is such a satisfying feeling that a person can spend intense energy to feel it (Csikszentmihalyi, 1990). Therefore, cognitive and emotional positive evaluations of the feeling of enjoyment result in flow experience (Csikszentmihalyi, 1990; cf. Bakker, 2008). Intrinsic motivation, which is the last dimension of the flow experience, is to enable the person to work with an intrinsic motivation with factors such as interest, difficulty and personal satisfaction. Employees are internally motivated when they truly are interested in their work, try to do better, and are energetic and satisfied while working. Therefore, it is possible to say that motivation actually stems from the work itself (Langton & Robbins, 2007).

1.1.2.Job Satisfaction

Job satisfaction, which is mentioned as an emotional state by Locke (1969), is expressed as emotional reaction (Wilkin, 2012; Cute & İſcan, 2005) or attitude (Shepard, 2007; Robbins & Coulter, 1996; act. Lam et al., 2001). In addition, job satisfaction is considered in two dimensions as internal and external satisfaction

(Açıklım, 2011) or satisfaction and dissatisfaction (Lam, et al., 2001; Sun, 2002). This is due to the fact that job satisfaction is a personal assessment of the employee and can be affected by both personality traits and organizational and environmental factors. Since the expectations of the employees are formed by the combination of the meaning of their work, their own value judgments, attitudes and beliefs, and their personal characteristics, and determine their personal job satisfaction levels (Bakotic and Babic, 2013), the job satisfaction level of one of the individuals who have the same status and the same salary can be different from each other. One may experience job satisfaction while the other may be experiencing dissatisfaction. Therefore, while Öztürk and Hançer (2011) define job satisfaction as the degree of overlap of the individual's needs and personal value judgments with the work and work they do; Tütüncü and Kozak (2007) state that in this overlap causes job satisfaction and in the opposite case, job dissatisfaction happens.

1.1.3. Work Engagement

Kahn (1990) defined the employee engagement as "syncretizing the member of the organization into his job role". There are many different definitions for the concept of work engagement. When the definitions are reviewed, it is seen that integration with the job is a concept that expresses that employees engage in a high level of work physically, cognitively and emotionally while doing their job, they like to be involved in the job, connect with their jobs and do their jobs with great ambition and energy (Ashforth and Humphrey, 1995; Macey and Schneider, 2008; Christian et al., 2011; Baldwin and Nakata, 2017).

Bakker (2005) states that work engagement has three dimensions: vigor, dedication and absorption. Vigorous employees see themselves in a situation that can fully cope with the demands of their work. They are so immersed in their work that time flies away as they work. The fact that the employees see the work they do important, their enthusiasm and attachment to their feelings of pride are indicators of the dedication dimension. Schaufeli et al. (2008) consider absorption problematic in defining it as a sub-dimension of work engagement. Absorption dimension is expressed by the fact that the employees are immersed in work, are happy about it, do not understand how time passes while working, and with difficulty leaving the job (Bakker, 2005). However, Bakker et al. (2011) concludes that absorption is not known whether it is a dimension or a consequence of work engagement (cf. Kavgacı, 2014).

2. METHODOLOGY

The data were collected from 9 hotels, 4 and 5 stars operating in Kuşadası between May-September 2018. At the end of the data collection process, a total of 259 questionnaires were analyzed.

The survey technique was used in the research. The questionnaire consists of

four main sections. In the first part, there is the flow at work scale. The scale was translated into Turkish from Bakker (2008)'s study. The scale consists of three dimensions: absorption (4 items), enjoyment (4 items) and intrinsic motivation (5 items). For the concept of work engagement in the second part of the questionnaire, a short three-item version of the Utrecht business integration (UWES) scale developed by Schaufeli and Bakker (2004) was translated into Turkish. In order to measure the job satisfaction concept in the third part of the questionnaire, the scale consisting of five items developed by Brayfield and Rothe (1951), shortened by Yoon and Thye (2002), and translated into Turkish by Kuşluvan and Kuşluvan (2005) were used. In addition, the number of stars and department information of the hotels was determined. Apart from demographic questions, a 5-point Likert-type measurement tool was used for all scales.

3. RESULTS AND DISCUSSION

The aim of the present study is to determine the relationship between flow experience, work engagement and job satisfaction. According to the results obtained, if the employees experience absorption, enjoyment and intrinsic motivation, they experience a flow in their work, which enables them to integrate with the work and achieve job satisfaction as a result.

Among the flow experience dimensions, flow explained by intrinsic motivation (26%), enjoyment (19%) and then absorption (17%) respectively. In this sense, it can be said that the flow experience at work is based on intrinsic motivation. Flow experience provides engagement at work. Regarding work engagement, the pleasure of engagement stems from one's ability to transform or combine the conflicting structure of a job. In fact, the concept of absorption dimension of the flow experience (Csikszentmihalyi, 1975) and engagement is not mutually exclusive or completely opposite. In this sense, both can happen at the same time. Basically, the flow benefits from the properties of both at the same time (Douglas & Hargadon, 2000). As the employee does the work he loves and enjoys it, he immerses in his work, can be satisfied with the feeling of enjoyment he gets from his work and can be motivated by caring about his work. This eventually integrates with the work and can reach satisfaction. Although in the literature, the subject of job satisfaction has been associated with work-related factors, studies on work engagement and flow experience at work are rarely included or not associated with these concepts. This study explained job satisfaction with flow experience and revealed the relationship in question with the model.

KAYNAKLAR

- Açıkalın, C. (2011). İçsel ve dışsal doyumun örgütsel bağlılığa etkisi: Eskişehir üretim sektörü örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Dergisi*, 31, 237-254.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, H. R. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Aşık N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 26-44.
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 400-414.
- Bakotic, D. ve Babic, T. B. (2013). Relationship between working conditions and job satisfaction: The case of Croatian shipbuilding company. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 206-213.
- Baldwin, W. L. Q. ve Nakata, Y. (2017). Engagement, gender, and motivation: A predictive model for Japanese young language learners. *System*, 65, 151-163.
- Baştemur Y. (2006). İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kayseri.
- Brass, D. J. (1981). Structural relationships, job characteristics, and worker satisfaction and performance. *Administrative Science Quarterly*, 331-348.
- Breevaart, K., Bakker, A.B. ve Demerouti, E. (2014). Daily self-management and employee work engagement, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.84, pp.31-38
- Brief, A. P. ve Aldag, R. J. (1975). Employee reactions to job characteristics: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 182-186.
- Carmeli, A. ve Freund, A. (2004). Work commitment, job satisfaction, and job performance: An empirical investigation, *International Journal of Organization Theory And Behavior*, 6(4), 289-309
- Cass M.LaH., Siu O.L., Faragher E.B. ve Cooper C.L. (2003). A meta-analysis of the relationship between job satisfaction and employee health in Hong Kong, *Stress and Health*, 19, 79-95
- Chiu, S. F. ve Chen, H. L. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 33(6), 523-540.
- Christian, M. S., Garza, A. S. ve Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). Beyond boredom and anxiety. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience." *Journal of Leisure Research*, 24(1), pp. 93-94.
- Çelik, E.H., Yılmaz, V. (2013). Yapısal Eşitlik Modellemesi. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dalal, R. S. ve Hulin, C. L. (2008). Motivation for What? A Multivariate Dynamic Perspective of the Criterion in Work Motivation, Past, Present and Future (Eds: Ruth Kanfer, Gilad Chen ve Robert D. Pritchard) (pp.63-100). USA: Routledge.
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 266-280.
- Douglas, Y. ve Hargadon, A. (2000, May). The pleasure principle: immersion, engagement, flow.

- In *Proceedings of the eleventh ACM on Hypertext and hypermedia* (pp. 153-160). ACM.
- Efron, L. (2013). Why you can't find a job you love. *Forbes Magazine*, <https://www.forbes.com/sites/louisefron/2013/09/13/why-you-cant-find-a-job-you-love/#57d90ceb1b0b> (12.02.2019).
- Emeksiz, E. (2015). İş doyumunun yordayıcısı olarak çok boyutlu örgütsel kimliklenme: İşle bütünleşmenin aracılık rolü, *Bahçeşehir Üniversitesi (Yüksek Lisans Tezi)*, İstanbul.
- EuroStat (2018). Duration of working life – statistics, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Duration_of_working_life_-_statistics#General_overview (12.02.2019)
- Fagerlind, A.C., Gustavsson, M., Johansson, G. and Ekberg, K. (2013). Experience of work-related flow: Does high decision latitude enhance benefits gained from job resources?. *Journal of Vocational Behavior* 83 (2013) 161–170
- Freeman, R. B. (1977). Job satisfaction as an economic variable.
- Ghani, J. A. ve Deshpande, S. P. (1994). Task characteristics and the experience of optimal flow in human—computer interaction. *The Journal of Psychology*, 128(4), 381-391.
- Gichohi, P.M. (2012). The role of employee engagement in revitalizing creativity and innovation at the workplace: a survey of selected libraries in Meru County – Kenya. *Library Philosophy and Practice* (e-journal), 1-33.
- Gorgievski, M.J., and Hobfoll, S.E. (2008). Work can burn us out or fire us up: conservation of resources in burnout and engagement. In J.R.B.D. Halbesleben (Ed.), *Handbook of stress and burnout in health care* (pp. 7–22). New York: Nova Science Publishers Inc.
- Gündüz, B., Çapri, B. ve Gökçekalan, Z. (2013). Mesleki tükenmişlik, işle bütünleşme ve iş doyumunu arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Uluslararası E-Dergi*, 3 (1), 29-49.
- Hackman, J. R. ve Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of applied psychology*, 55(3), 259.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479-487.
- Hallberg, U. E. ve Schaufeli, W. B. (2006). Same same but different? can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European Psychologist*, 11(2), 119-127.
- Hayes, D. ve Ninemeier, J. D. (2009). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. USA: John Wiley & Sons.
- Innanen, H., Tolvanen, A. ve Salmela-Aro, K. (2014). Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees: Profiles, antecedents and outcomes. *Burnout Research*, 1, 38–49.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanwar Y.P.S., Singh A.K. ve Kodwani A.D. (2012). "A Study of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intent among the IT and ITES Sector Employees", *Vision: The Journal of Business Perspective*, c:16 ss:27
- Kamalanabhan, T.J., Sai, L.P. and Duggirala, M., (2009). Employee Engagement and Job Satisfaction In The Information Technology Industry. *Psychological Reports*, 105, 759-770

- Kanten, S. ve Sadullah, Ö. (2012). An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. *Procedia - Social and Behavioral Scassiences*, 62, 360-366.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. ve Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355.
- Karatepe, O. M., Beirami, E., Bouzari, M. ve Safavi, H. P. (2014). Does work engagement mediate the effects of challenge stressorson job outcomes? evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 14-22.
- Karatepe O. M. ve Baddar L. (2006). "An Empirical Study Of The Selected Consequences Of Frontline Employees' Work-Family Conflict And Family-Work Conflict", *Tourism Management*, Vol. 27, pp.1017-1028
- Kavgacı, H. (2014). İlköğretim Kurumu Öğretmenlerinin İşle Bütünleşme Düzeylerinin Bireysel ve Örgütsel Değişkenlerle İlişkisi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Kelloway, E. K.ve Barling, J. (1991). Job characteristics, role stress and mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 64(4), 291-304.
- Kitchin, D. (2010). An Introduction to Organisational Behaviour for Managers and Engineers, A Group and Multicultural Approach. First Edition. UK: Butterworth-Heinemann.
- Kowal, J. ve Fortier, M. (1999). Motivational Determinants of Flow: Contributions From Self-Determination Theory. *Journal of Social Psychology*, 139 (3), 355-369.
- Kwak, K. T., Choi, S.K., and Lee, B.G. (2014). SNS flow, SNS self-disclosure and post hoc interpersonal relations change: Focused on Korean Facebook user, *Computers in Human Behavior* 31 (2014) 294-304
- Lam T., Zhang H. ve Baum T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong., *Tourism Management*, 22, 157-165.
- Langton, N. ve Robbins, S. P. (2007). Fundamentals of Organizational Behaviour. 3rd Edition. USA: Pearson.
- Lawler, E. E. ve Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305.
- Lorcu, F. (2015). Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lövey, I. ve Nadkarni, M. S. (2007). How Healthy Is Your Organization?. USA: Praeger.
- Lugman O.O., Boloji S. ve Abubakar M-J (2012). Job satisfaction and job commitment: A study of quantity surveyors in Nigerian public service. *International Journal of Business and Management*, 7(5), 1-15.
- Lyu, Y., Zhu, H., Zhong, H-J. ve Hu, L. (2016). Abusive supervision and customer-oriented organizational citizenship behavior: The roles of hostile attribution bias and work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 69-80.
- Macey, W. H. ve Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 3-30.
- Maeran, R. ve Cangiano, F. (2013). Flow experience and job characteristics: Analyzing the role of flow in job satisfaction. *TPM-Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 20(1), 13-26.
- Martin, A. J., Ginns, P., & Papworth, B. (2017). Motivation and engagement: Same or different? Does it matter? *Learning and Individual Differences*, 55, 150-162.
- Mathis, R. L. ve Jackson, J. H. (2008). Human Resource Management. 12th Edition. USA: Thomson South-Western.

- Morris, M. G. ve Venkatesh, V. (2010). Job characteristics and job satisfaction: understanding the role of enterprise resource planning system implementation. *Mis Quarterly*, 34(1), 141-161.
- Nadiri H. ve Tanova C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41.
- Nakamura, J. ve Czikszentmihalyi, M. (2009). The concept of flow. in Snyder, C. R. ve Lopez, S. J. (pp: 89-105), (Eds.). *Oxford Handbook of Positive Psychology*. USA: Oxford University Press
- Namasivayam K. ve Zhao X. (2007). An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work-family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India. *Tourism Management*, 28, 1212-1223.
- Öztürk A.B. ve Hançer M. (2011). The effect of demographics on job satisfaction: A study of hotel managers in Turkey. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 12, 189-201.
- Pine, J. B. Ve Gilmore, J. H. (1999). The experience economy, work is theatre and every business a stage. USA: Harvard Business School Press.
- Reid, D. (2011). Mindfulness and flow in occupational engagement: Presence in doing. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 78(1), 50-56.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). Organizational Behavior. 15th Edition. USA: Pearson.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). UWES–Utrecht work engagement scale: test manual. *Unpublished Manuscript: Department of Psychology, Utrecht University*, 8.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39-46.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I., Marques-Pinto, A., Salanova, M., Bakker, A., (2002a). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464-481.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., ve Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being. *Journal of Applied Psychology: An International Review*, 57, 173-203.
- Sevimli, F. ve İscan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5 (1), 55-65.
- Sheldon, K. M., Prentice, M. ve Halusic, M. (2015). The experiential incompatibility of mindfulness and flow absorption. *Social Psychological and Personality Science*, 6(3), 276-283.
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D. ve Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19(2), 195-212.
- Singh, J. (1998). Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. *Journal of Marketing*, 62(3), 69-86.
- Sonnentag, S. ve Zijlstra, F. R. (2006). Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 330.

- Sun H. Ö. (2002). İş doyumunu üzerine bir araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü: Ankara
- Tütüncü, Ö. ve Kozak, M. (2007) An investigation of factors affecting job satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(1), 1-19.
- Ullén, F., de Manzano, Ö., Almeida, R., Magnusson, P. K., Pedersen, N. L., Nakamura, J., Csikszentmihalyi, M. and Madison, G. (2012). Proneness for psychological flow in everyday life: Associations with personality and intelligence. *Personality and Individual Differences*, 52(2), 167-172.
- Wilkin C. L. (2012). I can't get no job satisfaction: Meta-analysis comparing permanent and contingent workers. *Journal of Organizational Behavior*, 5-18.
- Wollard, K. K. ve Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429-446.
- World Health Organization (2019). Global Health Observatory (GHO) data, Life Expectancy. https://www.who.int/gho/mortality_burden_disease/life_tables/situation_trends_text/en/ (12.02.2019)
- Yakın, M. ve Erdil, O. (2012) Relationships between self-efficacy and work engagement and the effects on job satisfaction: A survey on certified public accountants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 370-378.
- Yeh, C.M. (2013) Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42, 214-239.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Doç.Dr. Berrin GÜZEL %40 Dr. Öğr. Üyesi Gözde KARABACAK %30 Dr. Öğr. Üyesi Ceren İŞÇİ %30
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Doç.Dr. Berrin GÜZEL %40 Dr. Öğr. Üyesi Gözde KARABACAK %30 Dr. Öğr. Üyesi Ceren İŞÇİ %30
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Doç.Dr. Berrin GÜZEL %50 Dr. Öğr. Üyesi Ceren İŞÇİ %50
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Doç.Dr. Berrin GÜZEL %50 Dr. Öğr. Üyesi Gözde KARABACAK %30 Dr. Öğr. Üyesi Ceren İŞÇİ %20
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Doç.Dr. Berrin GÜZEL %50 Dr. Öğr. Üyesi Gözde KARABACAK %50