

Otel işgörenlerine yönelik rekreatif faaliyetlerin motivasyon ve iş tatminine etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama
The effect of recreational activities on motivation and job satisfaction of hotel employees: An application in five-star hotel enterprises

Gönderim Tarihi / Received: 16.05.2023

Neslihan KAN SÖNMEZ¹

Kabul Tarihi / Accepted: 16.10.2023

Doi: [10.31795/baunsobed.1297656](https://doi.org/10.31795/baunsobed.1297656)

ÖZ: Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren bir işletmenin temel gücü, yüksek motivasyona sahip ve tatmin olmuş işgörenlerdir. Ön saflarda yer alan işgörenlerin müşteri memnuniyeti üzerinde ani etkiye sahip olduğu turizm endüstrisi gibi müşteri hizmetleri odaklı işletmelerde, işgören motivasyonunu teşvik etmek ve tatminini artırmak belki de hiçbir yerde daha önemli değildir. Bu nedenle otel yöneticileri de, işgörenlerin motive ve tatmin olduklarını hissettikleri doğru örgütsel ortamı sağlamalıdır. Bu noktada otel işletmelerinde rekreatif faaliyetler etkin bir çözüm olarak uygulanabilir. Yapılan araştırmanın amacı, beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenlerine yönelik uyguladıkları rekreatif faaliyetlerin onların motivasyon ve iş tatminine etkisini belirlemektir. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket, Antalya, Mersin, Aydın ve Muğla olmak üzere dört ilde faaliyet gösteren 8 beş yıldızlı otel işletmesinin 473 işgöreni üzerinde uygulanmıştır. Elde edilen veriler frekans, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama, standart sapma, t testi, varyans analizi ve Pearson korelasyon analizi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, otel işgörenlerine yönelik uygulanan rekreatif faaliyetlerin düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte rekreatif faaliyetlerin uygulama düzeyi ile motivasyon ve iş tatmini arasında pozitif orta kuvvette korelasyon bulunmuştur. Ayrıca rekreatif faaliyetler, motivasyon ve iş tatmininin işgörenlerin pek çok bireysel özelliklerine (yaş, öğrenim durumu departman, kıdem vb.) göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Rekreatif faaliyetler, Motivasyon, İş tatmini, Otel işgörenleri

ABSTRACT: The core strength of a business operating in the tourism industry is highly motivated and satisfied employees. Perhaps nowhere is this more important than in guest service-oriented businesses such as hotels, where employees have a significant impact on guest satisfaction and trust. Therefore, hotel managers should provide the right organizational environment where employees feel motivated and satisfied. At this point, recreational activities can be applied as an effective solution in hotel businesses. The aim of this study is to determine the effect of recreational activities implemented by five-star hotel businesses on their employees' motivation and job satisfaction. The questionnaire used as a data collection tool was applied on 473 employees of 8 five-star hotel enterprises operating in four provinces, Antalya, Mersin, Aydın and Muğla. The data obtained were analyzed with frequency, percentage distribution, arithmetic mean, standard deviation, t test, analysis of variance and Pearson correlation analysis. As a result of the research, it was determined that the level of recreational activities implemented for hotel employees was low. However, a positive moderate correlation was found between the level of implementation of recreational activities and motivation and job satisfaction. In addition, it was determined that recreational activities, motivation and job satisfaction showed significant differences according to many individual characteristics of the employees (age, education, department, seniority, etc.).

Keywords: Recreational activities, Motivation, Job satisfaction, Hotel employees

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Harran Üniversitesi/Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu/Rekreasyon Yönetimi Bölümü/ Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı, neslihankan@harran.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-6198-8129>

EXTENDED ABSTRACT

Literature review

In recent years, businesses have faced various challenges arising from rapid technological or social changes. Given these rapid changes, employees are decisive in the success of any business. Businesses that want to be competitive need competent, highly motivated and satisfied human capital. However, attracting and retaining qualified staff and increasing their motivation and satisfaction levels is a challenge for most businesses. One reason for this is that employees' needs for leisure or recreational activities are not met, and they look for external opportunities after work to fulfill them. However, having fun and relaxation is the highest level need of employees and is usually not met at work, while lower level needs are mostly met at work. Hotel businesses are not an exception in this respect. Hotel owners, managers and department heads recognize the potential of "employees" to be the primary source of competitive advantage in their business sectors and destinations. Given the experiential and interactive nature of the services offered in hotel businesses, it is clear that employees significantly shape guests' service experiences and thus service quality. For this reason, by creating positive emotions and moods of the employees, they should be more motivated and satisfied in their work and contribute to the success of the hotel business. Workplace recreational activities are designed to fulfill these functions. This research aims to reveal how the recreational activities implemented for employees affect their motivation and job satisfaction in the context of five-star hotel enterprises.

Methodology

The population of the study consists of the employees of five-star hotel enterprises operating in four provinces, namely Antalya, Mersin, Aydın and Muğla. Sampling was used in the study and the progressive sampling method was used. In this framework, four provinces were considered as strata and two hotels representing each province were selected by cluster sampling method. In order to determine the sample size of the study, the formula $n = s^2 Z_{\alpha}^2 / d^2$ proposed by Sekaran (2003) for quantitative research was used, and as a result of the pilot application of 30 people, the standard deviation $s=1$, the effect size or sampling error $d=0,1$ ve $Z_{0,05}=1,96$ were taken and the minimum sample size was calculated as 384. However, 600 questionnaires were reproduced, 512 of which were returned and 473 of which were found to be reliable and were taken into consideration.

First of all, the demographic characteristics of the participants were given with frequency and percentage distribution, and recreational activities, motivation and job satisfaction levels were determined with arithmetic mean and standard deviation. However, since the data were normally distributed in the comparison of the participants' recreational activities, motivation and job satisfaction levels according to their socio-demographic characteristics, t-test and one-way analysis of variance were used as parametric tests. The relationships between recreational activities, motivation and job satisfaction levels were determined by Pearson correlation analysis. In addition, factor analysis was used for the construct validity of the scales and Cronbach's Alpha coefficient was calculated for reliability.

Findings

The factor analysis applied for the construct validity of the scales used in the study and the internal consistency coefficients (Cronbach's Alpha) for reliability and the arithmetic mean and standard deviation values for the scales and subscales were determined. Accordingly, KMO and Bartlet test results revealed the applicability of the factor analysis and the adequacy of the sample, and the recreational activities scale was grouped under one factor explaining 73.612% of the total variance, while the motivation scale was grouped under two factors (intrinsic and extrinsic motivation) explaining 74.280% of the total variance and the job satisfaction scale was grouped under two factors (intrinsic and extrinsic satisfaction) explaining 70.594% of the total variance. Cronbach's Alpha coefficients were calculated as 0.758 for the recreational activities scale, 0.866 for the motivation scale and 0.834 for the job satisfaction scale. When the descriptive statistics presented for the scales and their dimensions were examined, it was determined that the mean value for recreational activities was $\bar{x}=2.22$, while this value was $\bar{x}=3.87$ for motivation and $\bar{x}=3.74$ for job satisfaction. However, it is seen that the arithmetic mean for intrinsic motivation ($\bar{x}=4,14$) is higher than the arithmetic mean for extrinsic motivation ($\bar{x}=3,72$)

and the arithmetic mean for intrinsic satisfaction ($\bar{x}=3,91$) is higher than the arithmetic mean for extrinsic satisfaction ($\bar{x}=3,48$).

According to the results of Pearson correlation analysis applied for the relationship between recreational activities, motivation and job satisfaction; all correlation coefficients were found significant ($P<0.01$). When the coefficients were examined, a positive moderate correlation was found between the level of implementation of recreational activities and motivation ($r=0.525$) and a positive moderate correlation was found between the level of implementation of recreational activities and job satisfaction ($r=0.532$). In addition, there was a strong positive relationship between the level of implementation of recreational activities and intrinsic motivation ($r=0.645$) and a moderate positive relationship between the level of implementation of recreational activities and extrinsic motivation ($r=0.432$). On the other hand, there was a strong positive correlation between the level of implementation of recreational activities and intrinsic satisfaction ($r=0,623$) and a moderate positive correlation between the level of implementation of recreational activities and extrinsic satisfaction ($r=0,567$). In addition, a strong positive correlation ($r=0,633$) was found between motivation and job satisfaction.

Results

In this study, it was concluded that the level of implementation of recreational activities in hotel businesses is negative below the medium value. On the other hand, it was determined that the motivation levels of the employees were positive above the medium value and their intrinsic motivation levels were higher than their extrinsic motivation levels. In addition, the study also revealed that the job satisfaction levels of the employees were positive above the medium value and their intrinsic satisfaction levels were higher than their extrinsic satisfaction levels.

As a result of the correlation analysis applied in the study, a positive moderate relationship was found between the level of implementation of recreational activities and the level of motivation. However, it was revealed that the level of implementation of recreational activities affects intrinsic motivation level more than extrinsic motivation level. As a result of the correlation analysis applied to determine the relationship between the level of implementation of recreational activities and job satisfaction level, it was determined that there was a positive moderate relationship between the level of implementation of recreational activities and job satisfaction level. On the other hand, it was concluded that the level of implementation of recreational activities affects intrinsic satisfaction level more than extrinsic satisfaction level. The study also revealed that there is a strong positive relationship between motivation and job satisfaction.

When the mean values of the findings regarding the comparison of the recreational activities, motivation and job satisfaction levels of the hotel employees participating in the research according to their individual characteristics are examined, it is seen that the motivation and job satisfaction levels of men are higher than women and the motivation of married people is higher than single people. However, it was determined that recreational activities, motivation and job satisfaction levels decreased with increasing age and seniority, but increased with increasing education level. On the other hand, employees working in front office and human resources-public relations departments have higher levels of recreational activities, motivation and job satisfaction than other departments.

Giriş

Son yıllarda işletmeler, hızlı teknolojik veya sosyal değişimlerden kaynaklanan çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmıştır. Bu hızlı değişimler göz önüne alındığında, herhangi bir işletmenin başarısında işgörenler belirleyici olmaktadır. Rekabetçi olmak isteyen işletmelerin yetkin, yüksek motivasyon ve iş tatminine sahip insan sermayesine ihtiyacı vardır (Mascarenhas vd., 2022). Ancak, nitelikli personeli çekmek ve elde tutmak, motivasyon ve tatmin ve düzeylerini arttırmak çoğu işletme için zorlu bir iştir (Muthoni Mbaabu, 2013). Bunun bir nedeni, işgörenlerin boş zaman veya rekreatif faaliyet ihtiyaçlarının karşılanmaması, onların ise karşılamak için işten sonra dış fırsatları aramalarıdır (Mokaya ve Gitari, 2012). Oysaki eğlenmek, rahatlamak işgörenlerin en üst düzeydeki ihtiyacıdır ve genellikle işte karşılanmazken, alt düzeydeki ihtiyaçlar çoğunlukla işte karşılanmaktadır (Glasser, 1994; Choi vd., 2013). Otel işletmeleri bu açıdan bir istisna değildir. Otel sahipleri, yöneticileri ve departman müdürleri, "işgörenlerin" kendi iş sektörlerinde ve destinasyonlarında birincil rekabet avantajı kaynağı olma potansiyelinin farkındadır (Chien vd., 2020). Otel işletmelerinde sunulan hizmetlerin deneyimsel ve etkileşimli doğası göz önüne alındığında, işgörenlerin misafirlerin hizmet deneyimlerini ve dolayısıyla hizmet kalitesini önemli ölçüde şekillendiği açıktır (Sergeant ve Frenkel, 2000). Bu nedenle işgörenlerin olumlu duygularını ve ruh hallerini yaratmak suretiyle işlerinde daha motive ve tatmin olmaları sağlanmalı, otel işletmesinin başarısına katkıda bulunulmalıdır. İş yerinde rekreatif faaliyetler bu işlevleri yerine getirmek üzere tasarlanmıştır (Choi vd., 2013). Bu araştırma, işgörelere yönelik uyguladıkları rekreatif faaliyetlerin, onların motivasyon ve iş tatminini nasıl etkilediğini beş yıldızlı otel işletmeleri bağlamında ortaya koymayı amaçlamıştır.

Literatür taraması

Rekreatif faaliyetler

Rekreasyon terimi, Latince'de yenilenme ve tazelenme anlamına gelen "recreate" kelimesinden gelmektedir (Edginton vd., 2018). Bireylerin yıpranan fiziksel ve zihinsel durumlarını yenilemelerini sağlamak rekreasyonun temel amacı olarak ifade edilmektedir (Albayrak vd., 2017). Benzer şekilde Gulam (2016)'ın tanımlamasında rekreasyon, yorgunluktan kurtulmayı sağlayan bir fizik ve zihin faaliyeti olarak ele alınmıştır.

Rekreasyon, binlerce yıldır insan varlığının önemli bir bileşeni olmuştur (Zhou vd., 2017; Gupta, 2019). İşyeri rekreasyonundaki eğilim ise, rekreasyona olan talep arttıkça ivme kazanmaya devam etmiştir. Birçok eğlence ve spor merkezi, işgörenler için çeşitli boş zaman ve dinlenme faaliyetleri sağlayarak bu talebi karşılamaya çalışmıştır (Mokaya ve Gitari, 2012). Buna ek olarak, işletmeler işyerinde kendi bünyelerinde rekreatif faaliyetler uygulamak için zaman ve fon yatırımı yapmıştır (Dubnewick, 2020). İşyerinde uygulanan rekreatif faaliyetler, yönetimin iş yaşamlarını önemseydiğini bilmelerini sağlayarak ve işle ilgili gerilimleri hafifleterek, işgörenlerin işlerine daha fazla anlam yüklemelerine yardımcı olur. Bu, özellikle "mutlu işgörenlerin mutlu müşteriler yarattığı" otel işletmeleri bağlamında belirgindir. Bu nedenle otel işletmelerinde rekreatif faaliyetler ne kadar çok uygulanırsa, işgörenler işlerini ve iş durumlarını o kadar olumlu değerlendirecekler ve böylece işlerine karşı daha olumlu bir tutum sergileyeceklerdir (Choi vd., 2013). Olumlu ruh halleri işgörenlerin motivasyonu üzerinde olumlu bir etki yaratacak (Karl ve Peluchette, 2006); motive olmuş işgörenlerin, büyük olasılıkla iş tatmini daha yüksek olacaktır (Chien vd., 2020). Çünkü motivasyon iş tatmini sağlayan kritik bir etkidir. Motivasyon sayesinde sergilenen performans iş tatmini yaratmada ciddi önem taşımaktadır (Lawler, 1994; Cerev, 2018).

Chan (2010) konaklama endüstrisinde işgören odaklı, yönetici odaklı, sosyal odaklı ve strateji odaklı olarak adlandırılan bir işyeri rekreasyon tipolojisi oluşturmuştur. İşgören odaklı faaliyetler doğum günü, evlilik ve emeklilik gibi kişisel kutlamaları ve olayları içerir. Tipolojisindeki yönetici odaklı işyeri rekreatif faaliyetleri arasında öğle yemekleri, aralar ve işten sonra yöneticilerle gayri resmi toplantılar yer alır. Şirket piknikleri, tatil partileri ve hayır amaçlı eğlenceler gibi faaliyetlerde sosyal odaklı faaliyetler arasındadır. Chan (2010)'ın tipolojisindeki son işyeri rekreasyon türü strateji odaklı faaliyetlerdir. Bu faaliyetler, üstün performans yönetim uygulamalarını, katılım programı politikasını, aile dostu politikaları vb. içerir. Bayraktar (2017) ise otel işletmelerinde uygulanabilecek rekreatif faaliyetleri açık hava ve kapalı alan rekreatif faaliyetleri olarak ele almıştır. Doğa gezileri, piknik, halı saha turnuvaları, voleybol turnuvaları ve doğayı koruma faaliyetleri vb. otellerde uygulanabilecek açık

hava faaliyetlerinden bazılarıdır. Kapalı alan rekreatif faaliyetleri olarak personel geceleri, yılbaşı baloları, iftar yemekleri, müzikal faaliyetler ya da eğitimleri, dans faaliyetleri ya da eğitimleri vb. düzenlenebilir (Bayraktar, 2017). Tüm rekreatif faaliyetler belirli miktarda yatırım gerektirdiğinden, yönetimin bu faaliyetlerden hangisinin işgörenlerin farkındalığı ve işlerine yönelik motivasyon ve tatmini üzerinde en yüksek etkiyi yaratabileceğini belirlemesi ve planlaması kritik bir ihtiyaçtır (Akmal vd., 2012).

Motivasyon

Motivasyon bir davranışın benimsenmesini ve yönlendirilmesini etkileyen güç olarak ifade edilebilir (Xanhtakis, 2019). İstenen doyuma ulaşmak için işgöreni belirli bir şekilde hareket etmeye iten enerjinin kaynağı motivasyondur (Beerli ve Martin, 2004; Chien vd., 2020). Motivasyon bir işgörende yeteneklerini performansına adanma arzusu yaratır. Bu nedenle, motive olmuş işgören, işle ilgili bir hedefi gerçekleştirmeye çalışacaktır. Herhangi bir işletmenin başarısı işgörenlerin performansına bağlı olduğundan, yönetimin işgören motivasyonunun önemini anlaması çok önemlidir (Govindarajulu ve Daily, 2004; Mahmoud vd., 2021). İşgören motivasyonu performansın yanı sıra işgören devir oranlarını da anlamaya yardımcı olan bilgiler sağlar (Chien vd., 2020). Honore (2009)'nin araştırmasında, motivasyonun işgörenleri daha çok ve daha uzun süre çalışmaya teşvik ettiği, işlerinden keyif almalarını kolaylaştırırken aynı zamanda iş hedeflerine ulaşmalarını sağladığı ortaya konulmuştur. Ayrıca işgören motivasyonu, yüksek düzeyde misafir memnuniyeti elde etmek için esastır çünkü motive olmuş işgörenler, hizmeti ve misafir memnuniyetini artırmanın yollarını arayacaktır (Sorensen ve Sorensen, 2002; Mahmoud vd., 2021).

Motive olmuş işgörenler hem içsel hem de dışsal motivasyonu deneyimlerler (Aslam vd., 2022). Literatürde pek çok motivasyon kuramı vardır, örnekler arasında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in çift faktör kuramı, hedef belirleme kuramı, pekiştirme kuramı veya beklenti kuramı sayılabilir (Baldonado, 2013; Czernek-Marszaiek, 2022). Bu kuramlara ek olarak kendi kaderini tayin kuramı motivasyonun en popüler makro kuramlarından biridir. Özünde, kendi kaderini tayin kuramı, motivasyonun genel anlamda iki tür olarak kategorize edilebileceğini önermektedir. Bu türler içsel ve dışsal motivasyondur (Ng vd., 2022). İçsel motivasyon, işgörenlerin bir faaliyeti heyecan verici ve zevkli buldukları için o faaliyeti tamamlamaya istekli olma durumu olarak tanımlanmaktadır (Ryan ve Deci, 2017). Bireyler içsel olarak motive olduklarında, kişisel tatmin ile motive olurlar ve bu nedenle örgütsel gereksinimlere göre performans göstermeye yönlendirilirler. Dışsal motivasyon, para ve popülerlik gibi nitelikleri içeren toplumsal değerleri ve beklentileri ifade eder. Bir birey dışsal olarak motive edildiğinde, ödül veya onay almak için görevler ve meydan okumalar gerçekleştirir (Mahmoud vd., 2021).

İş tatmini

İşgörenlerin işlerini yaparken yaşadıkları rahatlık ve gurur duygusuna iş tatmini denir (Aslam vd., 2022). İş tatmini, işinin değerli ve gerekli olduğunu düşünen işgörenler tarafından sağlanır (Gebczynska, 2020; Mustofa ve Muafi, 2021). Bir tutum olarak tanımlandığında iş tatmini "işgörenin işi hakkında yaptığı olumlu bir değerlendirici yargıdır". Elbette değerlendirme bilişsel bir süreçtir. Bu nedenle, iş işgörenlerin arzu ettikleri iş fikriyle ne kadar yakından eşleşirse, o kadar olumlu değerlendirilecektir (Choi vd., 2013). İş tatmini örgütsel davranış çalışmalarında en sık ele alınan değişkendir (Akmal vd., 2012; Bakotic, 2022; Mascarenhas vd., 2022) bu kadar yoğun araştırılmasının temel nedeni, çeşitli değişkenlerle önemli ilişkilerinin olmasıdır (Akmal vd., 2012); örgütsel bağlılık (Dalal, 2013), örgütsel destek (AlHashmi vd., 2019), örgütle özdeşleşme (Dulebohn vd., 2012), örgütsel saygı (Burchell ve Robin, 2011), örgütsel performans (Bednarska ve Szczyt, 2015; Cleophas vd., 2015), iş performansı (Fernandez ve Moldogaziev, 2015), işgören memnuniyeti ve hizmet kalitesi (Torres, 2014) ile pozitif bir ilişkisi; işgören devir hızı (Fernandez ve Moldogaziev, 2015), tükenmişlik (Chan vd., 2022) ile ise negatif bir ilişkisi vardır.

İş tatmini derecesi, gerçek ile beklenen kazanımlar arasında oluşan farkla ilgilidir. İçsel ve dışsal tatmini içerir. İçsel tatmin işin kendisi ile yakından ilişkili nedenleri ifade eder. Başka bir deyişle, başarı, büyüme, özgüven, bağımsızlık ve kontrol duygusu gibi yönler aracılığıyla işin kendisinden elde edilen tatmin düzeyidir (Shimizu vd., 2005; Chang ve Chang, 2007). Dışsal tatmin, işin içeriğiyle ilgili

olmayan tüm yönlerinden duyulan memnuniyet derecesini ifade eder. Bunlara terfi olasılığı, kazanılan ödüller ve övgüler, örgütsel politikalar ve yönetici yaklaşımları, teknik rehberlik ve kişilerarası ilişkiler dahildir (Castle vd., 2007; Chang ve Chang, 2007).

Rekreatif faaliyetlerin motivasyon ve iş tatmini ile ilişkisi

Bir işgörenin işine olan motivasyon ve tatmini yüksekse, yaratıcılık kapasitesi açığa çıkacak ve yetenekleri hayata geçirilecek, böylece işinde daha az depresif ve tükenmiş hissedecektir. Aksine, işgören işine motive değilse, yaptığı işten tatmini azsa, depresyona girecek ve hayal kırıklığına uğrayacaktır. Dolayısıyla yaptığı iş verimsizleşecek ve buna bağlı olarak işletme zarar görecektir. Bu nedenle iş başarısında motivasyon ve iş tatmini en önemli konulardan biridir (Fazlali, 2015). Rekreatif faaliyetler motivasyon ve iş tatmininin artması için etkin bir çözüm olarak uygulanabilir. İşletmeler yüksek motivasyon ve iş tatmini sağlamak amacıyla rekreatif faaliyetleri hedeflemesi ve tasarlaması durumunda daha avantajlı olacaklardır (Shujat vd., 2011). Çünkü işletmelerde rekreatif faaliyetlere katılan işgörenler bağ kurabilmekte, paylaşabilmekte, ilişki çatışmalarını azaltabilmekte, örgütte benzer kültürler yaratabilmekte, kendilerini rahat hissetmekte böylelikle görev motivasyonları artmakta ve iş tatminleri gelişmektedir (Gupta, 2019; Dubnewick, 2020).

İlgili literatür bulguları rekreatif faaliyetlerin motivasyon ve iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Örneğin Akmal vd., (2012) tarafından yapılan çalışmada rekreatif faaliyetler, iş tatmini ve her ikisi arasındaki ilişki kavramsal olarak tartışılmış; aradaki pozitif ilişki vurgulanmıştır. Güneydoğu ABD’de büyük bir imalat şirketinde iki grup oluşturularak toplam 150 işgörene yönelik yapılan araştırma (Groves, 1981), rekreatif faaliyetin (fitness) iş tatmini ve verimlilik üzerinde güçlü pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir. ABD’nin Ohio Eyaleti’nde bulunan Cincinnati’deki General Electric Company’de yürütülen araştırma bulguları; rekreatif faaliyetlere herhangi bir düzeyde katılım gösterenlerin, hiç katılmayanlardan daha yüksek iş tatmini ve daha az devamsızlık gösterdiğini ortaya koymuştur. İran Şiraz’da vergi idaresi kadrosunda görev yapan 40’ar kişilik iki gruba uyguladıkları araştırmalarında Pour, Bakht ve Refahi (2014) boş zamandaki planlı rekreatif faaliyetlerin (spor ağırlıklı) iş tatmini ve çalışan performansını artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Varatharaj ve Vasantha (2012)’ın Hindistan’ın Chennai şehrindeki çalışan kadınlar üzerinde yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre; rekreatif faaliyetlere katılan kadınlar daha yüksek duygusal zekaya ve daha düşük stres seviyelerine sahiptir, bu da daha yüksek düzeyde iş tatmini yaratmaktadır. Chin-Tsai (2013)’nin araştırmasında ise; Tayvan Chiayi’de Spor İşleri Yürütme Konseyi tarafından düzenlenen Yuan Spor Adası Oluşturma Planında görev alan 571 çalışan örnekleme alınan araştırma denekleri olarak seçilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; rekreatif faaliyet katılımı ne kadar yüksek olursa, sağladığı faydalar ve yaşam kalitesi o kadar yüksektir. Rekreatif faaliyet (spor) katılımcılarının yaşam kalitesi ne kadar iyiye, iş tatmini de o kadar yüksektir. Rekreatif faaliyet katılımı, yaşam kalitesi aracılığıyla iş tatmini üzerinde doğrudan bir etki yaratırken; bu faaliyetlerin sağladığı faydalar, yaşam kalitesi vasıtasıyla iş tatmini üzerinde dolaylı bir etki yaratmaktadır. Shujat vd., (2011) tarafından Pakistan menşeli, küresel ölçekte geniş bir hizmet yelpazesine sahip iki işletmede (Molink ve Aexact) 60 işgörene yönelik yürütülen araştırma, rekreasyon ve eğlence faaliyetleri ile iş tatmini arasında güçlü pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca katılımcılara göre; işyerine rekreasyon ve eğlence faaliyetlerini entegre etmenin faydaları arasında görev motivasyonunda artış yer almaktadır. Kenya Utalii College’ın 162 işgöreninden oluşan bir popülasyonu kapsayan araştırma (Mokaya ve Gitari, 2012) iş yerinde uygulanan rekreatif faaliyetlerin işgörenlerin sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak iş motivasyonunu artırdığını ortaya koymuştur. Tavazar ve Güzel (2018)’in 23 yönetici örnekleminde yürüttüğü araştırma sonucunda ise; işgörenlerin boş zamanlarında katılım gösterdikleri rekreatif faaliyetlerle motivasyon, bağlılık, verimliliklerinin arttığı ifade edilmiştir. Mercanoğlu (2019)’un araştırmasında işyerinde uygulanan rekreatif faaliyetlerin verimlilik üzerinde pozitif bir etkisi olduğu; bununla birlikte işgörenlerin motivasyonunu da pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Turizm sektöründe yapılan araştırmalara örnek olarak; Bayraktar (2017) Antalya Belek’te beş yıldız otel işletmesinde görev yapan 400 çalışan üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucuna göre; rekreatif faaliyetler otel çalışanlarının iş tatmininde tüm alt boyutlarda pozitif bir etki yaratırken; örgütsel bağlılığının ise duygusal ve normatif bağlılık boyutlarında pozitif bir etki yaratmaktadır. Choi vd. (2013)’nin yapmış oldukları araştırmanın örneklemini ABD’de kısa bir dönem (üç aydan fazla) otel işletmelerinde görev yapan 234 konaklama öğrencisi oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları; Y Kuşağı çalışanlarının işyeri

rekreasyonuna yönelik tutumlarının, eğlence faaliyetlerini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, Y Kuşağı çalışanlarının eğlence faaliyetleri iş tatmini, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan pozitif etkiler göstermiştir.

Yukarıdaki ampirik çalışmalara ve teorik bakış açısına dayanarak, rekreatif faaliyetlerin işgörenlerin motivasyon ve iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi olduğu varsayılmaktadır.

Yöntem

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. 15 Nisan - 15 Mayıs 2023 tarihleri arasında uygulanan anket dört bölümden oluşmakta olup, birinci bölümde işgörenlerin sosyo-demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, görev yapılan departman ve işletmedeki kıdem) belirlemeye yönelik 6 soruya yer verilmiştir. İkinci bölümde otel işgörenlerinin işletme tarafından uygulanan rekreatif faaliyetlere yönelik görüşlerini belirlemek için araştırmacı tarafından literatür taranmak suretiyle geliştirilen 5 maddeden oluşan “rekreatif faaliyetler uygulama düzeyi” ölçeği yer almaktadır. Anketin üçüncü bölümünde Mottaz (1985) tarafından geliştirilen 2 boyut (içsel motivasyon ve dışsal motivasyon) ve toplam 24 maddeden oluşan motivasyon ölçeği bulunmaktadır. Anketin son bölümünü oluşturan dördüncü bölümde ise Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen 2 boyut (içsel tatmin ve dışsal tatmin) ve toplam 20 maddeden oluşan Minnesota iş tatmini ölçeğine yer verilmiştir. Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde yer alan rekreatif faaliyetler uygulama düzeyi ve motivasyon ölçeklerinde yer alan her bir madde 5’li Likert tipi derecelendirmeye tabi tutulmuş olup “Hiç Katılmıyorum=1” ve “Tamamen Katılıyorum=5” aralığında puanlandırılmıştır. İş tatmini ölçeği ise “Hiç Memnun Değilim=1” ve “Çok Memnunum=5” şeklinde puanlandırılmıştır.

Araştırmanın evreni Antalya, Mersin, Aydın ve Muğla olmak üzere dört ilde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenlerinden oluşmaktadır. Çalışmada örneklem alınma yoluna gidilmiş olup tabakalı ve küme örnekleme yöntemlerinin birlikte uygulandığı aşamalı örnekleme yöntemi (Ural ve Kılıç, 2005) kullanılmıştır. Bu çerçevede sayfiye (kıyı) ve şehir otellerini örnekleme yer alması planlanmış ve beş yıldızlı otel işletmeleri 2 tabakaya (Sayfiye, Şehir) ayrılmıştır. Buna göre Antalya, Aydın ve Muğla sayfiye otellerini temsilen alınmış olup, şehir otellerini ise araştırmacının ulaşılabilirliği dikkate alınarak Mersin ili temsilen etmiştir. Bununla birlikte, her bir ili temsilen ikişer otel olmak üzere toplam sekiz otel küme örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Çalışmanın örneklem büyüklüğünü belirlemek üzere Sekaran (2003) tarafından nicel araştırmalar için önerilen $n = s^2 Z_{\alpha}^2 / d^2$ formülü kullanılmış olup, 30 kişilik pilot uygulama sonucunda standart sapma $s=1$, etki büyüklüğü veya örneklem hatası $d=0,1$ ve $Z_{0,05}=1,96$ olarak alınmış ve minimum örneklem büyüklüğü 384 olarak hesaplanmıştır. Ancak, eksik, hatalı, güvenilirliği düşük ve geri dönmeyecek anketler dikkate alınarak 600 adet anket çoğaltılmış 512’si geri dönmüş ve 473’ü güvenilir bulunarak değerlendirmeye alınmıştır. Bununla birlikte araştırma Harran Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler etik kurulu tarafından 14.04.2023 tarih ve 2023/57 sayılı etik kurul onayı alınarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada anket ile elde edilen veriler SPSS 18.0 for Windows paket programıyla analiz edilmiştir. Öncelikle katılımcıların demografik özellikleri frekans ve yüzde dağılımıyla verilmiş olup, rekreatif faaliyetler, motivasyon ve iş tatmin düzeyleri aritmetik ortalama ve standart sapma ile belirlenmiştir. Bununla birlikte katılımcıların rekreatif faaliyetler, motivasyon ve iş tatmin düzeylerinin sosyo-demografik özelliklerine göre karşılaştırılmasında veriler normal dağıldığı için parametrik testlerden t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Diğer taraftan, rekreatif faaliyetler, motivasyon ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeklerin yapı geçerliliği için faktör analizi, güvenilirliği için ise Cronbach’s Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

Bulgular

Araştırmaya katılan toplam 473 otel işgöreninin bireysel özelliklerine göre dağılımı Tablo 1’de verilmiş olup, %37,4’ü kadın, %62,6’sı erkek, %53,9’u evli ve 46,1’i bekarıdır. Yaş gruplarına göre dağılım incelendiğinde, %7,2’si 20 yaş ve altı, %34,7’si 21-30, %37,2’si 31-40, %11,6’sı 41-50 ve %9,3’ü ise 51 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %26,2’si lise ve altı, %40,2’si önlisans ve %33,6’sı lisans düzeyinde eğitim aldığı belirtilirken, %23’ü önbüro, %17,3’ü kat hizmetleri, %14,6’sı yiyecek içecek, %15,6’sı muhasebe-satış, %11,2’si insan kaynakları-halkla ilişkiler ve 18,2’si de diğer departmanlarda

(teknik servis, güvenlik vb.) çalıştığını bildirmişlerdir. Katılımcıların %9,9'u 1 yıl ve daha az süredir, %29, 'u 2-5 yıl, %32,6'sı 6-9 yıl ve %28,5'i 10 yıl ve daha fazla süredir bulunduğu otel işletmesinde çalıştığını belirtmişlerdir.

Tablo 1: Katılımcıların bireysel özelliklerine göre dağılımı

Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	177	37,4
	Erkek	296	62,6
Medeni Durum	Evli	255	53,9
	Bekar	218	46,1
Yaş	20 yaş altı	34	7,2
	21-30 yaş arası	164	34,7
	31-40 yaş arası	176	37,2
	41-50 yaş arası	55	11,6
	51 ve üzeri	44	9,3
Öğrenim Durumu	Lise ve altı	124	26,2
	Ön Lisans	190	40,2
	Lisans	159	33,6
Departman	Önbüro	109	23,0
	Kat Hizmetleri	82	17,3
	Yiyecek-İçecek	69	14,6
	Muhasebe-Satış	74	15,6
	İKY ve Halkla İlişkiler	53	11,2
	Diğer (Teknik s., Güvenli vb.)	86	18,2
Kıdem	1 yıl ve daha az	47	9,9
	2-5 yıl	137	29,0
	6-9 yıl	154	32,6
	10 yıl ve daha fazla	135	28,5
Toplam		473	100,0

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliği için uygulanan faktör analizi ve güvenilirliğine ilişkin iç tutarlık katsayıları (Cronbach's Alpha) ile ölçek ve alt ölçeklere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2'de sunulmuştur. Buna göre faktör analizinin uygulanabilirliği ve örneklem yeterliğini KMO ve Bartlett testi sonuçları ortaya koymuş olup, rekreatif faaliyetler ölçeği toplam varyansın %73,612'sini açıklayan tek faktör altında toplanırken, motivasyon ölçeği toplam varyansın %74,280'ini açıklayan iki faktör (içsel ve dışsal motivasyon) ve iş tatmini ölçeği de toplam varyansın %70,594'ünü açıklayan iki faktör (içsel ve dışsal tatmin) altında toplanmıştır. Cronbach's Alfa katsayıları rekreatif faaliyetler ölçeği için 0,758, motivasyon ölçeği için 0,866 ve iş tatmini ölçeği için ise 0,834 olarak hesaplanmıştır. Ölçekler ve boyutları için sunulan betimsel istatistikler incelendiğinde, rekreatif faaliyetlere ilişkin ortalama değer $\bar{X}=2,22$ olduğu belirlenirken bu değer motivasyon için $\bar{X}=3,87$ ve iş tatmini için ise $\bar{X}=3,74$ olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte içsel motivasyona ilişkin aritmetik ortalamanın ($\bar{X}=4,14$) dışsal motivasyona ilişkin aritmetik ortalamadan ($\bar{X}=3,72$) ve içsel tatmine ilişkin aritmetik ortalamanın ($\bar{X}=3,91$) dışsal tatmine ilişkin aritmetik ortalamadan ($\bar{X}=3,48$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Ölçeklere ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları ile bazı betimsel istatistikler

Ölçekler ve altboyutları	Madde Sayısı	Özdeğerler	Açıklanan Varyans %	Cronbach's Alpha	\bar{X}	SS
Rekreatif Faaliyetler	5	3,681	73,612	0,758	2,22	0,98
İçsel Motivasyon	9	5,598	30,609	0,821	4,14	0,60
Dışsal Motivasyon	15	7,987	43,671	0,843	3,72	0,45
Genel Motivasyon	24	-	74,280	0,866	3,87	0,34
İçsel Tatmin	12	9,032	45,159	0,825	3,91	0,80
Dışsal Tatmin	8	5,087	25,435	0,779	3,48	0,75
Genel İş Tatmini	20	-	70,594	0,834	3,74	0,75

Rekreatif Faaliyetler Ölçeği İçin: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,809; Bartlett's Testi: $\chi^2=3454,8; P<0,001$

Motivasyon Ölçeği İçin: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,888; Bartlett's Testi: $\chi^2=5657,8; P<0,001$

İş Tatmini Ölçeği İçin: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,862; Bartlett's Testi: $\chi^2=4879,6; P<0,001$

Rekreatif faaliyetler, motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik uygulanan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir. Tablo 3'teki tüm korelasyon katsayıları anlamlı bulunmuştur ($P < 0,01$). Katsayılar incelendiğinde, rekreatif faaliyetlerin uygulama düzeyi ile motivasyon arasında pozitif orta düzeyde ($r=0,525$) ve rekreatif faaliyetlerin uygulama düzeyi ile iş tatmini arasında yine pozitif orta düzeyde ($r=0,532$) ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, rekreatif faaliyetlerin uygulama düzeyi ile içsel motivasyon arasında pozitif kuvvetli ($r=0,645$) ve rekreatif faaliyetlerin uygulama düzeyi ile dışsal motivasyon arasında pozitif orta düzeyde ($r=0,432$) ilişki bulunmuştur. Diğer taraftan, rekreatif faaliyetlerin uygulama düzeyi ile içsel tatmin arasında pozitif kuvvetli ($r=0,623$) ve rekreatif faaliyetlerin uygulama düzeyi ile dışsal tatmin arasında pozitif orta düzeyde ($r=0,567$) korelasyon tespit edilmiştir. Ayrıca motivasyon ve iş tatmini arasında pozitif kuvvetli ($r=0,633$) ilişki bulunmuştur.

Tablo 3: Rekreatif faaliyetler, motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçları

Ölçekler ve altboyutları	Rekreatif Faaliyetler	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Genel Motivasyon	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Genel İş Tatmini
Rekreatif Faaliyetler	-	0,645*	0,432*	0,525*	0,623*	0,567*	0,532*
İçsel Motivasyon	0,645*	-	0,712*	0,878*	0,666*	0,567*	0,605*
Dışsal Motivasyon	0,432*	0,712*	-	0,756*	0,543*	0,456*	0,512*
Genel Motivasyon	0,525*	0,878*	0,756*	-	0,663*	0,612*	0,633*
İçsel Tatmin	0,623*	0,666*	0,543*	0,663*	-	0,723*	0,886*
Dışsal Tatmin	0,567*	0,567*	0,456*	0,612*	0,723*	-	0,689*
Genel İş Tatmini	0,532*	0,605*	0,512*	0,633*	0,886*	0,689*	-

* $P < 0,01$

Araştırmaya katılan otel işgörenlerinin rekreatif faaliyetler, motivasyon ve iş tatmin düzeylerinin bireysel özelliklerine göre karşılaştırılmasına yönelik bulgular Tablo 4'te sunulmuştur. Buna göre, rekreatif faaliyetlerin uygulama düzeyinin cinsiyete ve medeni duruma, iş tatmininin de medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($P > 0,05$), buna karşılık tüm değişkenlerin diğer bireysel özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($P < 0,05$) belirlenmiştir. Ortalama değerleri incelendiğinde, erkeklerin motivasyon ve iş tatmin düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu ve evlilerin motivasyonunun bekarlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, rekreatif faaliyetler, motivasyon ve iş tatmin düzeylerinin yaşın ve kıdem ile birlikte düştüğü, eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte arttığı belirlenmiştir. Diğer taraftan, önbüro ve insan kaynakları-halkla ilişkiler departmanlarında çalışanların diğer departmanlara göre rekreatif faaliyetler, motivasyon ve iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu Tablo 4'teki bulgulardan görülmektedir.

Tablo 4: Katılımcıların rekreatif faaliyetler, motivasyon ve iş tatmin düzeylerinin bireysel özelliklerine göre karşılaştırılması

Değişkenler	Gruplar	Rekreatif Faaliyetler		Motivasyon		İş Tatmini	
		\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
Cinsiyet	Kadın	2,27	1,09	3,75	0,21	3,58	0,90
	Erkek	2,18	0,89	3,94	0,37	3,83	0,61
	P	0,330		0,000*		0,000*	
Medeni Durum	Evli	2,19	0,91	3,96	0,38	3,71	0,82
	Bekar	2,25	1,05	3,77	0,24	3,76	0,65
	P	0,540		0,000*		0,465	
Yaş	20 yaş ve <	3,05	1,26	3,82	0,21	3,92	0,12
	21-30	2,33	0,98	3,89	0,39	4,09	0,89
	31-40	2,19	1,01	3,87	0,29	3,78	0,82
	41-50	1,80	0,38	3,68	0,31	3,69	0,22
	50 ve >	1,78	0,42	3,68	0,31	3,62	0,17
	P	0,000*		0,000*		0,000*	
Öğrenim	Lise ve altı	2,07	0,68	3,69	0,35	3,34	0,28

Durumu	Ön Lisans	2,30	1,17	3,73	0,26	3,99	1,01
	Lisans	2,95	1,33	4,00	0,15	4,00	0,20
	P	0,000*		0,000*		0,000*	
Departman	Önbüro	2,39	0,87	4,08	0,42	4,11	1,35
	Kat Hiz.	1,69	0,24	3,72	0,18	3,71	0,13
	Yiyecek-İç.	1,79	0,27	4,11	0,12	3,89	0,08
	Muh-Sat.	1,89	0,36	3,69	0,13	3,78	0,20
	İKY ve Hİ	3,44	0,32	3,95	0,12	4,04	0,31
	Diğer	1,87	0,44	3,52	0,34	3,18	0,15
	P	0,000*		0,000*		0,000*	
Kıdem	1 yıl ve <	2,73	1,19	3,85	0,19	3,86	0,36
	2-5 yıl	2,53	1,13	3,90	0,43	3,89	0,99
	6-9 yıl	1,95	0,75	3,92	0,27	3,75	0,77
	10 yıl >	2,03	0,78	3,69	0,30	3,52	0,40
	P	0,000*		0,000*		0,000*	

* $P < 0,05$

Tartışma ve sonuç

İşgörenlere yönelik uyguladıkları rekreatif faaliyetlerin, onların motivasyon ve iş tatmini nasıl etkilediğini beş yıldızlı otel işletmeleri bağlamında ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmaya 473 işgören katılmıştır. Uygulanan faktör analizi sonucunda ölçeklerin toplam varyansın 3'te 2'sinden fazla açıklama oranına sahip oldukları ve Cronbach's Alfa katsayılarının da 0,70'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Bu araştırmada, otel işletmelerinde rekreatif faaliyetlerin uygulama düzeyinin orta değer altında olumsuz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuca göre; otel işgörenlerine yönelik rekreatif faaliyetlerin yeterli olmadığı, yönetim tarafından işgörenler için bir ihtiyaç olarak görülmediği, rekreatif faaliyetler için yönetim tarafından gerekli olanaklar (bütçe, zaman vb.) sağlanmadığı ifade edilebilir. Bununla birlikte otel işgörenlerine yönelik rekreatif faaliyetlerin çeşitlerinin de (deniz ve plaj faaliyetleri, dağ ve kış sporları faaliyetleri, tabiat ve yeşil turizm faaliyetleri, sosyal yaşam ve toplantı faaliyetleri, kültür ve sanat faaliyetleri) yetersiz kaldığını söylemek mümkündür. Oysaki rekreatif faaliyetlerin uygulanması, işin yapıcı, işbirlikçi, teşvik edici bir şekilde yürütüldüğü, işgörenlerin işlerine tutkuyla bağlı olduğu, birbirleriyle güllüp eğlendiği, değer gördüğü ve fikirlerine saygı duyulduğu örgütsel ortamla sonuçlanır. İşletmedeki bu olumlu atmosfer nedeniyle misafirler, eğlenceli faaliyetlerin örgüt kültürünün bir parçası haline getirildiği aydınlık bir ortamda sıcak karşılanır ve hatta stresli durumlar yaratıcı bir şekilde, açık fikirlikle çözülür (Shujat vd., 2011). Ayrıca işgörenlere yönelik uygulanan rekreatif faaliyetler, sağlık, engellilik, devamsızlık ve tazminat alanında somut maliyeti azaltarak, sağlıklı bir yaşam tarzının nasıl oluşturulacağını ve işte nasıl güvende olunacağını öğretmek işveren ve işgörenler arasında bir kazan-kazan durumu yaratabilir (Bates, 2006; Akmal vd., 2012). Bununla birlikte farklı örneklem gruplarında ele alınan bazı araştırma sonuçları, rekreatif faaliyetleri entegre etmenin işgörenlerin motivasyonu, iş tatmini, bireysel ve grup görevlerine bağlılığı, performansı, verimliliği ve iş-yaşam dengesi ile pozitif bir ilişki, stres seviyesi ile negatif bir ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir (Shujat vd., 2011; Akmal vd., 2012; Mokaya ve Gitari, 2012; Varatharaj ve Vasantha, 2012; Choi vd., 2013; Bayraktar, 2014; Gupta, 2019). Rekreatif faaliyetlerin entegrasyonunun faydaları göz önüne alındığında, otel yönetimine otellerde yetersiz kalan rekreatif faaliyetleri bir ihtiyaç olarak görmesi ve uygulaması önerilebilir. Bununla birlikte otel yönetiminin rekreatif faaliyetler için gerekli olanakları (bütçe, zaman vb.) sağlaması, rekreatif faaliyetleri çeşitlendirmesi (deniz ve plaj faaliyetleri, dağ ve kış sporları faaliyetleri, tabiat ve yeşil turizm faaliyetleri, sosyal yaşam ve toplantı faaliyetleri, kültür ve sanat faaliyetleri) gerektiği ifade edilebilir. Otel işletmesinde bir sosyal yaşam ve toplantı faaliyeti olarak doğum günü gibi kişisel bir kutlama yapıldığında, bu kutlama işgörene otel yönetimi ve iş arkadaşları tarafından takdir edilme hissi verebilir. Bu olumlu duygunun onu işini otel için daha iyi yapmaya motive etmesi ve iş tatminini artırması kuvvetle muhtemeldir. Yine bir diğer sosyal yaşam ve toplantı faaliyeti olarak işten sonra departman müdürü ve işgörenleri arasında gayri resmi yapılan bir toplantı, bu tür kişisel zaman, işgörenlerin iş hayatını engelleyebilecek iş içi ve iş dışı konuları daha kolay paylaşmasına yol açacaktır. Departman müdürünün işgörenlerin performansı hakkında daha açık geri bildirim yapmasına olanak sağlayacaktır. Sonuç olarak işgörenler departman müdürüyle yakınlık kurabilir, görev performanslarını iyileştirme

konusunda daha istekli hale gelebilir. Ya da tabiat ve yeşil turizm faaliyeti olarak otel işletmesinin otel piknileri düzenlemesi, işgörenlerin işte birbirlerine yardım etmek için bir zemin oluşturabilmelerine yardımcı olur, grup bağlılığını ve nihayetinde örgütsel bağlılığı artırır (Chan, 2010; Choi vd., 2013). Görüldüğü üzere uygulanan rekreatif faaliyetlerde farklı faydalar elde etmek mümkündür. Rekreatif faaliyetleri çeşitlendirmesi elde edilecek faydaların artırılmasına destek olacaktır.

Araştırmada, işgörenlerin motivasyon düzeylerinin orta değer üzerinde olumlu olduğu ve içsel motivasyon düzeylerinin dışsal motivasyon düzeylerinden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde Çetin, Boyraz ve Özer (2019), Karaçar (2019), Kargün (2021) ve Özsoy ve Aksu (2020)'nin araştırma bulgularına göre de otel işletmelerinde işgörenlerin motivasyonları yüksek düzeydedir. Otel işletmelerinde içsel motivasyonun yüksek olması, işgörenlerin kendini otelin başarılı ve önemli bir çalışanı olarak gördüğünü, yaptığı işin saygın ve değerli bir iş olduğuna inandığını, yaptığı işte tam yetkiye ve karar verme hakkına sahip olduğunu ve çalışmalarından dolayı yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından takdir edildiğini göstermektedir (Mottaz, 1985). Bununla birlikte içsel olarak daha motive olan otel çalışanlarının, kişisel tatmin ile motive olduğu, işini heyecan verici ve zevkli bulduğu için yapmaya istekli olduğu, ek ücrete veya takdire, kişisel kazanç veya diğer menfaatlere ihtiyaç duymadığı ifade edilebilir (Ryan ve Deci, 2017). Ryan ve Deci (2000) tarafından yapılan araştırmada işgörenin içsel olarak motive edildiğinde, dış baskılar, talepler ve ödüller tarafından teşvik edilmek yerine kendi kişisel gelişimi, bireysel hedefleri, zevkleri ve ilgi alanları için performans göstermeye yönlendirildiği ortaya konulmuştur (Mahmoud vd., 2021).

Araştırmada, işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin orta değer üzerinde olumlu olduğu ve içsel tatmin düzeylerinin dışsal tatmin düzeylerinden daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Benzer şekilde Erdem ve Karataş (2015), Özdemir vd., (2017), Şener ve Ballı (2020) ve Yeşilyurt ve Koçak (2014)'in araştırma bulgularına göre de otel işletmelerinde işgörenlerin iş tatmin düzeyleri yüksektir. Otel işgörenlerinin içsel olarak daha tatmin olması, otel işletmesinde işgörenlerin yaptığı işte başarılı olduğunu hissettiğini, işgörelere vicdanlarına aykırı olmayan, toplumda saygınlık kazandıran, sabit bir iş sağlandığını, kendi kararlarını uygulama, yeteneklerini kullanabilme serbestliğinin verildiğini ortaya koymaktadır (Weiss vd., 1967). Diğer bir ifadeyle, otel işletmesinde başarı, bağımsızlık ve kontrol duygusu gibi yönler aracılığıyla işin kendisinden elde edilen tatminin daha fazla olduğunu göstermektedir (Shimizu vd., 2005; Chang ve Chang, 2007).

Araştırmada uygulanan korelasyon analizi sonucunda, rekreatif faaliyetlerin uygulama düzeyi ile motivasyon düzeyi arasında pozitif orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte, rekreatif faaliyetlerin uygulama düzeyinin içsel motivasyon düzeyini dışsal motivasyon düzeyine göre daha fazla etkilediği ortaya konulmuştur. Literatürde rekreatif faaliyet ve motivasyon arasındaki ilişkiyi farklı örneklem gruplarında inceleyen araştırma bulguları (Shujat vd., 2011; Mokaya ve Gitari, 2012; Tavazar ve Güzel, 2018; Mercanoğlu, 2019) elde edilen bu bulguyu doğrular niteliktedir. Bu araştırmada elde edilen sonuç, otel işletmelerinde rekreatif faaliyetlerin artmasıyla birlikte motivasyonun da artacağını, içsel motivasyonun dışsal motivasyona göre daha fazla artacağını göstermektedir. Bireyin iyi olma, tatmin ve eğlence dürtüsüyle yaptığı gönüllü faaliyetleri içeren rekreatif faaliyetlerin (Gray ve Pelegrino, 1973, Torkildsen, 2005; Sklar vd., 2014, Edginton vd., 2018) işyerinde uygulanması, otel yönetiminin kendilerine değer verdiğini, iş yaşamlarını önemseydiğini bilmelerini sağlayarak ve işle ilgili gerilimleri hafifleterek, işgörenlerin işlerine daha fazla anlam yüklemelerine yardımcı olacaktır. Bu nedenle rekreatif faaliyetler ne kadar çok uygulanırsa, işgörenler işlerini ve iş durumlarını o kadar olumlu değerlendirecekler ve böylece işlerine karşı daha olumlu bir tutum sergileyeceklerdir (Choi vd., 2013). Olumlu ruh halleri işgörenlerin motivasyonu üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır (Karl ve Peluchette, 2006). Bu etki bireysel hedefleri, zevkleri, ilgi alanları, bilgi ve özdeğerlerini kapsayan iç motivasyon kaynakları (Czernek-Marszaiek, 2022) üzerinde daha fazla olacaktır. Bu doğrultuda araştırmada elde edilen sonucun ampirik çalışmalar ve teorik bakış açısıyla uyumlu olduğunu söylemek mümkündür. Bir hizmet bağlamında, çalışanların iş yeri motivasyonu, yüksek düzeyde performans elde etmek için esastır çünkü motivasyon bir işgörende yeteneklerini performansla adama arzusu yaratır. Bu nedenle, motive olmuş işgören, işle ilgili bir hedefi gerçekleştirmeye çalışacaktır. Herhangi bir işletmenin başarısı işgörenlerin performansına bağlı olduğundan, yönetimin işgören motivasyonunun önemini anlaması çok önemlidir (Govindarajulu ve Daily, 2004; Mahmoud vd., 2021). Otel yönetimine yüksek motivasyona

sahip iş gücü elde etmek için, işgörenlerin hem içsel hem dışsal motivasyonunu artıran fakat otel işletmelerinde yetersiz kalan rekreatif faaliyetleri daha fazla uygulaması önerilebilir. Otel yönetiminin bu faaliyetlerden hangisinin işgörenler üzerinde en yüksek etkiyi yaratabileceğini belirlemesi ve planlaması kritik bir ihtiyaçtır. Yönetim her biri belirli miktarda yatırım gerektiren bu faaliyetlerden etkili olanları dikkatli bir şekilde seçip uygulamalıdır. Yönetim bu süreçte belirli etnik grupları yabancılaştırmamak için işgörenlerin temel kültürel özelliklerini göz önünde bulundurmalıdır. Yönetim işgörenleri rekreatif faaliyetlerin tasarım sürecine dahil ederek veya faaliyetleri işgörenlerin planlamasına izin vererek ve gerekli desteği sağlayarak, onları rekreatif faaliyetlere katılmaya da motive etmelidir.

Araştırma kapsamında rekreatif faaliyetlerin uygulama düzeyi ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik uygulanan korelasyon analizi sonucunda ise, rekreatif faaliyetlerin uygulama düzeyi ile iş tatmin düzeyi arasında pozitif orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan, rekreatif faaliyetlerin uygulama düzeyinin içsel tatmin düzeyini dışsal tatmin düzeyine göre daha fazla etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgu rekreatif faaliyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi farklı örneklem gruplarında ele alan Groves (1981), Shujat vd., (2011), Akmal vd., (2012), Varatharaj ve Vasantha (2012), Chin-Tsai (2013), Choi vd., (2013), Pour vd., (2014), Bayraktar (2017)'in araştırma bulgularıyla tutarlıdır. Bayraktar (2017)'in beş yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı çalışmada, rekreatif faaliyetlerin otel çalışanlarının iş tatmininde tüm alt boyutlarda pozitif bir etki yarattığı belirlenmiştir. Choi vd., (2013) tarafından kısa bir dönem otel işletmelerinde görev yapan konaklama öğrencileri üzerinde yürütülen çalışmada, Y Kuşağı çalışanlarının işyeri rekreasyonuna yönelik tutumlarının eğlence faaliyetlerini olumlu yönde etkilediği, katılım gösterdikleri faaliyetlerin iş tatmini üzerinde pozitif etkiler yarattığı ortaya konulmuştur. Bu çalışmada elde edilen sonuç, otel işletmelerinde rekreatif faaliyetlerin artmasıyla birlikte iş tatmininin de artacağını, içsel tatminin dışsal tatmine göre daha fazla artacağını ortaya koymaktadır. Elde edilen sonuca göre rekreatif faaliyetlerin iş tatmininde belirleyici bir unsur olduğu ifade edilebilir. Nitekim Sturman ve Ford (2011) rekreatif faaliyetler sayesinde kendilerini özel hissettirerek tatmin olmuş, başarılı işgörenler yaratılabileceğini belirtmiştir. Shujat vd., (2011) işletmelerin iş tatmini sağlamak amacıyla rekreatif faaliyetleri tasarladığında daha avantajlı olacaklarını ifade etmiştir. Choi vd., (2013)'da işyeri rekreasyonu sayesinde daha fazla eğlenen işgörenlerin işlerine karşı daha olumlu tutum ve duygusal duruma sahip olacaklarını yani daha yüksek iş tatmini geliştireceğini belirtmiştir. İşletmelerde rekreatif faaliyetlere katılan işgörenler bağ kurabildikleri, paylaşabildikleri, ilişki çatışmalarını azaltabildikleri, örgütte benzer kültürler yaratabildikleri, kendilerini rahat hissettikleri için (Gupta, 2019) oluşan bu olumlu örgütsel iklimin işgörenlerin görev motivasyonunu artırdığı (Karl ve Peluchette, 2006), motive olmuş işgörenlerin sergileyeceği yüksek performansın da iş tatmini yarattığı ifade edilebilir. Çünkü motivasyon sayesinde sergilenen performans iş tatmini yaratmada kritik bir etkidir (Lawler, 1994; Cerev, 2018). İlgili literatür incelendiğinde; iş tatmininin örgütsel bağlılık (Dalal, 2013), örgütsel destek (AlHashmi vd., 2019; Marzec, 2019), örgütle özdeşleşme (Dulebohn vd., 2012), örgütsel saygı (Burchell ve Robin, 2011), örgütsel performans (Bednarska ve Szczyt, 2015; Cleophas vd., 2015), işgören memnuniyeti ve hizmet kalitesi (Torres, 2014) ile pozitif bir ilişkisi; işgören devir hızı (Fernandez ve Moldogaziev, 2015), tükenmişlik (Chan vd., 2022) ile ise negatif bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Söz konusu değişkenlerle olan ilişkileri nedeniyle iş tatmini örgütsel davranış çalışmalarında en sık ele alınan değişkendir (Akmal vd., 2012; Bakotic, 2022; Mascarenhas vd., 2022). İş tatmininin mevcut önemi doğrultusunda otel yönetimine yüksek tatmine sahip iş gücüne sahip olmak için, işgörenlerin hem içsel hem dışsal tatminini artıran fakat otel işletmelerinde yetersiz kalan rekreatif faaliyetleri daha fazla entegre etmesi önerilebilir. Diğer yandan işgörenlerin işyeri rekreasyonuna yönelik farklı tutumlar sergilemesi de mümkündür. Aldag ve Sherony (2001) bu tutumları üç boyutta ele almıştır. İlk boyut uygunluktur. Buna göre bazı işgörenler çalışma saatlerinin sadece iş için olduğunu düşünürken, diğerleri işyerinde rekreatif faaliyetler ve çalışmanın birbirini tamamlayıcı olduğunu düşünebilir. Diğer boyut önemdir. Önem boyutuna göre; bazı işgörenler işyerinde eğlenceyi bir işin kritik bir unsuru olarak görebilirken, diğerleri bunu hoş bir ekstra olarak görebilir, ancak zorunlu bulmayabilir. Son boyut olan rekreasyonun beklenen sonuçlarına göre de; bazı işgörenler rekreatif faaliyetleri bireysel ve ekip performanslarının kolaylaştırıcısı olarak görebilirken, diğerleri onları iş süreçlerini engelleyen bir unsur olarak görebilir (Karl vd., 2005; Choi vd., 2013). Bu doğrultuda otel yönetiminin işgörenlerin işyeri rekreasyonuna yönelik sergileyeceği farklı tutumları belirlemesi, dikkate alması ve işgörelere herhangi

bir ceza olmaksızın katılmama seçeneği sunması gerektiği ifade edilebilir. Zaten rekreatif faaliyetlere katılım zorunlu değil, gönüllü olmalıdır (Sklar vd., 2014, Gulam, 2016, Edginton vd., 2018). Cho vd., (2013) ABD’de otel işletmelerinde görev yapan 234 konaklama öğrencisi üzerinde yapmış oldukları araştırmada, işgörenlerin işyeri rekreasyonuna karşı oldukça olumlu bir tutuma sahip olduğunu (4,1) ortaya koymuştur. Bununla birlikte akademisyenler ve yöneticiler özellikle Y kuşağının iş yeri rekreasyonuna karşı daha olumlu bir tutuma sahip olma eğiliminde olduğu konusunda hemfikirdir. Bu nedenle, işyeri rekreasyonunun her gün daha da önem kazanacağı, yöneticilerin işinin kritik bir parçası haline geleceği ifade edilebilir. Bu nedenle eğer işyeri rekreasyonu otelin kültürüyle tutarsızsa, yöneticilerin rekreatif faaliyetleri seven kültürü benimsemesi gerektiği söylenilebilir.

Araştırmada ayrıca motivasyon ile iş tatmini arasında pozitif kuvvetli ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Herzberg’in çift faktör kuramı elde edilen bu bulguyu doğrulamaktadır. Motivasyon ve iş tatmini arasındaki bağlantının kurulduğu Herzberg’in çift faktör kuramına göre tatmin motivasyon faktörlerinin bir fonksiyonudur. Diğer bir ifadeyle motivasyon faktörlerindeki (başarı, tanınma, işin niteliği, sorumluluk, gelişme) ilerleme tatmin yaratmaktadır (Karaca, 2001; Kesici, 2006). İşletmelerde iş tatmini ile ilişkili olumlu sonuçlar dikkate alındığında, otel yönetiminin motivasyon faktörlerini kullanarak işgörenlerin iş tatminini arttırmaya çalışması çok önemlidir. Bununla birlikte çift faktör kuramında motivasyon faktörlerinin hijyen faktörleri (yönetimden hoşnutsuzluk, çalışma koşullarından hoşnutsuzluk, ücret yetersizliği vb.) tamamlanırsa işgörenlerde tatmin yaratılacağı ifade edilmektedir (Stroh vd., 2001). Bu bağlamda otel yönetimi iş tatminini sağlayan ön koşul olarak hijyen faktörlerini de tamamlamalıdır. Motivasyon ve iş tatmini arasındaki bağlantının kurulduğu bir diğer kuram olan Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına göre ise ilk olarak bir örgütte işgören üst düzey ihtiyaçları karşılandığında tatmin olur, tatmin de işgörenin motivasyonunu yükseltebilir. İkinci olarak üst düzey ihtiyaçları karşılandığında işgören hem motive hem de tatmin olabilir. Üçüncü olarak tatmin ile motivasyon arasında devamlı ve çift yönlü bir etki olabilir. Bu üç bağlantıdan hangisi geçerli olursa olsun otel yönetiminin temel gücünün yüksek motivasyona sahip ve tatmin olmuş işgörenler olduğunu (Chien vd., 2020) gözden kaçırmadan; bu temel güce sahip olmak için işgörenlerin motive ve tatmin olduklarını hissettikleri doğru ortamı sağlama becerilerini edinmesi gerektiği ifade edilebilir.

Pratik çıkarımlar

Yukarıdaki tartışma ve sonuç ışığında, çalışmadan ortaya çıkan pratik çıkarımlarından ilki; otel işletmelerinde rekreatif faaliyetler motivasyon ve iş tatmininin artması için etkin bir çözüm olarak uygulanabilir. Rekreatif faaliyetlere katılan işgörenler bağ kurabilmekte, paylaşabilmekte, ilişki çatışmalarını azaltabilmekte, örgütte benzer kültürler yaratabilmekte, kendilerini rahat hissetmekte böylelikle görev motivasyonları artmaktadır. Motive olmuş işgörenlerin sergileyeceği yüksek performans da iş tatmini yaratacaktır. Çünkü motivasyon sayesinde sergilenen performans iş tatmini yaratmada kritik bir etkidir. Bununla birlikte bir işgörenin işine olan motivasyon ve tatmini yükselse, yaratıcılık kapasitesi açığa çıkacak ve yetenekleri hayata geçirilecek, böylece işinde daha az depresif ve tükenmiş hissedecektir. Aksine, işgören işine motive değilse, yaptığı işten tatmini azsa, depresyona girecek ve hayal kırıklığına uğrayacaktır. Dolayısıyla yaptığı iş verimsizleşecek, hizmet kalitesi düşecek, örgüte olan bağlılığı ve desteği azalacaktır. Küresel ölçekte yaşanan rekabet sürecinde otel işletmelerinin varlıklarını koruyabilmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için rekreatif faaliyetlerin entegrasyonunun faydalarını göz önünde bulundurması, otellerde rekreatif faaliyetleri bir ihtiyaç olarak görmesi ve uygulaması gereklidir. Bununla birlikte otel yönetiminin rekreatif faaliyetlerden hangisinin (deniz ve plaj faaliyetleri, dağ ve kış sporları faaliyetleri, tabiat ve yeşil turizm faaliyetleri, sosyal yaşam ve toplantı faaliyetleri, kültür ve sanat faaliyetleri) işgörenler üzerinde en yüksek etkiyi yaratabileceğini belirlemesi ve planlaması kritik bir ihtiyaçtır. Yönetim her biri belirli miktarda yatırım gerektiren bu faaliyetlerden en etkili olanları dikkatli bir şekilde seçip uygulamalıdır. Yönetim bu süreçte belirli etnik grupları yabancılaştırmamak için işgörenlerin temel kültürel özelliklerini göz önünde bulundurmalıdır. Yönetim işgörenleri rekreatif faaliyetlerin tasarım sürecine dahil ederek veya faaliyetleri işgörenlerin planlamasına izin vererek ve gerekli desteği sağlayarak, onları rekreatif faaliyetlere katılmaya da motive etmelidir.

Teorik çıkarımlar

Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren bir işletmenin temel gücü, yüksek motivasyona sahip ve tatmin olmuş işgörenlerdir. Ön saflarda yer alan işgörenlerin müşteri memnuniyeti üzerinde ani etkiye sahip olduğu turizm endüstrisi gibi müşteri hizmetleri odaklı işletmelerde, işgören motivasyonunu teşvik etmek ve tatminini artırmak belki de hiçbir yerde daha önemli değildir. Bu nedenle otel yöneticileri de, işgörenlerin motive ve tatmin olduklarını hissettikleri doğru örgütsel ortamı sağlamalıdır. Bu araştırma, rekreatif faaliyetlerin işgörenlerin motivasyon ve iş tatminini artırabileceğini ortaya koyduğundan, akademisyenler tarafından gelecekteki araştırmalarda rekreatif faaliyetlerin işe yabancılaşma, örgütsel yaratıcılık, örgütsel çatışma, örgütsel uyum, örgütsel iletişim gibi farklı örgütsel davranışlara olan etkileri ele alınabilir. Başka bir araştırma olasılığı olarak otel işletmelerinde bazı rekreatif faaliyetlere misafirler davet edilerek, bu tür faaliyetlerin hem misafir hem de işgören memnuniyeti, sadakati üzerinde aynı anda nasıl bir etki yarattığı, misafir ve işgören arasındaki iletişimi, güveni nasıl etkilediği vb. ele alınabilir. İlgili literatürde daha önce ele alınmayan bu etkilerin rekreatif faaliyet perspektifini genişletebileceği; örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında teori ve modellerin geliştirilmesinde önemli veri kaynağı oluşturabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte araştırma sonucuna göre; otel işgörenlerine yönelik rekreatif faaliyetlerin yeterli olmadığı, yönetim tarafından işgörenler için bir ihtiyaç olarak görülmediği, rekreatif faaliyetler için yönetim tarafından gerekli olanaklar sağlanmadığı ifade edilebilir. Bu doğrultuda akademisyenler tarafından otel yönetimine rekreatif faaliyetleri planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim süreçlerinde eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunulabilir. Bununla birlikte akademik sektör işyeri rekreasyonunu destekleyen ve teşvik eden bir örgüt kültürünün benimsenmesinde destek verebilir.

Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sonuçları iki sınırlılık göz önünde bulundurularak yorumlanmalıdır. Birincisi bu araştırmada kullanılan örneklem Türkiye'nin önemli turistik destinasyonlarından Antalya, Mersin, Aydın ve Muğla İlleri'nde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenleri olmasına rağmen, diğer iller araştırmanın kapsamına dahil değildir. Bu nedenle, araştırmanın sonuçları bu illerle sınırlı genellenebilirliğe sahip olabilir. İkincisi, bu araştırma Türkiye'de Kahramanmaraş merkezli yaşanan 7,7 ve 7,6 şiddetindeki iki büyük depremin hemen sonrasında yapılmıştır. Can kaybının 50 bin 96, yaralanan sayısının ise 107 bin 204 olduğu, 11 il ve 62 ilçede yoğun yıkımların meydana geldiği ani gelişen bu doğal afetin araştırma sonuçlarını etkilemesi muhtemeldir. İlerleyen dönemlerde daha geniş bir gelecek araştırması yapılabilir.

Kaynakça

- Akmal, F., Zainol, F. A., Mansor, M. ve Ghazali, Z. (2012). Recreational program and its association with job satisfaction. *Asian Social Science*, 8(13), 172-180.
<http://dx.doi.org/10.5539/ass.v8n13p172>
- Albayrak, T., Caber, M. ve Öz, E. K., (2017). Assessing recreational activities' service quality in hotels: An examination of animation and spa-wellness services. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 18(2), 218-234.
<https://doi.org/10.1080/1528008X.2016.1208550>
- Aldag, R. ve Sherony, K. (2001). A spoonful of sugar: Some thoughts on "fun at work. *Current Issues in Management*, 1(1), 62-76.
- AlHashmi, M., Jabeen, F. ve Papastathopoulos, A. (2019). Impact of leader-member exchange and perceived organisational support on turnover intention: The mediating effects of psychological stress. *Policing: An International Journal*, 42(4), 520-536.
<https://doi.org/10.1108/PIJPSM-06-2018-0081>
- Aslam, S., Saleem, A., Kumar, T. ve Parveen, K. (2022). New normal: Emergence of situational leadership during covid-19 and its impact on work motivation and job satisfaction, *Frontiers in Psychology*, 13, 1-5.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919941>
- Bakotic, D. (2022). Does organizational performance affect job satisfaction in nonprofit organizations? Evidence from Croatia. *Journal of Contemporary Management*, 83-96.
<http://dx.doi.org/10.30924/mjcmi.27.1.6>
- Baldonado, A. M. (2013), Motivating generation y and virtual teams. *Open Journal of Business and*

- Management*, 1,39-44.
<http://dx.doi.org/10.4236/ojbm.2013.12006>
- Bates, D. W. (2006). The state of regional health information organizations: Current activities and financing. *Journal of Health Affairs*, 27(1), 60-69.
- Bayraktar, U. (2017). *Konaklama işletmelerinde çalışanlara yönelik rekreatif faaliyetlerin çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığına olan etkisi* [Yüksek Lisans Tezi], Kırklareli Üniversitesi.
- Bednarska, M. A. ve Szczyt, M., (2015). Variations in job satisfaction in service industries: Comparative international analysis, *Foresight*, 17(6), 599-615.
<https://doi.org/10.1108/FS-08-2013-0037>
- Beerli, A. ve Martin, J. (2004). Tourists' characteristics and the perceived image of tourist destinations: A quantitative analysis - a case study of Lanzarote, Spain. *Tourism Management*, 25(5), 623-636.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.06.004>
- Burchell, M. ve Robin, J. (2011). *Respect the great workplace: How to build it, how to keep it, and why it matters*. CA: Jossey-Bass
- Castle, N. G., Engberg, J. ve Anderson, R. A. (2007). Job satisfaction of nursing home administrators and turnover. *Medical Care Research and Review*, 64(2), 191-211.
<https://doi.org/10.1177/1077558706298291>
- Cerev, G. (2018). İş güvenliği uzmanlarının genel, içsel ve dışsal iş tatmin düzeylerinin incelenmesi üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 91-112.
[584617 \(dergipark.org.tr\)](https://doi.org/10.584617/dergipark.org.tr)
- Chan, S. C. H. (2010). Does workplace fun matter? Developing a useable typology of workplace fun in a qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (4), 720-728.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.03.001>
- Chan, S. H. J., Chan, K. T. ve Chan, Y. E. (2022). Burnout in learning organizations: The roles of organizational respect, job satisfaction and job insecurity. *The Learning Organization*, 29(5), 506-526.
<https://doi.org/10.1108/TLO-01-2022-0014>
- Chang, C. S. ve Chang H. H. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265-274.
<http://dx.doi.org/10.1097/01.JNR.0000387623.02931.a3>
- Chien, G., Mao, I., Nergui, E. ve Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 19(6), 1-23.
<http://dx.doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>
- Chin-Tsai, K. (2013). Leisure involvement, leisure benefits, quality of life, and job satisfaction. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 421-428.
- Choi, Y. G., Kwon, J. ve Kim, W. (2013). Effects of attitudes vs experience of workplace fun on employee behaviors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(3), 410-427.
<http://dx.doi.org/10.1108/09596111311311044>
- Cleophas, O. M., Chepkemoi, P. ve Motari M. N. (2015). Adoption of ICT practices and its effect on employee job satisfaction in county governments of Kenya: A case study of Nakuru County. *International Journal of Advanced Research in Computer Science*, 6(5), 7-32.
<https://doi.org/10.26483/ijarcs.v6i5.2503>
- Czernek-Marszaiek, K. (2022). Motivation to work in the context of covid-19 impact on tourism industry enterprises. *Problemy Zarzadzania Management Issues*, 20,1(95), 106-124.
<http://dx.doi.org/10.7172/1644-9584.95.5>
- Çetin, A., Boyraz, M. ve Özer, S. (2019). Otel çalışanların iş motivasyonu ve çeşitli demografik değişkenlere göre farklılaşması: Denizli şehir otellerinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(2), 601-614.
[850969 \(dergipark.org.tr\)](https://doi.org/10.580969/dergipark.org.tr)
- Dalal, R. S. (2013). Job attitudes: Cognition and affect. I. B. Weiner, N. W. Schmitt, S. Highhouse, (Eds), *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology* içinde (ss.311-340) "2nd Ed." Wiley, Hoboken, New Jersey.
- Dubnewick, M. (2020). Significance of place in the lives of recreation practitioners. *Leisure Sciences*, 46(5), 519-534.

- <https://doi.org/10.1080/01490400.2020.1790062>
Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. ve Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-59.
<https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
Erdem, B. ve Karataş, A. (2015). The effects of cronyism on job satisfaction and intention to quit the job in hotel enterprises: The case of three, four and five star hotels in Muğla, Turkey. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 56-74.
Fazlali, S. (2015). *The effect sizes of different variables on job satisfaction: The case of Iran car industry* [Master thesis], Çankaya University.
Fernandez, S. ve Moldogaziev, T. (2015). Employee empowerment and job satisfaction in the U.S. Federal Bureaucracy: A self-determination theory perspective. *American Review of Public Administration*, 45(4), 375-401.
<http://dx.doi.org/10.1177/0275074013507478>
Gebczynska, M. (2020). Job satisfaction in project-based organization. *Organization and Management Series*, 146, 113-129.
<http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2020.146.9>
Glasser, W. (1994). *The control theory manager*. HarperBusiness.
Govindarajulu, N. ve Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management and Data Systems*, 104(4), 364-372.
<https://doi.org/10.1108/02635570410530775>
Groves, D. L. (1981). Impact of industrial recreation upon job satisfaction and productivity. *Journal Environmental Systems*, 11(2), 187-200.
Gulam, A. (2016). Recreation- Need and importance in modern society. *International Journal of Physiology, Nutrition and Physical Education*, 1(2), 157-160.
Gupta, B. (2019). The effect of participating in recreational activities on employee's productivity. *IME Journal*, 13(2), 113-120.
<http://dx.doi.org/10.5958/2582-1245.2019.00003.4>
Honore, J. (2009). Employee motivation. *Consortium Journal of Hospitality & Tourism*, 14(1), 63-75.
Karaca, S. (2001). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama* [Yüksek Lisans Tezi], Pamukkale Üniversitesi.
Karaçar, E. (2019). Otel çalışanlarının iş tatmini ve motivasyon düzeyi değişkenleri üzerine bir araştırma - Sinop örneği. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 55-78.
<http://dx.doi.org/10.30561/sinopusd.543185>
Kargün, S. ve Koç, H. (2021). İşgörenlerin motivasyon düzeylerinin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerine etkileri: Konaklama işletmelerinde bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3786-3800.
<https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1356>
Karl, K. ve Peluchette, J. (2006). How does workplace fun impact employee perceptions of customer service quality?. *Journal of Leadership Organizational Studies*, 13(2), 2-13.
<https://doi.org/10.1177/10717919070130020201>
Karl, K., Peluchette, J., Hall, L. ve Harland, L. (2005). Attitudes toward workplace fun: A three sector comparison. *Journal of Leadership Organizational Studies*, 12(2), 1-17.
<https://doi.org/10.1177/107179190501200201>
Kesici, S. (2006). *Bankalarda motivasyon ve iş tatmini ilişkisi ve uygulamadan bir örnek* [Yüksek Lisans Tezi], Pamukkale Üniversitesi.
Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Detay Yayıncılık.
Lawler E. E. (1994). *Motivation in work organizations*. Jossey Bass Publishers
Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D. ve Grigoriou, N. (2021). We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 24(1), 193-209.
<https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
Mascarenhas, C., Galvao, A. R. ve Marques, C. S. (2022). How perceived organizational support, identification with organization and work engagement influence job satisfaction: A gender-based perspective. *Administrative Sciences*, 12(66), 1-15.

- <https://doi.org/10.3390/admsci12020066>
- Mercanoğlu, A. O. (2019). *İşyeri rekreasyonunun çalışan verimliliğine etkisi* [Doktora Tezi], Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- Mokaya, S. O. ve Gitari J. W. (2012). Effects of workplace recreation on employee performance the case of Kenya Utalii College. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(3), 25,176-183. [23.pdf \(ijhssnet.com\)](https://doi.org/10.3390/admsci12020066)
- Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26 (3), 365- 385.
- Mustofa, A. ve Muafi, M. (2021). The influence of situational leadership on employee performance mediated by job satisfaction and Islamic organizational citizenship behavior. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 95-106.
- Muthoni Mbaabu, C. (2013). *Effect of workplace recreation on employee wellbeing and performance: A case of the commission for university education (CUE)*. [Master Thesis], Kenyatta University.
- Ng, K., Franken, E., Nguyen, D. ve Teo, S. (2022). Job satisfaction and public service motivation in Australian nurses: The effects of abusive supervision and workplace bullying. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-46. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2070715>
- Özdemir, H., Dağdeviren, A., Göker, G. ve Özdemir, S. N. (2017). Otel çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 114-123.
- Özsoy, G. ve Aksu, M. (2020). Otel işletmelerinde kullanılan motivasyon araçlarının işgören performansı üzerindeki etkisi: Edirne İli örneği. *Gastoria: Journal of Gastronomy and Travel Research*, 4(1), 17-42. <https://doi.org/10.32958/gastoria.655492>
- Pour, M. H., Bakht, M. N. ve Refahi, Z. (2014). Impact of planned recreation (with an emphasis on sports) on job satisfaction and performance of employees tax (Shiraz). *Journal of Applied Science and Agriculture*, 9(8), 65-67.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1521/978.14625/28806>
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business*. New York: John Wiley High Education Publishing.
- Sergeant, A. ve Frenkel, S. (2000). When do customer contact employees satisfy customers?. *Journal of Service Research*, 3, 18-34. <https://doi.org/10.1177/109467050031002>
- Shimizu, T., Feng, Q. L. ve Nagata, S. (2005). Relationship between turnover and burnout among Japanese hospital nurses. *Journal of Occupational Health*, 47(4), 334-336. <http://dx.doi.org/10.1539/joh.47.334>
- Shujat, S., Ameer, F. ve Cheema, F. A. (2011). Effects of recreational and entertainment activities on employees job satisfaction: A case study. *Journal of Management and Social Sciences*, 7(1),12-18. <http://dx.doi.org/10.46745/ilma.jbs.2011.07.01.02>
- Sklar, S. L., Autry, C. E. ve Anderson, S. C. (2014). How park and recreation agencies engage in community development. *World Leisure Journal*, 56(4), 281-299. <https://doi.org/10.1080/16078055.2014.958193>
- Sorensen, J. B. ve Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91. <https://doi.org/10.2307/3094891>
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (2001). *Organizational behavior: A management challenge*. Psychology Press.
- Sturman, M. C. ve Ford, R. (2012). Motivating your staff to provide outstanding service. M. C. Sturman, J. B. Corgel, R. Verma (Eds.), *The cornell school of hotel administration on hospitality: cutting edge thinking and practice*. <https://doi.org/10.1002/9781119200901.CH11>

- Şener, S. ve Ballı, E. (2020). Otel işletmelerinde, duygusal bağlılık ve iş tatmininin yaşam doyumuna etkisi. *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1),31-45.
- Tavazar, H. ve Güzel, P. (2018). Rekreatyonel faaliyetlerin sürdürülebilir etkinlik yönetimindeki rolünün incelenmesi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, (20) 4,69-87.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunibesyo/issue/42289/458436>
- Torkildsen, G. (2005). *Leisure and recreation management*, “5th Ed.”, Taylor and Francis Group.
- Torres, E. N. (2014). Deconstructing service quality and customer satisfaction: Challenges and directions for future research, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(6), 652-677.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2014.846839>
- Varatharaj, V. ve Vasantha, S. (2012). Work life balances a source of job satisfaction: An exploratory study on the view of women employees in the service sector. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(3), 450-458.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. ve Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Xanthakis, G. (2019). Motivation process during the economic crisis: The evidence of Greek structural design engineers. *Journal of Human Resource Management*, 22(2), 41-51.
- Yeşilyurt, H. ve Koçak, N. (2014). İş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin otel işletmeleri açısından incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 303-324.
<https://doi.org/10.16953/deusbed.76900>
- Zhou, W. T., Tian, H. B. ve Qiu, Y. J. (2017). Qualitative study of marathon runners’ serious leisure constraints. *Journal of Wuhan Institute of Physical Education*, 51, 80-84.

Etik kurul onayı

Harran Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler etik kurulu tarafından 14.04.2023 tarih ve 2023/57 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

Çıkar çatışması beyanı

Bu çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.