

ÇALIŞANLARIN YARATICILIĞINA MOTİVASYON ARAÇLARININ ETKİSİ: KUŞADASI'NDAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yrd. Doç. Dr. Yılmaz AKGÜNDÜZ

Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, (yilmazakgunduz@hotmail.com)

ÖZET

Otel işletmelerinin en önemli değeri olarak kabul edilen çalışanların başta yaratıcılık olmak üzere tüm yeteneklerinden yararlanabilmek için uygun motivasyon araçları ile yönlendirilmeleri gerekmektedir. Bu çalışmada otel işletmelerinde çalışanların yaratıcılığına motivasyon araçlarının etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla Yaratıcılık Envanteri ile Motivasyon Araçları Ölçeğinden yararlanılarak bir anket oluşturulmuştur. Anket kolayda örnekleme yöntemi ile Kuşadası'nda bulunan 5 yıldızlı otel çalışanlarına yüz yüze anket toplama tekniği kullanılarak 2012 yılı Haziran-Temmuz aylarında uygulanmıştır. Araştırmaya 184 otel çalışanı katılmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda otel çalışanlarının yaratıcılığını içsel motivasyon araçlarının ve dışsal motivasyon araçları kapsamında değerlendirilen statüye bağlı unsurların etkilediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, Yaratıcılık, Motivasyon.

EFFECT OF MOTIVATION TOOLS ON EMPLOYEES' CREATIVITY: A RESEARCH ON FIVE STAR HOTELS IN KUŞADASI

ABSTRACT

Employees, accepted as the most important agent for the hotel companies, should be orientated by the proper motivation tools to for harnessing all of their abilities, particularly creativity. Hence, investigating the effect of motivation tools on hotel employees' creativity is determined as the main aim of this study. In accordance with this purpose, a questionnaire based on Creativity Inventory and Motivation Tools Scale was formed. The questionnaire was administered face to face to a sample made up of employees of five star hotels in Kuşadası, selected through convenience sampling between June and July 2012. 184 hotel employees participated in the research. Data analysis through hierarchical regressions analysis revealed that internal motivation tools and agents related to status within the scope of external motivation tools affect the creativity of hotel employees.

Keywords: Hotel Companies, Creativity, Motivation.

1. Giriş

Bugün iş dünyasında bir işletmenin başarılı olması için yaratıcılık, yaratıcılık ile oluşan değişimi yönetebilme ve bu değişime uyum sağlayabilme yeteneği temel faktörler olarak kabul edilmektedir. Uzun dönemde yaratıcılık ve yaratıcılığın desteklediği yenilik örgüt başarısında hayati öneme sahiptir. Özellikle küresel ekonomilerde mal ve hizmetleri aynı yöntemle sunan işletmelerin uzun dönemde yaratıcılığın esas alındığı diğer işletmelere göre varlıklarını sürdürmeleri oldukça zordur (Wong & Pang, 2003:551).

Örgütlerin eşsiz ve pratik süreçler ve ürünler geliştirmesi çalışanların yaratıcı fikir üretme konusunda teşvik edilmesine bağlıdır (Kaya & Düşükcan, 2007:203). Birçok işin konuk ile aynı alanda üretildiği ve sunulduğu yani insanın insana hizmet ettiği otel işletmelerinde çalışanların yeni fikir üretme konusunda motive edilmesi yöneticilerin öncelikli görevleri arasında yer almaktadır. Bu işletmelerde, işletmenin çalışanlardan beklentileri ile çalışanların işletmeden beklentileri arasında bir denge kurulması gerekmektedir. Yöneticilerin bu dengeyi kurabilmeleri için çalışanları harekete geçiren güdülerin neler olduğunu bilmeleri (Tarakçıoğlu, Sökmen & Boylu, 2010:4) ve bu güdülerini nasıl etkileyebileceklerini belirlemeleri gerekir.

Çalışanlar farklı nedenlere bağlı olarak güdülenirler. Çıkarları nedeniyle öyle davranıyor olabilecekleri gibi baskılara direnemedikleri için de farklı davranışlarda bulunabilirler (Kart & Güldü, 2008:192). Otel işletmelerinde müşteri tatmininin sağlanmasındaki ve örgütsel performansa katkıları göz önünde bulundurulduğunda çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörleri bilmek ve çalışanların yaratıcılığından yararlanmak önemli hale gelmiştir (Pelit & Öztürk, 2011).

Otel işletmeleri sundukları hizmetin bir gereği olarak emek yoğun işletmelerdir. Bu işletmelerin hem müşteri tatmini sağlamalarında hem de sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde çalışanların yaratıcılığı oldukça önemlidir. Hangi motivasyon araçlarının çalışanların yaratıcılığı üzerinde daha fazla etkili olduğunu belirlemek amacıyla böyle bir araştırma yapılmıştır. Bu doğrultuda öncelikle yaratıcılık ve motivasyon konularının kavramsal çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın araştırma kısmında Kuşadası'nda faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden toplanan veriler analiz edilmiştir. Son olarak ise analiz sonuçları değerlendirilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Yaratıcılık

Yaratıcılık, işletmeye yararlı olabilme potansiyeli olan prosedür, hizmet, uygulama ve ürünler hakkındaki fikirlerin geliştirilmesi olarak ifade edilmiştir (Amabile, 1996a; Zhou & Shalley, 2003). Hem kısa dönemde hem de uzun dönemde doğrudan veya dolaylı olarak işletme için değer olabilme potansiyeli olan düşünceler yararlı olarak kabul edilmektedir. Böylelikle yaratıcılık uygulamadaki aşamalı artırımlardan, yeni ürünlerin geliştirilmesindeki radikal ve önemli buluşlara kadar sıralanabilmektedir (Mumford & Gustafson, 1988).

Yaratıcılık, Guilford (1950) tarafından yapılan araştırmalarla bir çalışma alanı haline gelmiş, 1990 yılında yapılan araştırmalarla önemli gelişmeler göstermiştir. Bu araştırmalarda

yaratıcılık ile motivasyon, cinsiyet ve eğitim durumu arasındaki ilişki ve ayrıca yaratıcılığın sonuçları belirlenmeye çalışılmıştır (Wong & Ladkin, 2008). Psikoloji ve güzel sanatlar alanı ile yaratıcılığın ilişkisi incelenmesine rağmen (Sternberg & Lubart, 1999) konaklama işletmelerinde yeteri kadar araştırma yapılmamıştır (Wong & Ladkin, 2008).

Otel işletmeleri seyahate çıkan insanların öncelikle konaklama olmak üzere yiyecek/içecek ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan işletmeler olarak kabul edilmektedir. Bu işletmelerde müşterilerin tatmin edilmesinde çalışanların etkisi oldukça fazladır. Wong & Pang (2003a; 2003b) otel işletmelerinde yaratıcılık gerektiren bir işin, temel ihtiyaçlarının karşılanmasından daha fazla çalışanları tatmin ettiğini belirlemiştir.

Amabile (1996b) işletmelerde yaratıcılığı yönetmek için dört denge faktörü önermiştir. Bu denge faktörleri sırasıyla amaç belirleme, değerlendirme, ödül ve baskıdır. Amaç belirlendikten sonra görev odaklı değerlendirmeler yapılmalı ve bu değerlendirmelere bağlı olarak işgörenlere geridönütler verilmeli, yaratıcı çaba gösteren işgörenler ödüllendirilmelidir. Ayrıca Amabile (1996b) sürdürülebilir rekabet için uygulanan baskının yaratıcılığın artırılması için yararlı olacağını ifade etmektedir.

Rekabet gücünü artırmak isteyen otel işletmelerinde çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkartılması ve bu yaratıcılığın artırılması oldukça önemlidir. Çalışanların yaratıcılığı işletmelerin gelişmesini ve büyümesini sağlayacak yeni ürünler, fikirler ve uygulamaları beraberinde getirecektir. Ayrıca piyasada oluşabilecek fırsatlara işletmelerin yanıt verme yeteneğini artırarak işletmelere rekabet avantajı kazandıra

2.2. Motivasyon

Otel işletmelerinin otomasyondan yararlanma imkânının sınırlı olması işgücü maliyetlerini artırmaktadır. İşgücü maliyetlerinin azaltılması, müşteri memnuniyetinin artırılması, hizmetlerin hızlı ve düzenli olarak yerine getirilebilmesi çalışanların motivasyon düzeylerine bağlıdır (Alkış & Öztürk, 2009:214). Hizmet satışı gerçekleştiren otel işletmelerinde motive olmayan çalışanların istenilen performansı göstererek örgütün amaçlarına ulaşmasına ve müşteri tatminine katkıda bulunmaları beklenmemelidir (Ağırbaş, Çelik & Büyükkayıkçı, 2005:328).

Motive kelimesinden türetilmiş olan motivasyonu (güdüleme) Nelson & Quick (2003) amaç odaklı davranış yaratma ve sürdürme süreci olarak; Luthans (1992) bir amaca yönelik davranış ya da güdüyü başlatan fizyolojik veya psikolojik bir eksiklik veya ihtiyaç olarak; Robins (1996) ise çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlı olarak örgütsel amaçlara ulaşmak için yüksek düzeyde çaba harcamaya istekli olması olarak ifade etmiştir.

Motive olmak, bir şeyleri yapmak için harekete geçmektir. Bir işgören harekete geçmek için bir güdü ve ilham hissetmiyorsa bu, o işgörenin motive olmadığı anlamına gelmektedir. Oysaki bir işgören motive edildiğini düşünerek bir amaca doğru hareket eder ve enerjisini kullanırsa bu örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli olacaktır. Bununla birlikte çalışanlar farklı motivasyon araçlarıyla farklı düzeylerde motive olacaklardır. Çalışanların motivasyon düzeyleri değiştiği gibi aynı zamanda hangi motivasyon araçları ile motive olacakları da koşullara göre değişebilmektedir (Ryan & Deci, 2000:54).

Motivasyonunun anlaşılmasına katkı sağlayan teoriler, kapsam teorileri ve süreç teorileri olarak iki ana grupta toplanmıştır. Kapsam teorileri kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli davranışlar göstermeye yönelen faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun temelinde yatan etmenler ise yöneticiler, çalışanları belirli davranışlar göstermeye zorlayan faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirlerse bu faktörleri kontrol etmek suretiyle çalışanları daha iyi yönetebilirler. Böylelikle çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya yönlendirebilirler. Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Kuramı (Hiyyen–Motivasyon Kuramı), David Mccelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Kuramı ve Clayton Alderfer’in Varolma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyaçları Kuramı kapsam teorileri içerisinde en çok bilinenlerdir (Koçel, 2003:637).

Süreç teorileri ise kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Bu teorilerde ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisi olarak kabul edilir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de kişinin motivasyonu üzerinde etkilidir (Kaplan, 2007). Davranış şartlandırma yaklaşımı, bekleyiş teorisi, eşitlik teorisi, amaç teorisi ve atif teorisi süreç teorileri arasında yer alır.

Bu çalışma kapsamında Öz-Belirleme Kuramında yer alan “içsel motivasyon” ve “dışsal motivasyon” temel alınmıştır (Deci, Ryan & Williams, 1996; Rigby, Deci, Patrick & Ryan, 1992). İçsel motivasyon bireylerin içinde vardır. İnsanlar bazı davranışları yapmak veya yapmamak için içgüdüsel olarak motive olurlar. Çünkü içsel motivasyon bir kişi ile bir görev arasındaki ilişkinin bağındadır. İçsel motivasyonu yüksek olan çalışanlar dışsal baskılar ve maddi ödüller nedeniyle değil de eğlenmek veya mücadele gerektirdiği için harekete geçerler. İnsanlarda içsel motivasyon sadece bir motivasyon biçimi değil aynı zamanda irade ile ilgili davranışları da içerir. Bu doğal motivasyon eğilimi bilişsel, sosyal ve fiziksel gelişimde kritik bir unsurdur (Ryan & Deci, 2000:59).

Deci & Ryan (1985) dışsal motivasyonu özerk karar verilmiş dışsal motivasyon ve özerk karar verilmemiş dışsal motivasyon olarak ikiye ayırmıştır (Akt., Kowal & Fortier, 1999). Özerk karar verilmiş dışsal motivasyon, çalışanların herhangi bir baskı ile karşılaşmadan kendi tercihleriyle bir eylemde bulunmalarını işaret etmektedir. Kişi bir davranışın önemli olduğunu düşünürse bu davranışı gösterir. Özerk karar verilmemiş dışsal motivasyonda ise çalışanlar davranışlarının dışsal faktörlerce kontrol edildiğini düşünür ve isteneni yapmazsa suçluluk duyacağı inancıyla o davranışta bulunur (Kart & Güldü, 2008:193).

İçsel ve dışsal motivasyon arasındaki temel fark içsel motivasyonun doğal olarak bireyin ilgisini çeken veya hoşlandığı bir şeyleri yapmasından kaynaklanmasıdır. İçsel motivasyonda çalışanlar kendi çıkarları doğrultusunda doyum elde etmek için harekete geçerken, dışsal motivasyonda ödül kazanmak ya da cezadan kaçmak için davranışta bulunur. İçsel veya dışsal nedenlere bağlı olarak hareket eden çalışanların performansında önemli farklılıklar olduğunu belirleyen çalışmalar bulunmaktadır. Örgütlerde içsel motivasyon, yüksek düzeyde öğrenme ve yaratıcılık ile sonuçlanır (Wong & Ladkin, 2008).

Eisenberger & Rhoades (2001), Eisenberger, Rhoades & Cameron (1999) dışsal bir motivasyon aracı olarak verilecek ödüllerin çalışanların yaratıcılığını olumlu olarak etkileyeceğini ortaya koymuştur. Putwain, Kearsley & Symes (2012) hem içsel hem de dışsal

motivasyon araçları ile yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu; Csikszentmihalyi (1990) teşviklerin içsel motivasyonu ve yaratıcılığı artırdığını; Burleson (2005) bireysel farkındalık ve içsel motivasyonun yaratıcılık için temel oluşturduğunu belirlemiştir. Bu araştırmaların dışında içsel motivasyon araçlarının çalışanların performansını etkilediği (Amabile, 1993; Oldham & Cummings, 1996); dışsal motivasyon araçlarının ise çalışanların örgütsel bağlılığını, iş doyumunu ve iş tatminini etkilediği (Ölçer, 2005; Toker, 2008) yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur.

Otel işletmelerinde değişen müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak için çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkartılması ve çalışanların yaratıcılıklarından örgüt amaçları doğrultusunda yararlanılması önemlidir. İlgisini çeken konularda içgüdüsel olarak veya ödül kazanmak/cezadan kaçmak için davranışta bulunan çalışanlar kendilerini motive edebilmekte ve yaratıcılıkları motivasyon araçlarından pozitif olarak etkilenmektedir. Nitekim yapılan çalışmalar (Csikszentmihalyi, 1990; Eisenberger vd., 1999; Eisenberger & Rhoades, 2001; Burleson, 2005; Putwain vd., 2012) içsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışanların yaratıcılığını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bundan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: İçsel motivasyon araçları çalışanların yaratıcılığını pozitif yönde etkiler.

H₂: Dışsal motivasyon araçları çalışanların yaratıcılığını pozitif yönde etkiler.

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veriler, alanyazına dayalı olarak geliştirilen bir anket ile toplanmıştır. Ankette katılımcıların demografik özelliklerine yönelik 7 adet kapalı uçlu sorunun yanı sıra iki ölçek yer almaktadır. Ayrıca bu çalışma kapsamında 1 adet bağımlı değişken sorusu eklenmiştir.

İlk ölçek 35 maddeden oluşan Byrd (1971) tarafından geliştirilen Yaratıcılık Envanteri (Byrd' Creative Inventory) dir. Yaratıcılık Envanteri risk alma ve yaratıcılık olmak üzere iki ana alt boyuttan oluşmaktadır. Envanterin "Risk Alma Boyutu"; Öz Saygılık (6 madde), Yaşam Tarzı (3 madde), Bireysel Zayıflıkların Algılama (2 madde), Diğerleri ile İlişkiler (2 madde), Duygular ve Ahlak (2 madde) olmak üzere toplam beş alt boyut ve 15 maddeden oluşmaktadır. Envanterin "Yaratıcılık Boyutu" ise Kişisel Özellikler (10 madde), Düşünme Tarzı (2 madde), Kendini Algılama (2 madde), Durumsal Faktörler (2 madde), Fikirlerle Bakış (2 madde) ve Yeni Fikirlerle Karşı Tutum (2 madde) olmak üzere toplam 6 alt boyut ve 20 maddeden oluşmaktadır.

İkinci ölçek Dündar, Özutku & Taşpınar (2007) tarafından Mottaz (1985), Brislin, Kabigting, Macnab, Zukis & Worthley (2005), Mahaney & Lederer'in (2006) çalışmalarında kullandıkları ölçekler temel alınarak geliştirilen 24 maddelik Motivasyon Araçları Ölçeğidir. Ölçek içsel motivasyon araçları (9 madde) ve dışsal motivasyon araçları (15 madde) olmak üzere toplam iki boyuttan ve 24 maddeden oluşmaktadır.

Her iki ölçeğin yanıt kategorileri 5'li Likert derecelemesine tabi tutulmuştur. Yanıt kategorileri, Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde oluşturulmuştur.

Araştırmanın evrenini, Kuşadası'nda faaliyet gösteren 7 adet 5 yıldızlı otel işletmesinin çalışanları oluşturmaktadır. 2012 yılı Haziran-Temmuz aylarında yapılan araştırmada, veri toplamak için işgörenlerin gün içerisinde iş yükünün hafif olduğu saatler ve yüz-yüze anket toplama yöntemi tercih edilmiştir. İlgili otellerin insan kaynakları departmanlarından edinilen bilgiye göre araştırmanın yapıldığı dönemde ortalama 1316 kişinin çalıştığı belirlenmiştir. %5 anlam düzeyinde ve %5 örneklem hatası ile örneklem büyüklüğü 298 kişi olarak tespit edilmiştir.

İzin sorunları nedeniyle evrenin tümü üzerinde anket uygulanamamıştır. Bu nedenle, araştırmacı ile işbirliği yapan otellerde kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Anket uygulama dönemi sonunda 203 adet anket toplanmıştır. Toplanan anketlerde analiz için gerekli önkoşulları taşımadığı belirlenen 19 anket değerlendirme dışında tutulmuştur. Örneklem büyüklüğü 298 kişi olarak belirlenmesine rağmen araştırmanın yoğun sezonda yapılması nedeniyle belirlenen örneklem büyüklüğüne ulaşılabilmiş olması çalışmanın bir sınırlılığıdır. Ancak örneklem büyüklüğünün minimum 100 ile 200 arasında olması gerektiğini belirten Sapnas'ın (2004) ve örneklem büyüklüğünün madde sayısına oranının 3 ile 10 kat arasında olması gerektiğini belirten Preacher & MacCallum'ın (2002) çalışmalarına bağlı olarak otel işletmelerinde yapılan bu çalışmanın örneklem büyüklüğü yeterli olarak kabul edilmiştir. Analizlerde tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra açıklayıcı faktör ve hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır.

3.1. Güvenirlilik

Kuşadası'nda yapılan bu çalışmada kullanılan iki ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayıları, Tablo 1'de toplu olarak görülmektedir.

Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Ölçek ikiye bölündüğünde Alfa katsayısı	Örneklem rastgele ikiye bölündüğünde Alfa katsayısı	En küçük-en büyük madde-toplam korelasyonu	En küçük ve en büyük çoklu regresyon katsayısı (R ²)	Bütün için Alfa katsayısı
Yaratıcılık Envanteri	35	1.Yarı: ,821 2.Yarı: ,803	1.Yarı: ,868 2.Yarı: ,834	Min.: ,384 Max.: ,646	Min.: ,401 Max.: ,717	,851
Motivasyon Araçları Ölçeği	24	1.Yarı: ,748 2.Yarı: ,790	1.Yarı: ,785 2.Yarı: ,726	Min.: ,329 Max.: ,511	Min.: ,359 Max.: ,551	,756

Her iki ölçek madde analizine tabi tutulmuştur. Madde analizi sonuçlarına bağlı olarak Yaratıcılık Envanterinde ve Motivasyon Araçları Ölçeğinde yer alan maddelerin araştırmaya katılanlar tarafından iyi anlaşıldığını söylemek mümkündür. 35 maddelik Yaratıcılık Envanterinin güvenilirlik değeri (Cronbach' Alpha) 0,851olarak; 24 maddelik Motivasyon Araçları Ölçeğinin güvenilirlik değeri (Cronbach' Alpha) ise 0,726 olarak hesaplanmıştır.

4. Bulgular

Araştırmaya, yıl boyu Kuşadası'nda faaliyet gösteren 7 adet 5 yıldızlı otel işletmesinde çalışan 184 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılanların %52,2'si (96 kişi) kadın, %47,8'i (88 kişi) erkektir. %39,1'i (72 kişi) bekar, %60,9'u evlidir. %13'ü ilköğretim, %39'u lise ve %42'si üniversite mezunudur. %38'i 20 ile 30 yaş arasında, % 62'si ise 31 ile 54 yaş arasındadır. Araştırmaya katılanların %36'sı (65 kişi) 5 yıl ve daha az iş tecrübesine, %64'ü ise (113 kişi) 6 yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahiptir. %15'i (24 kişi) çalıştıkları işletmenin çekirdek kadrosunda, %85'i (135 kişi) sadece yaz aylarında işletmede çalışmaktadır. %70'i (124 kişi) "1500 ve daha az gelir elde ederken, %30'u (54 kişi) "1501 ve daha fazla gelir elde etmektedir.

Yaratıcılık Envanteri ve Motivasyon Araçları Ölçeğinin yapısal geçerliliğini belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör sayısının tespitinde öz değerin 1'den büyük olmasına, ilgili faktör ile en az 0,300 düzeyinde yüke sahip olmasına (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998:99-100), ölçeğin orijinalinde iki maddenin tek bir faktörü oluşturduğu dikkate alınarak bir faktörün en az 2 maddeden oluşmasına, binişik durumda bulunan iki faktör arasındaki yük farkının en az 0,100 olmasına (Tavşancıl, 2002:50; Büyüköztürk, 2002) ve Varimax dönüşümü uygulanmasına karar verilmiştir.

Motivasyon araçları ölçeğindeki 1. ve 18. maddenin faktör yükü 0,300'ün altında olduğu için, 11. madde ise binişik olduğu için ölçekten çıkartılmıştır. Toplamda 3 madde ölçekten çıkartıldıktan sonra kalan 21 maddeli Motivasyon Araçları Ölçeği üç faktör altında toplanış ve toplam varyansın % 65,6'sını açıklamıştır. Faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,830; Barlett' Küresellik Testi değeri 2375,433 değeri ve $p < 0,05$ düzeyinde gerçekleşmiştir.

Tablo 2: Motivasyon Araçları İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yüğü	Ortalama	Öz değeri	Varyansın Açıklanma Oranı	Alpha Değeri
1.Faktör Dışsal Motivasyon Araçları –Statüye Bağlı Unsurlar- (8 madde)		3,4219	25,820	25,796	,926
Çalışanlarla ilişkilerimin iyi olması	,877	3,5866			
Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanması	,873	3,7790			
Yemek, çay-kahve gibi imkanların ücretsiz olarak sağlanması	,842	3,4078			
İzin kullanmam gerektiğinde izin verilmesi	,832	3,3702			

Tablo 2 devam

Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımdan yardımcı olması	,796	3,5778		
Çalışma ortamında fiziksel şartların uygunluğu	,788	3,2167		
Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanmam	,768	3,3646		
İşyerindeki araç ve gereçlerin yeterli olması	,716	3,0726		
2. Faktör İçsel Motivasyon Araçları (7 madde)	3,0379	21,490	23,639	,898
Yaptığım işte başarılı olmam	,877	3,0276		
Yaptığım işle ilgili sorumluluk verilmesi	,867	3,0500		
Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmem	,832	2,9330		
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmam	,781	2,8895		
İşimi tam yapabilecek yetkiye sahip olmam	,778	3,1160		
Yaptığım işin saygın olduğuna inanmam	,770	3,1436		
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmam	,687	3,1061		
3. Faktör Dışsal Motivasyon Araçları – Maddi Unsurlar – (6 madde)	2,2740	16,753	16,184	,845
İşimde terfi imkânımın olması	,796	3,2293		
Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi	,778	3,1845		
Yöneticimin iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olması	,773	3,0785		

Tablo 2 devam

Bu işyerinden emekli olabileceğime inanmam	,766	2,9558
Başarımdan dolayı ödüllendirilmem	,742	2,6685
Yöneticim ile ilişkilerimin iyi olması	,723	2,7278

Faktör Çıkarma Metodu: Temel Bileşenler Analizi; Döndürme metodu: Varimax
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği : %83 $p<0,05$
Barlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 2375,433 Açıklanan toplam varyans: %65,6
Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: 0,798 Ölçeğin genel ortalaması: 3,1446

Faktör analizinde değişkenlere ilişkin verilerin ortalamaları, güvenilirlikleri, faktör yükleri ve öz değerleri Tablo 2'de gösterilmektedir. Motivasyon Araçları Ölçeği orijinalinde İçsel Motivasyon Araçları (9 madde), ve Dışsal Motivasyon Araçları (15 madde) olarak geliştirilmiş olmasına rağmen, faktör analizi sonucunda ölçek Dışsal Motivasyon Araçları-Statüye Bağlı Unsurlar-(8 madde), İçsel Motivasyon Araçları (7 madde) ve Dışsal Motivasyon Araçları – Maddi Unsurlar- (6 madde) olarak belirlenmiştir. Bu farklılığın araştırmanın yapıldığı sektörün yapısal özelliklerinden ve katılımcıların demografik özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir.

İlk faktör sekiz maddeden oluşmakta ve varyansın yaklaşık %26'sını açıklamaktadır. Bu faktörde; çalışanlarla ilişkiler, eğitim verilmesi, ücretsiz ikramlar, gerektiğinde izin verilmesi, kişisel problemlerin çözümünde yardımcı olunması gibi maddeler bir araya gelmiştir. En fazla yükün göreceli olarak çalışanlarla ilişkiler maddesinde olduğu ve faktörde bir araya gelen hususları gerçekleştirebildiği ölçüde çalışanların dışsal motivasyonu kazanabilecekleri düşünüldükçe, faktöre “**Dış Motivasyon Araçları- Statüye Bağlı Unsurlar**” adı verilmiştir.

İkinci faktör yedi maddeden oluşmakta ve toplam varyansın yaklaşık %24'ünü açıklamaktadır. Bu faktörde; işte başarılı olma, sorumluluk verilmesi, işletmenin önemli bir çalışanı olduğunu hissetme ve işin değeri gibi maddeler yer almaktadır. En fazla yükün işte başarı olma ve sorumluluk maddesinde olduğu ve faktörde bir araya gelen hususları gerçekleştirebildiği ölçüde çalışanların içsel motivasyonu kazanabilecekleri düşünüldükçe, faktöre “**İçsel Motivasyon Araçları**” adı verilmiştir.

Üçüncü faktör terfi olanakları, ekstra ücret ve ödül gibi maddelerden oluşmaktadır. Toplam varyansın %16'sını açıklayan üçüncü faktöre “**Dışsal Motivasyon-Maddi Unsurlar**” adı verilmiştir. Bunun nedeni faktörün ücret, emeklilik, terfi olanakları gibi maddelerden oluşmasıdır. Terfi olanakları ve ekstra ücret faktörün temel değişkenleridir.

Daha sonra Yaratıcılık Envanterine açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Envanterde yer alan 3., 9., ve 17. maddelerin faktör yükü 0,300'ün altında olduğu için, 24. ve 32. maddeler ise binişik oldukları için ölçekten çıkartılmıştır. Toplamda 5 madde ölçekten çıkartıldıktan sonra 30 maddelik Yaratıcılık Envanterine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği %86,1; Barlett's Küresellik Testi değeri 5196,675 ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiştir. Toplam varyansın açıklanma oranı %75, 913'tür.

Tablo 3: Yaratıcılık Envanteri ile İlgili Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yüğü	Ortalama	Özdeđer	Varyansın Açıklanma Oranı	Alpha Deđerı
1.Faktör Öz Saygınlık (9 Madde)		4,0398	29,534	21,501	,901
İddialı ve pozitif biriyim.	,903	4,0884			
İstedığım gibi yaşabilirim.	,881	4,1124			
Kendime göre riskler alabilirim.	,879	4,1611			
İşyerinde yükselmek için yeteneklerime güvenirim.	,873	4,1685			
Yaşamın zorluklarıyla başa çıkabilirim.	,848	4,0497			
İnsan ilişkilerimde kendimi güvenilir hissedirim.	,845	4,0773			
İsteklerime, hoşlandıklarım ve değerlerime göre yaşıyorum.	,837	3,9944			
Gizliliği ve farklılığı seviyorum.	,822	3,9834			
Doğru olduğuna inandıklarımı yapmak ve söylemek için risk alırım.	,818	3,7238			
2.Faktör Diğerleriyle İlişkiler ve Ahlak (10 Madde)		3,6348	21,096	20,975	,945
Diğerleri ile ilgili olarak ne hissediyorsam onu söylerim.	,895	3,6354			
Diğerleri göremediğinde komik tarafları görürüm.	,890	3,4862			
Kendi zayıflıklarımı kabul ederim.	,889	3,5414			
Zaman zaman sinirli olduğumda başkalarına acı vermek istiyorum.	,853	3,6188			
Hatalarımı kabul ederim.	,848	3,6077			
Dürüstlük her zaman en iyi ilke değildir.	,806	3,7680			
Bugün yapmam gerekeni yarına erteleyebilirim.	,701	3,6464			
Cesaret edilmediğinde hiçbir şey kazanılamayacağına inanırım.	,667	3,8122			
Benim fikirlerim genellikle diğerlerinin fikirlerinden daha iyidir.	,642	3,5580			
Ben ortalamanın üzerinde bir insanım.	,636	3,6740			

Tablo 3 devam

3. Faktör Harekete Yönelik Kişilik Özellikleri (4 Madde)		3,3573	12,157	11,485	,911
Doğru ve klasik yöntemleri değil yeni yöntemleri seviyorum.	,871	3,6685			
Birçok kişi benim tutarsız olduğumu düşünür.	,871	3,3833			
Diğerlerinin kriz olarak gördükleri şeyler beni rahatsız etmez.	,840	3,2210			
Kendimi karmaşık ve anlaşılması zor biri olarak görürüm.	,743	3,1564			
4. Faktör Psikolojik Özellikler (3 Madde)		3,2983	5,363	9,789	,965
Nadiren diğerleri tarafından tam olarak anlaşırım.	,922	3,2983			
Hızla sıkılabiliyorum.	,902	3,3536			
Son derece düzenli olmak yerine düzensizliği tercih ederim.	,890	3,7360			
5. Faktör Düşünme Stili (2 Madde)		3,8283	5,198	6,976	,514
Hayal kurmak yararlıdır.HayH	,692	3,8939			
Diğerlerinden gerçekten farklıyım.	,530	3,7628			
6. Faktör Yeni Fikirlerle Yöneliş (2 Madde)		3,4792	3,333	5,949	,804
İşimde yaratıcılığımı sergilerim.	,876	3,4751			
Kontrol edilmeyi sevmiyorum.	,871	3,4833			
Faktör Çıkarma Metodu: Temel Bileşenler Analizi; Döndürme metodu: Varimax Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: %86,1 Barlett's Küresellik Testi için Ki-Kare:5196,675 Açıklanan toplam varyans: 75,913 Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı:0,913 Ölçeğin genel ortalaması:3,6063					

Faktör analizi sonucunda envanterin Risk Alma ve Yaratıcılık olmak üzere iki ana boyuttan oluştuğu; "Risk Alma" boyutunun "Öz Saygınlık (9 madde) ve "Diğerleriyle İlişkiler ve Ahlak (10 madde) olmak üzere iki alt boyuttan oluştuğu; Yaratıcılık boyutunun ise "Harekete Yönelik Kişilik Özellikleri (4 madde), "Psikolojik Özellikler (3 madde)", "Yeni Fikirlerle Yöneliş (2 madde) ve "Düşünme Stili (2 madde) olmak üzere toplam dört alt boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Envanterin orijinal boyutları ile bu çalışmanın sonucunda ortaya çıkan boyutlar arasındaki farklılığın araştırmaya katılanların kişilik özelliklerinin ve kültürel özelliklerinin farklı olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

İlk faktör dokuz maddeden oluşmakta ve varyansın yaklaşık %22'sini açıklamaktadır. Bu faktörde; iddialı ve pozitif biri olma, istediği gibi yaşayabilme, riskler alabilme, yükselebilmek için gerekli yeteneklere sahip olma gibi maddeler birarada toplanmıştır. En fazla yükün göreceli

olarak iddialı ve pozitif biri olma ve istediği gibi yaşayabilme maddelerinde olduğu ve faktörde bir araya gelen hususları gerçekleştirdiği ölçüde çalışanların öz saygınlık kazanabilecekleri düşünülmektedir, faktöre “**Öz Saygınlık**” adı verilmiştir.

İkinci faktör diğerleri hakkında hissettiklerini söyleyebilme, diğerlerinin göremediği komiklikleri görebilme, kendi zayıflıklarını kabul etme, sinirli olduğunda acı verme gibi maddeleri kapsamaktadır. Toplam varyansın %12’sini açıklayan bu faktöre “**Diğerleriyle İlişkiler ve Ahlak**” adı verilmiştir. Dört maddeden oluşan ve toplam varyansın %12’sini açıklayan üçüncü faktöre “**Harekete Yönelik Kişilik Özellikleri**” adı verilmiştir. Bunun nedeni faktörün yeni yöntemleri sevmeye, tutarsızlık ve krizlerin kendini rahatsız etmemesi gibi maddelerden oluşmasıdır.

Toplam varyansın yaklaşık %10’unu açıklayan dördüncü faktör tam olarak anlaşılammama, hızla sıkılabılme ve düzensizlik maddelerinden oluşmaktadır ve bu faktöre “**Psikolojik Özellikler**” adı verilmiştir. Toplam varyansın %7’sini açıklayan beşinci faktörde hayal kurma ve diğerlerinden farklılık maddeleri yer almaktadır. Bu faktörü oluşturan maddelerin düşünme yöntemiyle ilgili olduğu düşünülmektedir faktöre “**Düşünme Stili**” adı verilmiştir. Toplam varyansın %6’sını açıklayan, işinde yaratıcılık ve kontrol edilmeyi sevmeme maddelerinin yer aldığı son faktöre ise “**Yeni Fikirlerle Yöneliş**” adı verilmiştir.

Yapılan güvenilirlik ve açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına bağlı olarak 30 maddeli Yaratıcılık Envanteri ve 21 maddeli Motivasyon Araçları Ölçeğinin güvenilir ve geçerli olduğunu (Nunnally,1978; Sekaran, 2000) söylemek mümkündür.

Araştırmanın bir sonraki kısmında bağımsız değişkenlerin (içsel ve dışsal motivasyon araçları) bağımlı değişken (çalışanların yaratıcılığı) üzerindeki etkisini belirlemek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenler sırayla modele eklenerek bağımlı değişkeni en iyi açıklayan model, hiyerarşik regresyon analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4’de sunulmuştur.

Regresyon analizinde verilen t değerleri faktörü oluşturan değişkenlerin grup içindeki önemini ifade etmektedir. Genel olarak bu değer 2’den daha büyük olması, parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir (Kinneer & Gray 2004:169).

Tablo 4: İçsel Motivasyon Araçları ve Dışsal Motivasyon Araçlarının Çalışanların Yaratıcılığın Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar		Anlam Düzeyi
		β	Std. Hata	β	t	
1	(Sabit)	1,339	,355		3,770	,000
	İçsel Motivasyon Araçları	,635	,096	,539	6,623	,000

Tablo 4 devam

2	(Sabit)	,449	,422	1,066	,000	
	İçsel Motivasyon Araçları	,501	,099	,425	5,066	,000
	Dışsal Motivasyon Araçları –Maddi Unsurlar-	,157	,088	,148	1,780	,078
	Dışsal Motivasyon Araçları –Statüye Bağlı Unsurlar -	,212	,073	,236	2,889	,005

Bağımlı Değişken : Çalışanların Yaratıcılığı

Model 1 : R=,539 R²=,291 Düzeltilmiş R²=,284 F = 43,859 P<,001

Model 2 : R=,610 R²=,372 Düzeltilmiş R²=,354 F = 20,745 P<,001

Tablo 4 incelendiğinde, ilk regresyon modelinde çalışanların yaratıcılığı üzerinde içsel motivasyon araçlarının etkili olduğu tespit edilmiştir, R²=,291 F=43,859 p<,001(Model 1). Buna göre içsel motivasyondaki bir birimlik artış, çalışanların yaratıcılığında 0,539 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Ayrıca birinci modele göre içsel motivasyon araçları çalışanların yaratıcılığını %29 açıklamaktadır.

İkinci modelde içsel motivasyon araçlarının bulunduğu modele dışsal motivasyon araçları (statüye bağlı unsurlar ve maddi unsurlar) dahil edilmiştir. Modelde yer alan maddi unsurların çalışanların yaratıcılığı üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. İkinci modele göre içsel motivasyon araçlarındaki bir birimlik artış çalışanların yaratıcılığında 0,425 birimlik bir artışa; statüye bağlı unsurlardaki bir birimlik artış ise çalışanların yaratıcılığında 0,236 birimlik bir artışa yol açmaktadır. İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının bulunduğu ikinci model çalışanların yaratıcılığını %37 açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre içsel motivasyon araçları ve statüye bağlı unsurların çalışanların yaratıcılığı üzerinde önemli bir belirleyici olduğu söylenebilir.

Bu durumda H₁ hipotezi kabul edilmiştir. H₂ hipotezinde yer alan dışsal motivasyon araçları kapsamında değerlendirilen statüye bağlı unsurların çalışanların yaratıcılığı üzerindeki pozitif etkisi kabul edilirken maddi unsurların çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisi reddedilmiştir.

5. Sonuç ve Öneriler

Çalışmanın bulguları ile ilgili tartışma, sonuç ve önerileri kuramsal ve uygulamaya yönelik çıktılar başlıkları altında değerlendirilecektir.

5.1. Kuramsal Çıktılar

Amabile (1993), Oldham & Cummings (1996) yaratıcılık için içsel motivasyonun önemli, yararlı ve zorunlu olduğunu; Chiang & Jang (2008) içsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarına göre otel çalışanlarını daha fazla etkilediğini belirlemiştir. Ayrıca Ağca & Ertan (2008) Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yaptıkları

araştırmada duygusal bağlılık ile içsel motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu; Karatepe & Uludağ (2007) içsel motivasyonun duygusal tükenme, iş tatmini ve duygusal bağlılıkla ilişkili olduğunu belirlemiştir. Kuşadası'nda yapılan bu çalışmada içsel motivasyon araçlarının ve statüye bağlı dışsal motivasyon unsurlarının çalışanların yaratıcılığı üzerinde pozitif etkileri olduğu belirlenmiştir. Bu etki, içsel motivasyona sahip işgörenlerin otel işletmelerinde yaratıcı fikirleri ve davranışlarıyla müşteri memnuniyetini artıracakları ve örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracakları şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca bu etkiye bağlı olarak çalışanların statüye bağlı unsurlar ile motive edilmeleri durumunda yaratıcılıklarının artacağı da söylenebilir.

Şenol (2010) Afyon'da bulunan otel işletmeleri üzerinde yaptığı araştırmada iş güvencesinin önemli bir motivasyon aracı olarak algılandığını ve iş güvencesinin motivasyon araçlarının algılanma düzeylerini değiştirebildiğini belirlemiştir. Amabile (1988, 1996c) yaratıcılığa örgütsel faktörlerin etkisini açıklamıştır. Otel işletmelerinde motivasyon araçlarının çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisinin belirlendiği bu çalışmada ise dışsal motivasyon araçları maddi unsurların çalışanların yaratıcılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Şenol (2010) ve Amabile (1988, 1996c) tarafından yapılan çalışmalar ile Kuşadası'nda yapılan bu çalışma arasındaki farklılığın uygulama yapılan otellerin şehir oteli ve resort oteli olmasından, bölgesel kültürel özelliklerden ve örneklem farklılığından kaynaklandığı söylenebilir.

Çevresel özellikler çalışanların performansında tek başına yeterli değildir (Wong & Pang, 2003b:522). Çalışanların yeteneklerini ve performanslarını ortaya koyma istekleri de önemli bir faktördür. Kuşadası'nda yapılan bu çalışmada dışsal motivasyon araçları maddi unsurların çalışanların yaratıcılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmesine rağmen otelcilik sektöründe talebin belirsizliği, uzun çalışma saatleri ve işgören devir hızı dikkate alındığında ücret, iş güvencesi, sosyal olanaklar, çalışma ortamı gibi faktörlerin işgören yaratıcılığı üzerinde olumlu etkiler gösterebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Örücü & Kanbur (2008) hizmet ve endüstri işletmelerinde yönetsel motivasyon uygulamalarının verimlilik üzerinde etkili olmasına rağmen performans üzerinde etkili olmadığını ortaya koymuştur. Kuşadası'nda yapılan bu çalışmada ise hizmet işletmeleri arasında yer alan otel işletmelerinde çalışanların yaratıcılığında içsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarına göre daha fazla etkili olduğu belirlenmiştir. Bu, içsel olarak motive olmuş işgörenlerin otel işletmelerinde yaratıcılıklarını daha fazla ortaya koyacakları şeklinde yorumlanabilir.

5.2. Uygulamaya Yönelik Çıktılar

Bu çalışmada Kuşadası'nda bulunan otel işletmelerinde çalışanların yaratıcılıkları üzerinde içsel motivasyon araçlarının etkili olduğu belirlenmiştir. Bu etkiye bağlı olarak Kuşadası'nda bulunan otel işletmelerinde içsel motivasyon düzeyi yüksek kişilerin istihdam edilmesi halinde işgören yaratıcılıklarının daha fazla olacağını söylemek mümkündür. İşe alım sürecinde testler ve mülakatlarla içsel motivasyon düzeyi yüksek olan adayların tercih edilmesinin Kuşadası'nda bulunan otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanmasına ve artırılmasına katkıda bulunacağı düşünülebilir.

Kuşadası'ndaki otel işletmelerinde işgören yaratıcılığını artırmak isteyen işletme yöneticilerinin dışsal motivasyon araçlarına göre içsel motivasyon araçlarına daha fazla önem vermesi gerektiği söylenebilir. Böylelikle Kuşadası'nda faaliyet gösteren otel yöneticilerinin çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanarak rekabette yenilikçi olmanın sağlayacağı avantajları kazanabileceklerini söylemek mümkündür.

Kuşadası'ndaki otel çalışanları için yaratıcılığın sağlanmasında içsel motivasyonun etkili olduğu de göz önünde bulundurulduğunda işletmede yenilikçi bir örgüt iklimi yaratmak isteyen üst düzey yöneticilerin içsel motivasyona önem veren alt ve orta düzey yöneticileri tercih etmelerinin bu amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştıracağı düşünülebilir.

Kuşadası'ndaki bu çalışmada dışsal motivasyon araçlarından statüye bağlı unsurların işgörenlerin yaratıcılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmesine rağmen maddi unsurların işgörenlerin yaratıcılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu etkiye bağlı olarak dışsal motivasyon araçları ile çalışanlarını motive ederek yaratıcılıklarından yararlanmak isteyen Kuşadası'ndaki otel yöneticilerinin ellerindeki kaynakları terfi, ücret ve ödül gibi maddi unsurlara yönlendirmek yerine çalışanların daha fazla değer verdiği bireysel ilişkiler ve eğitim gibi statüye bağlı unsurlara yönlendirmelerinin amaçlarına daha kolay ulaşmalarını sağlayacağı söylenebilir.

5.3. Çalışmanın Kısıtları

Bu çalışma Kuşadası'nda faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanlarla sınırlandırılmıştır. Çalışmanın turizmde faaliyet gösteren diğer alt sektörlerde uygulanması, daha farklı ve sağlıklı yorumların yapılmasına katkıda bulunabilir. Ayrıca çalışmanın daha geniş bir örneklem grubuna uygulanması, genellenebilir çıkarımların yapılmasına yardımcı olabilecektir.

Çalışmadaki anket formunda Byrd (1971) tarafından geliştirilen Yaratıcılık Envanteri ile Dündar vd. (2007) tarafından geliştirilen Motivasyon Araçları Ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu alandaki diğer çalışmalarda yaratıcılık ile ilgili olarak Williams (1980) tarafından geliştirilen Yaratıcılık Değerlendirme Ölçeği'nden (Creativity Assessment Packet); motivasyon araçları ile ilgili olarak ise Uçkun & Çelte (2004) tarafından geliştirilen Motivasyon Ölçeği'nden yararlanılabilir. Böylelikle elde edilen çıkarımların geçerliliği ve güvenilirliği daha sağlıklı bir şekilde ortaya konulabilir. Ayrıca bundan sonraki çalışmalarda motivasyon araçları ve işgören yaratıcılığı ile iş tatmini, örgütsel bağlılık veya örgüt performansına ilişkin ifadeler yer verilmesi daha farklı hipotezlerin sınanmasına ve yeni çıkarımlarda bulunulmasına yardımcı olabilecektir.

Kaynakça

- Ağca, V., & Ertan, H. (2008). Duygusal bağlılık içsel motivasyon ilişkisi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2), 135-156.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., & Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcıları üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8, 326-350.

- Alkış, H., & Öztürk, Y. (2009). Otel işletmelerinde motivasyon faktörleri üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 212-236.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.
- Amabile, T. M. (1996a). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview
- Amabile, T. M. (1996b). Unlimited genius. *success*, 43(7), 36-37.
- Amabile, T.M. (1996c). Managing for creativity. *Harvard Business School Publishing*, 9, 396-271, 1-13.
- Brislin, R. W., Kabigting, F., Macnab, B., Zukis, B., & Worthley, R. (2005). Evolving perceptions of Japanese workplace motivation. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 87-103.
- Burleson, W. (2005). Developing creativity, motivation, and self-actualization with learning systems. *Int. J. Human-Computer Studies*, 63, 436-451.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Byrd, R. E. (1971). *The creatrix inventory*. Pfeiffer and Company Limited.
- Chiang, C. F., & Jang, S. C. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 313-322.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. NY: Harper Perennial.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Williams, G. C. (1996). Need satisfaction and the self-regulation of learning. *Learning and Individual Differences*, 8, 165-183.
- Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Eisenberger, R., & Rhoades, L. (2001). Incremental effects of reward on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(4), 728-741.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1026-1040.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5, 444-454.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Karatepe, O. M., & Uludağ, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *Hospitality Management*, 26, 645-665.
- Kart, M. E., & Güldü, Ö. (2008). Self-determination scale: the adaptation study. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences*, 41(2), 187-207.
- Kaya, E. Ü., & Düşükcan, M. (2007). İşgörenlerin yaratıcılığını etkileyen bireysel ve mesleki faktörler: sağlık sektöründe bir uygulama. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 201-224.
- Kinney, P. R., & Gray, C. D. (2004). *SPSS 12 made simple*. USA: Taylor & Francis.
- Koçel, T. (2003). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş.
- Kowal, J., & Fortier, M. S. (1999). Motivational determinants of flow: Contributions from self-determination theory. *The Journal of Social Psychology*, 139 (3), 355-368.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. McGraw-Hill International Editions.
- Mahoney C. R., & Lederer A. L. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal*, 37(4), 42-54.
- Mottaz J. C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103: 27-43.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2003). *Organizational behaviour: foundation, realities and challenges*. Australia: Thomson South-Western
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı mağazalarda motivasyon üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-26.
- Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 85-97.
- Pelit, E., & Öztürk, Y. (2011). Otel işletmeleri işgörenlerinin davranışsal ve psikolojik güçlendirme algılamalarındaki farklılıklar. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 1-28.
- Preacher, K. J., & MacCallum, R. C. (2002). Exploratory factor analysis in behavior genetics research: Factor recovery with small sample size. *Behavior Genetics*, 32(2), 153-161.
- Putwain, D.W., Kearsley, R., & Symes, W. (2012). Do creativity self-beliefs predict literacy achievement and motivation? *Learning and Individual Differences*, 22, 370-374.
- Rigby, C. S., Deci, E. L., Patrick, B. C., & Ryan, R. M. (1992). Beyond the intrinsic-extrinsic dichotomy: Self-determination in motivation and learning. *Motivation and emotion*, 16, 165-185.

- Robbins, S. P. (2003) *Organizational behavior: concepts, controversies, applications*. Englewood Cliffs, NJ: Pearson Education Inc.
- Ryan, R. M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Sapnas, K.G. (2004). Letters to the editor: determining adequate sample size. *Journal of Nursing Scholarship*, 36(1), 4.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: A skill building approach*. New York: Wiley and Sons.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The concepts of creativity: prospects and paradigms. In: Sternberg, R. J. (Ed.), *The handbook of creativity* (pp. 3–15). Cambridge University Press.
- Şenol, F. (2010). *Motivasyon araçlarının algılanmasında işgüvencesinin etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Tarakçıoğlu, S., Sökmen, A., & Boylu, Y. (2010). Motivasyon araçlarının değerlendirilmesi: Ankara’da bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 3-20.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve spss ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Toker, B. (2008). Motivasyonda kullanılan özendirme araçlarının iş doyumuna etkileri: beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 8(1), 69-91.
- Uçkun, G., & Çelte, E. (2004). Emniyet mensuplarının motivasyon araçlarının tespitine yönelik bir araştırma. *Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 27-28 Nisan, Ankara, 1-16.
- Williams, F. (1980). *Creativity assessment packet, examiner’s manual*. Texas:Pro-Ed Publishing.
- Wong, C. K. S., & Pang, L. (2003a). Barriers to creativity in the hotel industry—perspectives from supervisor and managerial employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(1), 29–37.
- Wong, C. K. S., & Pang, L., (2003b). Motivators to creativity in the Hong Kong hotel industry. *Tourism Management*, 24(5), 551–559.
- Wong, S. C. & Ladkin, A. (2008). Exploring the relationship between employee creativity and job-related motivators in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 426–437.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. In J. Martocchio (Ed.), *Research In personnel and human resource management*: 165–217. Oxford, England: Elsevier.