

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖRENLERİN İŞ DOYUMLARI İLE
MÜŞTERİLERİN HİZMET KALİTESİ ALGILARININ ANALİZİ:
TOKAT İLİNDEKİ 4 YILDIZLI OTELLERDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Sertaç SERT

Ankara
Şubat, 2012

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

**OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖRENLERİN İŞ DOYUMLARI İLE
MÜŞTERİLERİN HİZMET KALİTESİ ALGILARININ ANALİZİ:
TOKAT İLİNDEKİ 4 YILDIZLI OTELLERDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sertaç SERT

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hakan KOÇ

Ankara
Şubat, 2012

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Sertaç SERT’ in “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Doyumları İle Müşterilerin Hizmet Kalitesi Algılarının Analizi: Tokat İlindeki 4 Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama” başlıklı tezi 17.02.2012 tarihinde, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Hakan KOÇ

Üye : Prof. Dr. Mehmet YEŞİLTAS

Üye : Doç. Dr. Yasin BOYLU

ÖNSÖZ

Turizm araştırmaları, turizm sektörü ile doğru orantılı olarak gelişimini sürdürmektedir. Bu süreç içerisinde turizm işletmelerinin, turizm eğitiminin ve Türkiye turizminin başarıyı sağlamasında bilimsel araştırmalar önemli katkılar sunmaktadır. İç ve dış müşteriler de (işgörenler ve müşteriler) turizm işletmelerinin devamlılıklarını sağlayabilmeleri için önemli rol oynamaktadırlar. Turizm sektöründe insan emeğinin baskın olması işgörene verilmesi gereken önemin de bir diğer sebebidir. Bu nedenle araştırma kapsamında Tokat ilindeki 4 yıldızlı otel işletmelerinde hem işgörenlerin iş doyumlarının hem de müşterilerin hizmet kalitesi algılarının analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ortaya çıkmasında emek, yardım, destek, rehberlik, öneri, tavsiye ve samimiyetini hiç esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Hakan Koç'a, araştırmanın anket uygulamasında yardımcı olan değerli otel yöneticilerine ve personeline, Arş. Gör. Aylin Nalçacı İkiz'e ve manevi desteğini hep hissettiğim sevgili eşim Filiz Sert'e teşekkür ederim.

Sertaç SERT

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖRENLERİN İŞ DOYUMLARI İLE MÜŞTERİLERİN HİZMET KALİTESİ ALGILARININ ANALİZİ: TOKAT İLİNDEKİ 4 YILDIZLI OTELLERDE BİR UYGULAMA

SERT, Sertaç

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hakan KOÇ

Şubat – 2012, 105 sayfa

Yönetim bilimi çerçevesinde ilk olarak Hawthorne araştırmalarının kazandırdığı ve bilimsel nitelikte gelişen işgörenlerin örgütsel kimliği, özellikle hizmet işletmelerinde ilişkisel pazarlama bağlamında “iç müşteri” olarak yeni bir boyut kazanmıştır. Diğer yandan 21. yy’ın işletmeciliğinde “müşteri odaklılık” ve müşterilerinden gelen geri bildirimler işletmelerin başarı göstergesi ve vazgeçilmezi olmuştur. Bu araştırmada işletmeler için büyük önem arz eden iki büyük değişken işgörenlerin iş doyumları ve müşterilerin hizmet kalitesi algıları analiz edilmiştir. Araştırma zaman ve ulaşım sıkıntısı nedeniyle Tokat ilinde bulunan iki adet dört yıldızlı otele uygulanmıştır. Veri toplamak için anket tekniği tercih edilmiş ve iki otelin hem işgörenlerine hem de müşterilerine anket uygulanmıştır. İşgörenlere iş doyumlarını ölçmek için “Minnesota İş Doyum Ölçeği”, müşterilerin hizmet kalitesi algılarını ölçmek için “Servqual” ölçeğinden faydalanılmıştır. Birinci otelin 51 işgörenine ve 193 müşterisine, ikinci otelin de 32 işgörenine ve 188 müşterisine anket uygulanmıştır. İşgörenlerin iş doyum düzeylerini, müşterilerin de hizmet kalitesi algılarını ölçmek için tanımlayıcı istatistiksel analizlerden yararlanılmış, frekans ve yüzde analizleri yapılmıştır. Ayrıca işgörenlerin iş doyum düzeylerinin ve müşterilerin hizmet kalitesi algılarının yaş, cinsiyet vb. demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için T-Test ve varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre işgörenlerin iş doyum ortalamaları birinci otelde 3.45/5.00, ikinci otelde 3.42/5.00 bulunmuştur. Müşterilerin hizmet kalitesi algısı da birinci otelde 3.49/5.00, ikinci otelde de 2.90/5.00 bulunmuştur. İşgörenlerin iş doyumları çalıştıkları bölüm değişkeni açısından farklılık göstermiş ($p<0,05$), hamam/sauna bölümü çalışanlarının iş doyumlarının daha düşük olduğu görülmüştür. Müşterilerin hizmet kalitesi algısının da otel ve meslek değişkeni açısından ($p<0,05$) farklılık gösterdiği, birinci otel müşterilerinin ve özel sektörde çalışanların hizmet kalitesi algısının yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş doyum, hizmet kalitesi, otel işletmeleri.

ABSTRACT

ANALYSIS OF EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AND CUSTOMERS' SERVICE QUALITY PERCEPTIONS IN HOTEL ESTABLISHMENTS: A STUDY ON 4 STARS HOTELS IN TOKAT

SERT, Sertaç

Master's Degree, Tourism Management Education Program

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Hakan KOÇ

February – 2012, 105 pages

Organizational identity of employees that first of all Hawthorne research distinguish us and was improved scientifically, specialize a new dimension as “internal customer” specially in service establishments. On the other hand 21. century business, “customer focus” and feedbacks from customers became indicator of success and indispensable for businesses. In this study two important variables employees' job satisfaction and service quality perceptions of customers that contain great importance, were investigated. Due to shortage of time and access, research was applied in the two four-star hotels in Tokat. Survey was chosen as a data collection tool and surveys applied to the two hotels' both staff and customers. For measuring job satisfaction of hotel employees, “Minnesota Satisfaction Questionnaire”, and for measuring service quality perceptions of customer, “Servqual” was consulted. Surveys were applied to 51 employees and 193 customers of first hotel, 32 employees and 188 customers of second hotel between 20 July 2011 – 30 September 2011. Descriptive statistical analysis was used for measuring job satisfaction of employees and service quality perceptions of customers. In addition, T-test and analysis of variance (Anova) were used for investigating the differentiation of employees' job satisfaction and customers' service quality perceptions according to demographic variables. According to results, average of employees' job satisfaction in first hotel 3,45/5,00 and in second hotel 3,42/5,00. Average of customers' service quality perceptions in first hotel 3,49/5,00 and in second hotel 2,90/5,00. Difference was found employees' job satisfaction on the basis of the department ($p<0,05$). Employees in Turkish Bath/Sauna department were more unsatisfied. And Difference was found customers' service quality perceptions on the basis of the hotel and job ($p<0,05$). Customers of first hotel and worked in private sector are more satisfied.

Keywords: Job satisfaction, service quality, hotel establishments.

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Motivasyon Kuramlarının Sınıflandırması.....	20
Tablo 2: Motivasyon Kuramları	21
Tablo 3: John Stacey Adams'ın Eşitlik Kuramı	31
Tablo 4: Kalite Tanımları	37
Tablo 5: Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri	40
Tablo 6: Hizmet Kalitesi Ölçümünde Kullanılan Ölçekler	45
Tablo 7: Araştırmanın Yapıldığı Otel İşletmelerine Ait Bazı Bilgiler	49
Tablo 8: Birinci Otelde Araştırmaya Katılan İşgörenlerle İlgili Tanıtıcı Bilgiler	51
Tablo 9: İkinci Otelde Araştırmaya Katılan İşgörenlerle İlgili Tanıtıcı Bilgiler	52
Tablo 10: Birinci Otelde Araştırmaya Katılan Müşterilerle İlgili Tanıtıcı Bilgiler.....	53
Tablo 11: İkinci Otelde Araştırmaya Katılan Müşterilerle İlgili Tanıtıcı Bilgiler	54
Tablo 12: Birinci Oteldeki İşgörenlerin İş Doyumu İle İlgili İfadelere İlişkin Tutumlarının Aritmetik Ortalamaları.....	56
Tablo 13: İkinci Oteldeki İşgörenlerin İş Doyumu İle İlgili İfadelere İlişkin Tutumlarının Aritmetik Ortalamaları.....	57
Tablo 14: Birinci Otelin Müşterilerinin Hizmet Kalitesi Algılarının Aritmetik Ortalamaları	59
Tablo 15: İkinci Otelin Müşterilerinin Hizmet Kalitesi Algılarının Aritmetik Ortalamaları	61
Tablo 16: İşgörenlerin İş Doyumu ve Müşterilerin Hizmet Kalitesi Algısı Ortalamaları	62
Tablo 17: İş Doyumu Ortalamalarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Farklılaşması	63
Tablo 18: Hizmet Kalitesi Algısı Ortalamalarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Farklılaşması.....	63
Tablo 19: İş Doyumu Ortalamalarının Medeni Durum Değişkeni Açısından Farklılaşması.....	64
Tablo 20: Hizmet Kalitesi Algısı Ortalamalarının Medeni Durum Değişkeni Açısından Farklılaşması.....	64
Tablo 21: İş Doyumu Ortalamalarının Eğitim Seviyesi Değişkeni Açısından Farklılaşması.....	65

Tablo 22: Hizmet Kalitesi Algısı Ortalamalarının Eğitim Seviyesi Değişkeni Açısından Farklılaşması.....	65
Tablo 23: İş Doyumu Ortalamalarının Çalışılan Bölüm Değişkeni Açısından Farklılaşması.....	66
Tablo 24: Hizmet Kalitesi Algısı Ortalamalarının Meslek Değişkeni Açısından Farklılaşması.....	67

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşgören - Müşteri Doyumu İlişkisi	7
Şekil 2: İş Doyumsuzluğunun Sonuçları	17
Şekil 3: Performans - Stres İlişkisi	18
Şekil 4: İhtiyaçlar ve Duyulan Doyum İlişkisi	22
Şekil 5: Herzberg' in Çift Etmen Kuramı	24
Şekil 6: Maslow ve Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi	26
Şekil 7: Porter - Lawler Modeli	29
Şekil 8: Pazarlama Üçgeni	38
Şekil 9: Hizmet Kalitesi Döngüsü	39
Şekil 10: Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli	43
Şekil 11: Araştırmanın Modeli	48

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
1. GİRİŞ	1
1.1 Problem.....	2
1.2 Araştırmanın Amacı.....	2
1.3 Araştırmanın Önemi	3
1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.5 Varsayımlar.....	4
1.6 Tanımlar.....	4
2. KURAMSAL ve KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1 İş Doyumu.....	5
2.1.1 İş Doyumunun Önemi.....	8
2.1.2 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	9
2.1.3 Bireysel Faktörler	9
2.1.3.1 Cinsiyet.....	9
2.1.3.2 Yaş	10
2.1.3.3 Eğitim Durumu	11
2.1.3.4 Çalışılan Bölüm(Departman).....	11
2.1.3.5 Çalışılan Süre (Kıdem)	12
2.1.3.6 Yaşam Doyumu	13
2.1.4 Örgütsel Faktörler	13

2.1.4.1	Ücret	13
2.1.4.2	Çalışma Koşulları	14
2.1.4.3	İşin Niteliği	14
2.1.4.4	Takım Arkadaşları	15
2.1.4.5	Denetim ve Ödül Sistemi.....	15
2.1.5	İş Doyumsuzluğunun Sonuçları.....	16
2.1.5.1	İşgören Devri	17
2.1.5.2	Stres	17
2.1.5.3	Tükenmişlik	19
2.1.6	İş Doyumunu Açıklayan Motivasyon Kuramları.....	19
2.1.6.1	Kapsam Kuramları.....	22
2.1.6.1.1.	Abraham Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	22
2.1.6.1.2.	Frederick Herzberg’in Çift Etmen Kuramı	23
2.1.6.1.3.	David McClelland’ın Başarma İhtiyacı Kuramı	25
2.1.6.1.4.	Clayton Alderfer’in ERG (VİG) Kuramı	26
2.1.6.2	Süreç Kuramları.....	27
2.1.6.2.1.	Victor Vroom’un Beklenti Kuramı	27
2.1.6.2.2.	Lawler ve Porter’ın Beklenti-Değer Kuramı.....	29
2.1.6.2.3.	Burrhus Frederic Skinner’ın Pekiştirme Kuramı	30
2.1.6.2.4.	John Stacey Adams’ın Eşitlik Kuramı	30
2.1.7	İş Doyumunun Ölçülmesi	31
2.2	Hizmet Kalitesi	36
2.2.1	Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri.....	40
2.2.1.1	SERVQUAL / GAP (Boşluk)Modeli	42
2.2.2	Hizmet Kalitesi Ölçümünde Kullanılan Ölçekler	45
3.	YÖNTEM	48
3.1	Araştırmanın Modeli.....	48

3.2	Evren ve Örneklem	49
3.3	Veri Toplama Teknikleri	50
3.4	Verilerin Analizi	51
4.	BULGULAR ve YORUM	51
4.1	İşgörenlere ve Müşterilere Ait Tanımlayıcı Analizler	51
4.2	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Doyumları ve Müşterilerin Hizmet Kalitesi Algıları İle İlgili İfadelerle İlişkin Aritmetik Ortalama Analizleri.....	56
4.3	İşgörenlerin İş Doyumlarının ve Müşterilerin Hizmet Kalitesi Algılarının Bağımsız Değişkenler Açısından Farklılaşma Analizleri.....	63
5.	SONUÇ ve ÖNERİLER	69
5.1.	Sonuçlar	69
5.2	Öneriler	71
6.	KAYNAKÇA.....	73
7.	EKLER.....	88
7.1	Ek-1 Hizmet Kalitesi Anketi.....	88
7.2	Ek-2 İş Doyumu Anketi	91

1. GİRİŞ

İşletmelerdeki pazarlama anlayışının tarihsel gelişimi incelendiğinde, üretim odaklı, ürün odaklı, satış odaklı, müşteri odaklı ve son olarak da toplumsal pazarlama anlayışı olarak gelişim gösterdiği söylenebilir (Meydan Uygur, 2007: 15). Gittikçe artan arz, bu gelişim sürecinin büyük sebeplerinden birisi olmuştur. Artık müşteriler ihtiyaçları doğrultusunda istedikleri ürünleri istedikleri işletmeden birçok yol ile (Doğrudan, aracı işletmeler ve bilgi teknolojileri ile vb.) satın alabilmektedirler. Dolayısıyla müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve hizmet kalitesi gibi kavramlar doğmuştur. Yeni bir müşteri kazanmanın eski müşteriyi elde tutmaktan daha fazla maliyetli olması (Keskin, 2008: 87), bu kavramların önemini de arttırmıştır. Hizmet işletmelerinde hizmetin özelliklerinden (dokunulamazlık, üretim ve tüketimde eş zamanlılık, heterojenlik ve stoklanamazlık) kaynaklanan sebeplerle hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyetini sağlamak daha da zorlaşmıştır. Her ne kadar konaklama işletmeleri yarı mal yarı hizmet ürün sunsalar da, sunulan hizmetin kalitesi, müşterilerin genel memnuniyetine yansımaktadır.

İşletmeler müşterilerinin isteklerine cevap verebilirlikleri, hatta müşterilerinin hayal gücü ile yarışmaları ile müşterilerini elde tutma yoluna gitmişlerdir. Pazarlama bilimi gittikçe müşteriye verilen önemin sınırlarını zorladığı bir seyir göstermiştir. Müşteriye verilen önem arttıkça, doğal olarak talep edilen ürün ve ürünlerin üstün özellikleri de artmıştır. Aslında müşteri odaklılık aynı zamanda ürün odaklılığı da beraberinde getirmektedir. Hizmet işletmeleri, özellikle de konaklama işletmeleri emek yoğun işletmelerdir ve sundukları hizmet gereği müşteri ile bire bir temasta bulunan sınır birim işgörenleri, müşteri memnuniyetinde kilit rol oynamaktadır (Middleton ve Clarke, 2001: 96). Başta hizmet işletmelerinde olmak üzere işgörenlerin taşıdığı bu önem iç müşteri kavramını oluşturmuştur. Müşterilerinin memnuniyeti için işgörenlerinin memnuniyetinin olmazsa olmazı olduğunu düşünen işletmeler, işgörenlerini müşterileri ile aynı statüde değerlendirmekte ve iç müşteri olarak görmektedir. Diğer yandan personelin mutluluğu ile müşterinin mutluluğu arasında doğru bir orantı olduğu düşüncesinden hareketle, işgörenler de pazarlama araştırmacılarının ve yöneticilerinin ilgi alanına girmiştir. Fakat yüksek derecedeki önemiyle araştırmacıların ve işletme yöneticilerinin ilgi alanını oldukça meşgul eden

algılanan hizmet kalitesinin işgörenlerin iş doyumuyla ilişkili olup olmadığını incelemeyi amaçlayan çalışmaların sayısının fazla olduğu söylenemez.

1.1 Problem

Turizm sektörü içerisinde faaliyet gösteren otel işletmeleri özellikle konaklama hizmeti açısından önemli bir konumdadır. Konaklama hizmetinin yanında yiyecek-içecek ve eğlence gibi yardımcı hizmetlerinin sunulduğu otel işletmelerinde hem hizmetin türü hem de hizmeti sunun işgören farklılık göstermektedir. Aynı zamanda otelde kalan müşterilerin demografik özellikleri, otelde konaklama nedenleri ve otelden beklentileri de farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmanın ölçülmesi, farklılaşma varsa hangi boyutlarda olduğunun belirlenmesi yöneticiler, işgörenler ve müşteriler açısından önemlidir. Çünkü tespit edilen farklılıklar otel işletmelerinin hem iç hem dış müşterileri odaklı olabilmeleri için önemli bir yol göstericidir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, işgören memnuniyetinin öneminden hareketle araştırmanın temel amacı; işgörenlerin iş doyumunu ile müşterilerin hizmet kalitesi algısı arasında bir ilişki olup olmadığını, ilişki varsa ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemektir.

Ayrıca araştırmanın diğer amaçları da işgörenlerin iş doyumunun düzeyini, işgörenlerin iş doyum düzeylerinin bağımsız değişkenlerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, unvan, medeni durum) farklılaşıp farklılaşmadığını ve müşterilerin de hizmet kalitesi algısı düzeyi ile hizmet kalitesi algılarının bağımsız değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslek, gelir durumu, medeni durum) farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H_{1a}: İşgörenlerin iş doyumları cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1b}: Müşterilerin hizmet kalitesi algıları cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2a}: *İşgörenlerin iş doyumları medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H_{2b}: *Müşterilerin hizmet kalitesi algıları medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H_{3a}: *İşgörenlerin iş doyumları eğitim seviyesi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H_{3b}: *Müşterilerin hizmet kalitesi algıları eğitim seviyesi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H_{4a}: *İşgörenlerin iş doyumları çalışılan bölüm değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H_{4b}: *Müşterilerin hizmet kalitesi algıları meslek değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

1.3 Araştırmanın Önemi

Çalışmada hem işgörenlerin iş doyum düzeylerinin hem de müşterilerin hizmet kalitesi algılarının ölçülmesi araştırmaya iki önemli boyut kazandırmaktadır. Otel işletmelerinin müşterilerini memnun etme sürecinin en büyük aktörleri işgörenlerdir. Otellerin sahip olduğu ve müşterilerine arz ettiği mal ve hizmetleri müşteriye sunacak olan işgörenlerdir. Çağdaş bir oda tasarımı, odanın içerisindeki teknik donanımlar, odanın anahtar ve güvenlik sistemi gibi yeniliklerin hepsi birer somut değerler gibi görünse de bu malların tanıtımı, kullanımı, kullanımdan kaynaklanacak sorunlar gibi tüm durumlarda otel işgörenlerinin sunduğu hizmet devreye girecektir. Otel yönetimi mutsuz işgören kadrosunun etkilerini, sahip olduğu fiziki donanımlar ile gizleyemeyecek ve hiçbir müşterisinin işgöreni ile birebir diyalog içerisine girmesini engelleyemeyecektir. Dolayısıyla yöneticiler işgörenlerini, işgörenler de müşterileri memnun etmeleri gerekmektedir.

Türkiye turizminin zamansal ve mekânsal yoğunlaşmasının azaltılması ve potansiyeli olan destinasyonların alternatif turizm türleri kapsamında planlanması ve turizme açılması için söz konusu destinasyonlarda konaklama hizmetinin üst düzey kalitede verilmesi önem taşımaktadır. Bu nedenle Tokat turizminin geleceğinde otel

işletmeleri, müşteri memnuniyeti açısından önemli bir rol üstlenmektedir. Tokat ilindeki otel işgörenlerinin iş doyumları ve otel müşterilerinin hizmet kalitesi algıları daha önce ölçülmemiş ve analiz edilmemiştir. Dolayısıyla bu çalışma Tokat ili kapsamında otel işgörenlerinin iş doyumlarının ve otel müşterilerinin hizmet kalitesi algılarının ölçüldüğü ilk çalışma olma özelliğiyle Tokat turizmi için önem taşımaktadır.

1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın uygulama sahası maliyet ve zaman unsurları göz önünde bulundurularak Tokat İli ile sınırlandırılmıştır. Müşterilerin hizmet kalitesi algılarının ölçülmesinde daha az sürede daha çok katılımcıya ulaşabilme imkânı vermesi, ekonomik olması ve toplanan verilerin kıyaslanabilirliğinin yüksek olması nedeniyle (Serper ve Gürsakal, 1989: 154) anket tekniği tercih edilmiştir.

1.5 Varsayımlar

Araştırma, uygulanan örneklemin evreni temsil ettiği, işgörenlerin ve müşterilerin kendilerine uygulanan anketleri yeterince anladıkları ve samimi şekilde cevapladıkları varsayımları çevresinde gerçekleştirilmiştir.

1.6 Tanımlar

İş Doyumu: Bireyin işini ya da işiyle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici duygular ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır (Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009: 14).

Hizmet: Müşteriler için onların istekleri üzerine ya da adına fayda yaratan iş ya da performanstır (Lovelock ve Wright, 1999: 6; Reid ve Bojanic, 2006: 45; Mathur, 2008: 205).

Kalite: Bir mal ya da hizmetin, ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilme yeteneğidir (Çiftçi, 2004: 20).

Algılanan Hizmet Kalitesi: Tüketicinin ihtiyacını karşılamak üzere talep ettiği ve tükettiği hizmetlerin, tüketici algılarının beklentilerinden çıkarılması ile elde edilen kalite düzeyidir.

2. KURAMSAL ve KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 İş Doyumu

İş doyumu kavramı,1900'lerden önceki yıllarda da araştırma konusu olmuş (Günbayı ve Toprak, 2010: 153) fakat ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup,1930-40'lı yıllarda önem kazanmıştır (Sevimli ve İşcan, 2005: 55; Eğinli, 2009: 36).Birçok yazar tarafından tanımlanan iş doyumu kavramı ilk olarak 1911yılında Taylor ve Gilbert tarafından “en az stres ve yorgunluk yaratacak bir yöntemle fabrikada çalışmak” olarak ifade edilmiştir (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007: 74). Ortak noktası bulunan fakat ince ayrımları olan iş doyumu tanımları şöyledir:

“İş doyumu bireyin işini ya da işiyle ilgisi yaşantısını, memnuniyet verici duygular ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır.” (Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009: 14).

“İş doyumu işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur. Diğer bir ifadeyle iş doyumu işgörenlerin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz veya ulaştığı olumlu duygusal durumu ifade eder.” (Keskin, 2009: 87).

“İş doyumu işten elde edilen maddi çıkarlar ve işgörenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluktur.” (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 202).

“İş doyumu bireyin iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu oluşan olumlu duygusal durumdur.” (Mathis ve Jackson, 2000: 89).

Locke iş doyumunu “bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi” şeklinde tanımlamıştır (Çetinkanat, 2000: 1).

“İş doyumu kişinin işine karşı sahip olduğu tepki ya da duygulardır.” (Türk, 2007: 68).

Eren'e göre iş doyumu deyince "işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı bir mutluluk" akla gelir (Eren, 2008: 202).

İş doyumu nedir sorusuna Hoppock : "...kişiye gerçek manada "Ben işimden oldukça memnunum." dedirten psikolojik, fizyolojik ve çevresel durumların değişik biçimde birleşimi" şeklinde cevap vermiştir (Günbayı ve Toprak, 2010: 153).

Davis' e göre ise iş doyumu, "işgörenlerin duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur." (Günbayı ve Toprak, 2010: 153).

Başaran, "bir işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durum" olarak tanımlamıştır (Dolaşır ve Dolaşır, 2006: 104).

"İş doyumu işin özellikleriyle bireylerin kendinde bulduğu özelliklerin uyum içinde olması şeklinde tanımlanabilir." (Bilge, Akman ve Kelecioğlu, 2007: 32).

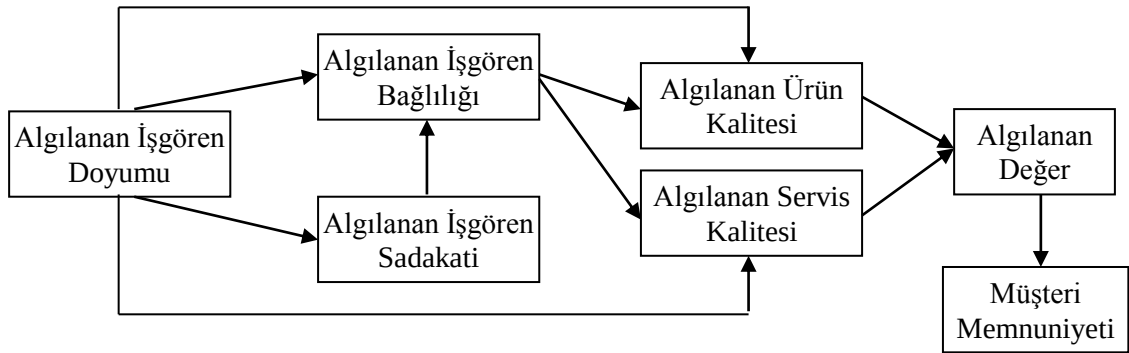
"Bireyin işe karşı kendine nasıl hissettiğidir." (Demirel ve Özçınar, 2009: 132).

Cranny, Smith ve Stone'a göre iş doyumu; bir kişinin beklediği ya da arzu ettiği çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı hissettiği duygusal tepkisidir (Kaya, 2007: 357).

En genel anlamda, iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duyguların tümü şeklinde ifade edilmektedir. Hackman ve Oldham, "çalışanların işinden duyduğu mutluluk" olarak tanımlamışlardır. Vroom ise iş doyumunu "kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durumdur" şeklinde tanımlanmaktadır (Yelboğa, 2008: 126).

İş doyumu kavramı ile ilgili farklı tanımlar yapılmakla birlikte bu kavramın çalışanın, işine veya işteki deneyimlerine dayanan mutlu ve olumlu ruh hali, sahip olduğu değerlere göre değişen işten duyduğu haz, işinden beklentisi ve işinden sağladığı ödüller arasındaki uyum, işine karşı tutumu olarak tanımlanması konusunda bir görüş birliği vardır (Kılıç, Efeoğlu, Mimaroglu ve Özgen, 2008: 244).

İş doyumu konusundaki ilk çalışmalar, 1930’larda Elton Mayo’nun Hawthorne araştırmalarına dayanmaktadır (Özalp, 1985: 468). Ancak bu ilk çalışmalar iş doyumu konusunda başlı başına bir teori olma niteliğinde değildir (Yılmaz, Keser ve Yorgun, 2010: 92). Literatürde iş doyumu ile ilgili yapılan çalışma sayısı 6000’in üzerindedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 143). Bir konu üzerine bu kadar fazla sayıda çalışmanın yapılmasını, o konunun önemini belirten bir gösterge olarak sayılabilir. Ayrıca birçok örgütsel davranış konusu ile yakından ilişkili olması da konuya ait önemin bir diğer nedenidir. Önemli olmasının bir nedeni de, yaşam doyumu ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir (Sevimli, İşcan, 2005: 55). İnsanlar günün en büyük zaman dilimini iş ortamında, işiyle, iş arkadaşlarıyla ve amirleriyle geçirmektedir. Yönetim biliminin tarihi seyri de göstermiştir ki, üretim insanı ne bir makine olarak görmeli, ne de üretimin amacı haline getirmelidir.



Şekil 1: İşgören - Müşteri Doyumu İlişkisi

Kaynak: Bulgarella, 2005; 2

“İşgörenin iş doyumunun benim açımdan ne önemi var?” sorusunu soran işletme yöneticilerine, bilimsel araştırmalar göstermiştir ki, işgörenin iş doyumu ile işgörenin performansı (Ceylan ve Ulutürk, 2006; Gül, Oktay ve Gökçe, 2008) ve müşterilerin hizmet kalitesi algıları arasında anlamlı ve doğrusal bir ilişki bulunmaktadır (Ulamış, 2004; McShane ve Von Glinow, 2008: 118; Chi ve Gursoy, 2009; Gil, Berenguer ve Cervera, 2008; Wangenheim, Evanschitzky ve Wunderlich, 2007; Ugboro ve Obeng, 2000; Snipes, Oswald, LaTour ve Armenakis, 2005).

2.1.1 İş Doyumunun Önemi

İnsan uygarlığının gösterdiği gelişim beraberinde değişimi de getirmiştir. Bu değişim iş yaşamında da tezahür etmiştir. İşletmeler arz kaynaklarının artmasıyla çetinleşen rekabet koşullarında pazar paylarını önce korumak sonra da arttırmak için çeşitli yönetim felsefeleri ve uygulamaları benimsemişlerdir. Bu süreç içerisinde insan faktörü önemini arttırmıştır. Bununla beraber iş yaşamı insan unsuruna önem vermek istememiş, önem vermek zorunda olduğunun farkına varmıştır. İş yaşamının bu karakteri kapitalizmin her zaman daha fazla satış, daha fazla tüketim ve daha fazla kar eksenli hareketinden doğmuş olsa da iş yaşamında insanın önemi de bir şekilde bu sistem ile anlaşılmıştır.

Birçok insan vaktinin büyük bir kısmını iş ortamında ya da işi ile ilgili faaliyetlerde geçirmektedir (Baran, 2009: 74). Bu nedenle kişinin iş yaşamında doyum sağlaması kişinin mutluluğu ile yakından ilgilidir (Yılmaz, Keser ve Yorgun, 2010: 103).

İş doyumunun ve doyumsuzluğunun nasıl oluştuğunu açıklamak için birçok kuram geliştirilmiştir. Bu kuramların ışığında işletmelerin işgörenlerine karşı bazı maddi ve manevi olanaklar sunmasıyla iş doyumunun sağlanacağını veya bu olanakları ortada kaldırdığında iş doyumsuzluğunun oluşacağını söylemesi doğru olmayabilir. Dolayısıyla işgörelere sadece maddi olanaklar sağlayarak iş doyumunu sağlayacağını düşünen bir yönetici her zaman başarılı olamayabilir. Bu nedenle birçok psikolojik faktörü içinde barındıran iş doyumunu içerik ve ölçülmesi bakımında önemli etmenleri kapsamaktadır.

21. yüzyıl işletmeciliğinde yöneticilerin çalışanlarının mutluluğuna önem vermesi bir tercih değil, zorunluluktur. Çoğu zaman örgütlerde çalışanlardan kaynaklanan olumsuz davranışlar iş doyumsuzluğu temellidir. Örgütte hissedilen iş doyumsuzluğu önemli bir sorun olmakla beraber geleceğe dair birçok olumsuz sonuç doğuracak durumların habercisidir. Bu durum turizm işletmelerinde de yaşanmakta ve daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü turizm sektöründe sunulan ürünler hizmet ağırlıklı olduğundan dolayı, turizmde istihdam edilen iş gücü sınır birim işgörenleri olarak değerlendirilebilir ve çoğu zaman müşteri ile birebir iletişim içerisinde olduğu

söylenbilir. Bu nedenle tatmin olmamış bir işgören tarafından hizmet sunulan müşterinin tatmin olması düşük bir ihtimaldir (Akıncı, 2002: 2).

Ayrıca iş doyumu, yöneticilerin örgütsel değişim kararlarına referans olabilecek bir öneme de sahiptir. İşletmede uygulanan politika ve kararların değiştirilmesinin işgörenin iş doyumuna yansıyabilir. Dolayısıyla iş doyumu düzeyindeki artış veya azalış, yapılan örgütsel değişikliklerin bir tür geribildirim olarak değerlendirilebilir.

2.1.2 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu nedenle bu faktörleri kategorize etmekte fayda vardır. İş doyumunu etkileyen faktörleri genel olarak (Pelit, 2008; Yıldırım, 2008) bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grupta toplanabilir.

2.1.3 Bireysel Faktörler

İş doyumunu etkileyen bireysel faktörler cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan bölüm, çalışılan süre ve yaşam doyumu şeklinde gruplandırılabilir.

2.1.3.1 Cinsiyet

İşgörenlerin örgütsel davranışları çoğu zaman cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır. Erkek ve kadın işgörenlerin beklentileri ve davranışları önceliklerine göre değişebilmektedir. İş doyumunun tanımlarından anlaşılacağı gibi iş doyumunun düzeyinin işgörenin beklentileriyle yakından alakalı olduğu söylenebilir.

Örneğin erkeklerin ailenin geçiminden sorumlu olması sebebiyle ücretin ve sosyal güvencenin önemi nispeten daha fazla olabilir. Diğer yandan da kadınlar için başarı hissi, diğer işgörenlerle ilişkiler, takdir edilme duygusu, ayrımcılığın yapılmaması gibi faktörler daha ağır basacaktır. Yapılan bazı çalışmalar (Şahin, 1999; Paoline, Lambert and Hogan, 2006), aynı maddi ve manevi imkânların sunulduğu işletmelerde kadınların iş doyum düzeyinin daha yüksek, bazı çalışmalarda da (Kökay, 2007; Aslan, 2006; Altıntaş, 2007) erkeklerin iş doyum düzeyinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş doyum düzeyinin cinsiyet faktörüne göre değişmediği sonucuna ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır (Pelit, 2008; Yıldırım, 2008; Şahin, 2007; Dore ve Schroeder, 2001; Okaro, Eze ve Ohagwu, 2010).

Çarıkçı'nın (2000) süpermarket çalışanları üzerinde yaptığı çalışma sonuçlarına göre cinsiyet iş doyumunu etkileyen bir faktördür. Araştırmanın bulgularına göre kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre daha düşük iş doyumuna sahip oldukları söylenebilir. Bu durum kadın işgörelerin beklentilerinin daha fazla beklentiye sahip olmaları ile açıklanabilmektedir.

2.1.3.2 Yaş

Yaş değişkeninin iş doyumunu için önemli bir faktör olduğu, işgörelerin yaş gruplarına göre önceliklerinin ve işlerini değerlendirme ölçütlerinin değişkenlik göstermesinden dolayı söylenebilir. Bu ifadeyi doğrular nitelikte bazı araştırma sonuçları yaş değişkeninin önemine dikkat çekmektedir.

Clarck, Oswald ve Warr (1996) yaptıkları araştırma sonucunda işgörelerin iş doyum düzeyleri ile yaş değişkenleri arasındaki ilişkiyi “U” şekline benzetmişlerdir. Diğer bir ifadeyle işgörelenler çalışma hayatına yeni başladıklarında iş bulmanın verdiği sevinç ve idealist olmanın verdiği hevesle iş doyumları yüksek olacak, fakat bir süre sonra çalışma hayatındaki monotonluk orta yaşlarda iş doyum düzeyinin düşmesine neden olacaktır. Yine bir süre sonra işgörelen iş doyumunu arttırmak için değişik iş ve pozisyonlara sahip olabilecek, uzun yıllar çalışmışlığın verdiği tecrübeyi kullanma şansını bulabilecek ve dolayısıyla iş doyum düzeyi yeniden artacaktır.

Kitapçı ve Sezen (2002) kalite belgeli 23 firmada yaptıkları çalışmalarında işgörelenleri kariyer süreçlerine göre ve aynı zamanda da yaş aralıklarına göre kategorize etmişler ve iş doyum düzeylerine göre farklılaşma olup olmadığını incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre 18 – 24 yaş grubu iş öncesi deneme aşamasında olarak nitelendirilmiş ve bu yaş grubunun iş doyumunu çalışma koşulları, hizmet içi eğitim ve ücretin etkilediği bulunmuştur. Diğer yandan 26 – 44 yaş grubu işe başlama ve ilerleme aşamasında olarak nitelendirilmiş ve bu grubun iş doyumunu çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle ilişkilerin etkilediği bulunmuştur. Durağan dönem olarak nitelenen 45 ve üstü yaş grubunun iş doyumunu ise yöneticilerle olan ilişkiler ve katılımcı yönetimin etkilediği görülmüştür. Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere yaş değişkeni işgörelenlerin hem iş doyumunu etkileyen hem de iş doyumlarının sağlanabilmesi için sunulacak imkânların farklılaşmasına neden olan bir faktör olduğu söylenebilir.

Sevimli ve İşcan (2005) hekimler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında hekimlerin yaşı arttıkça iş doyumlarının da arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Aynı şekilde Yelboğa (2008) da insan kaynakları bölümü çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada 40 yaş ve üzeri işgörenlerin iş doyumlarının daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Baş (2002) öğretim üyelerinin iş doyumunu üzerine yaptığı çalışmasında da öğretim üyelerinin yaşının arttıkça iş doyum düzeylerinin de arttığı saptanmıştır. İlgili araştırmalar işgörenlerinin yaşı arttıkça iş doyum düzeylerinin de arttığına işaret etmektedir. Bu bulgular işgörenlerin ilerleyen yaşlarında tecrübelerini, iş ile ilgili inisiyatiflerini kullanabilme imkânlarının artması ve nispeten daha prestijli unvanlara sahip olmaları ile açıklanabilir.

2.1.3.3 Eğitim Durumu

İşgörenlerin eğitim durumu ile iş doyum düzeyleri arasında ters bir ilişki olduğu söylenebilir. Çünkü işgörenin eğitim durumu düşük olduğunda sadece iş bulabilme karşısında bile tatmin olabilirken, eğitim seviyesi yükseldikçe daha fazla imkânlarla sahip olabileme isteği ile hep daha iyiyi isteyecek ve doyum sağlayamayabilecektir.

Yazıcıoğlu (2010) çalışmasında ilköğretim mezunu işgörenlerin iş doyum düzeylerinin yüksek iken, lisansüstü eğitim mezunu olan işgörenlerin iş doyum düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Eğitim düzeyine göre işgörenlerin iş doyum düzeyinde farklılık bulunmadığı çalışmalar (Üngören, Doğan, Özmen ve Tekin, 2010) olsa da, işgörenlerin eğitim düzeylerindeki farklılıklarının işe karşı tutum ve davranışlarını, dolayısıyla da iş doyum düzeylerini etkilediği söylenebilir.

Kaya (2007) otel işletmeleri işgörenleri üzerinde yaptığı çalışmasında eğitim seviyesi yüksek işgörenlerin, eğitim seviyesi düşük işgörelere göre iş doyumlarının daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır.

2.1.3.4 Çalışılan Bölüm(Departman)

Her işletme, fonksiyonlarına göre çeşitli alt birimlere ayrılır. İşgörenler de bağlı olarak çalıştıkları bölümün işlerinden ve o bölümün yöneticisine karşı sorumludurlar. İşgörenin çalıştığı bölüme yüklediği anlam, iş doyum düzeyini etkileyecektir. Eğer işgören çalıştığı bölümü, işletmenin faaliyetleri içerisinde saygın görüyorsa, dile getirmekten haz alıyorsa ve yaptığı işin işletmeye kattığı anlamın yüksek olduğunu

düşünüyorsa iş doyum düzeyini olumlu etkileyecektir. Aynı zamanda bölümünün çalışma saatleri, araç-gereç ve diğer fiziki olanakları, ast-üst ilişkileri ve çalışma ortamı gibi soyut faktörleri de işgörenin çalıştığı bölümü değerlendirmesinde önemli faktörlerdir. Örneğin kat hizmetleri bölümünde çalışan bir işgören temizlik işinin otel işletmesinin faaliyetleri içerisinde değersiz olduğunu düşünebilir. Bu anlayışın oluşabileceği bölümlerde çalışan personele, yaptığı işin aksamaması durumunda, önemli olduğunu düşündüğü ve özendiği işlerin hiçbir şey ifade etmeyeceğini, tüm işlerin birbiri ile ilintili olduğunu söylemek gerekmektedir.

Çalışılan bölüm iş yükü özelliğiyle de diğer bölümlerden farklılık gösterebilir. Bu durum da işgörenin çalıştığı bölümün iş yükünü diğer bölümlerin iş yükü ile kıyaslamasına neden olacaktır. Kaya (2007), otel işgörenlerin üzerinde yaptığı çalışmada yiyecek içecek bölümü çalışanlarının iş doyumunun diğer bölüm çalışanlarına göre daha düşük olduğunu tespit etmiştir.

2.1.3.5 Çalışılan Süre (Kıdem)

İşletmede çalışma süresi nispeten fazla olan bir personel, kendisine sunulan imkânların, kendisinden sonra çalışmaya başlayan personelin sahip olduğu imkânlardan fazla olmasını isteyebilir. Yine kıdemli personel terfilerde öncelikli olmayı, fikirlerinin daha değerli bulunmasını isteyebilir. İşletme içerisindeki böyle durumlarda kıdemli personeli ayrıcalıklı kılmak yönetsel açıdan her zaman doğru olmayabilir. Kıdemli personelin sahip olduğu tecrübeyi, hem kendisinin hem de işletmesinin faydalanabileceği şekilde kullanabilmesi için imkân yaratılmalıdır. Bununla beraber işletmeye yeni katılmış bir işgörenin iş ve iş ortamına daha objektif bakabileceği ve artık bir takım arkadaşı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Sevimli ve İşcan (2005) hekimler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmanın sonuçlarına göre hekimlerin hizmet süresi arttıkça iş doyumları da artmıştır. Aynı şekilde Dağdeviren, Musaoğlu, Kurt Ömürlü ve Öztora (2010) tarafından yapılan akademisyenler üzerine yapılan çalışmada akademisyenlerin hizmet süresi arttıkça iş doyumlarının arttığı tespit edilmiştir.

2.1.3.6 Yaşam Doyumu

Bireyler işlerinde yaşadıkları olumlu ve/veya olumsuz tecrübeler karşısında oluşacak ruh hallerini sosyal ve özel hayatlarına taşıyabilirler. Aynı şekilde özel ve sosyal hayatlarında yaşadıklarını da iş hayatına yansıtabilirler (Dikmen, 1995: 115). Bu nedenle yaşam kalitesi, mutluluk veya öznel iyi olma olarak da ifade edilebilen (Yılmaz, Keser ve Yorgun, 2010: 93) yaşam doyumunu iş doyumundan bağımsız olduğu düşünülemez (Keser, 2005: 80). Yapılan araştırmalarda iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasındaki ilişkiyi destekleyici nitelikte sonuçlar tespit edilmiştir. Keser (2005), otomotiv sektörü çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada işgörenlerin iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Dikmen (1995) tarafından öğretmenler ve memurlar üzerine yapılan çalışmanın sonuçları, Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman (2005) tarafından teknik öğretmenler üzerine yapılan çalışmanın sonuçları, Yılmaz, Keser ve Yorgun (2010) tarafından konaklama işletmesinde çalışan sendikalı işgörenler üzerinde yapılan çalışmanın sonuçları ile Aşan ve Erenler (2008) tarafından bir devlet üniversitesinde çalışan akademisyenler üzerinde yapılan çalışmanın sonuçları da bu ilişkiyi destekler niteliktedir.

2.1.4 Örgütsel Faktörler

İşgörenlerin iş doyumlarını bireysel faktörler etkileyebileceği gibi örgütsel faktörler de etkileyebilir. Örgütsel faktörler de ücret, çalışma koşulları, işin niteliği, takım arkadaşları, denetim ve ödül sistemi olarak gruplandırmak mümkün olabilir.

2.1.4.1 Ücret

Yapılan araştırmalar iş doyumunun sağlanmasında ücretin önemli ve diğer motive araçlarına kıyasla daha üst sıralarda olduğunu gösterse de (Bulduklu, 2005: 130), bu durumun tersi sonucuna ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır (Toker, 2008: 72). İşgörenlerin işinden doyum sağlamasında yaşam doyumunun önemi büyüktür. Yaşamından doyum sağlamak isteyen bir işgören ailesinin asgari yaşam standartlarını sağlamayı isteyecek ve kişisel niteliklerini göz önünde bulundurarak elde etmesi gerektiğine inandığı bir ücret seviyesi belirleyecektir. Eğer aldığı ücret, belirlediği bu ücretten düşük olursa (aldığı ücret birçok ihtiyacını karşılıyor olsa bile) adaletsizlik algısı içine girecektir. Dolayısıyla aynı işi yapan ve aynı niteliklere sahip işgörenlerin ücret seviyelerinin aynı olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir (Telman ve Ünsal,

2004: 39). Bununla beraber işgören ve aldığı ücrete verdiği önem arasındaki ilişki çeşitli faktörlere göre değişebilir. Bu konuda işgören ne kadar az ücret alıyorsa, ücretinin miktarı onun için o kadar önemli olduğu söylenebilir (Hagemann, 1997: 41).

Hagemann (1997) ücretin neden önemli olduğunu dört ifade ile açıklamıştır:

- Ücret yaşamı idame ettirmeyi sağlar ve çalışmayı teşvik eder.
- Ücretin seviyesi işgörenin statüsünü gösterir.
- Ücretteki artış iş başarımının tasdikidir.
- Ücret artışı iş yaşamının mahrum ettiği bazı imkânları telafi edebilir.

Eğinli (2009) tarafından kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada ücretin iş doyumu için en önemli etken olduğu bulunmuştur. Ücretin işgörenlerin iş doyumunu etkilemesi hususunda görüş birliği olduğu söylenebilir. Bununla beraber Tarlan ve Tütüncü (2001), ücretin iş doyumu için ikinci öneme sahip olduğunu tespit etmiştir.

2.1.4.2 Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları işgörenleri doğrudan etkileyeceği için iş doyumlarını, dolayısıyla da işin kendisini etkileyecektir. İşgörenler fiziki olanakların iyi olmasını isteyeceklerdir (Erdil, Keski, İmamoğlu ve Erat, 2004: 19). İşgörenler çalışma koşullarının iyileştirilmesini, işin kalitesini etkileyeceğini öne sürerek isteyebilirler ama bu istekleri aslında iş doyumlarını artırmak için olabilir. Mesai saatleri, izinler, prim, sosyal güvence, terfi ölçütlerinin objektifliği, servis ve lojman imkânları, sosyal faaliyet üniteleri vb. çalışma koşulları işgörenlerin iş doyumu ile doğrudan ilişkilidir (Erdil vd. 2004: 24). Saylan (2008) tarafından bir tarım firması çalışanları üzerinde yapılan çalışmada iş doyumu ile en güçlü ilişkinin çalışma koşulları ile arasında olduğu bulunmuştur.

2.1.4.3 İşin Niteliği

İşgörenin yaptığı iş, işgörene kendini geliştirme fırsatı tanıyor, kabiliyetlerini açığa çıkarma ve kullanma şansı tanıyor, kendi fikirlerini uygulayabilme fırsatı veriyor ve saygınlık kazandırıyorsa işin niteliği yüksek ve işgören açısından iş doyumunun yükselmesi için elverişli bir iş olduğu söylenebilir (Altıntaş, 2007: 26). Akman, Kelecioğlu ve Bilge (2006) tarafından öğretim elemanları üzerinde yapılan bir araştırma

öğretim elemanlarının iş doyumu için iş koşullarından ziyade işin niteliğinin daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.1.4.4 Takım Arkadaşları

Örgütlerde işgörenlerin yaptıkları iş ne kadar bireysel olursa olsun, diğer işgörenlerle iletişime geçmeleri kaçınılmazdır. Bu iletişimden kaçınmak istenecek kadar sakıncalı bir ortamının olduğu işgörenler arasında moral bozukluğu olacak, bu durum da işe ve işgörenlerin iş doyumlarına yansıtacaktır. Takım arkadaşları arasında oluşacak örgütsel çatışmanın zararlı boyuta gelmeden önlenmesi iş doyumunun sağlanması bir ön koşul mahiyetindedir. Yöneticiler tarafından halı altına itilen tehlikelerin başında gelen örgütsel çatışmalar, eğer tatlı bir rekabet veya ödül yarışı seviyesinde tutulabilirse bu durum hem iş doyumuna zemin hazırlayacak hem de dolaylı olarak işgörenlerin verimine katma değer katacaktır. Tarlan ve Tütüncü'nün (2001) otel işletmeleri işgörenleri üzerinde yapılan çalışmanın sonuçları işgörenlerin iş doyumunu en çok etkileyen etmenin iş arkadaşları olduğunu göstermiştir.

İşgörenler işletme içerisinde, işletme yönetimine baskı kurma amaçlı bir grup oluşturabilir, fikir ve hareket birliği ile aynı anda işi bırakabileceklerini hissettirip, işletme yönetiminden iş doyumlarını gerekçe göstererek ayrıcalık isteyebilirler. Bu durum da işletme yönetiminin otoritesinin zayıflamasına ve diğer işgörenlerin adaletsizlik algılarının oluşmasına neden olabilir. Bu nedenle işgörenler arasındaki takım arkadaşlığı ile işletme içi gruplaşmalar karıştırılmamalıdır.

2.1.4.5 Denetim ve Ödül Sistemi

Örgüt içerisinde ceza ve ödüllerin yönetim ve dağıtma biçimlerinin oluşturduğu örgütsel adalet (Yıldırım, 2002: 256), yöneticilerin motive amaçlı kullandıkları önemli araçlardandır. İşgörenin kendisini diğer işgörenlerle eşitleme davranışı içerisinde ödül ve ceza sistemi önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü işgören eşitleme davranışı sonucunda işgören aleyhinde eşitsizlik çıkarsa eşitliği sağlamak için işgörenin ödül talebi doğabilir. İşgörenin eşitsizliği gidermesi için ödül kullanılmazsa, işgören eşitliği diğer yöntemle yani verimini düşürme yoluna giderek eşitliği sağlamayı tercih edecektir.

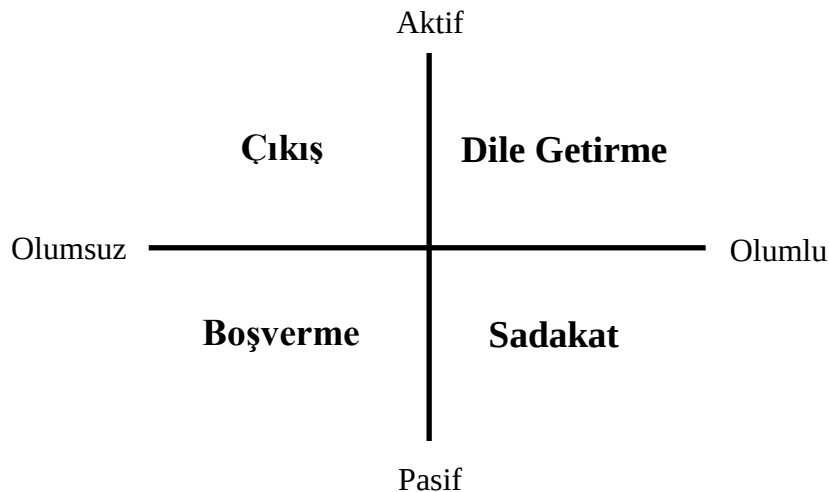
Ücret artışı, primli ücret, terfi ve dönemlik manevi unvan gibi çözümler işgörenlerin iş doyumunun sağlanmasında fayda gösterecektir. Ücret artışının günümüzde de en etkili motive aracı olduğu söylenebilir. Yalnız bir ödül olarak ücret artışının düzeyi ve sıklığı önem taşımaktadır. Artış seviyesinin bireyin beklentisinden düşük olması, bireyde iş doyumundan ziyade doyumsuzluğuna yol açacaktır. Aynı şekilde bu artışın çok sık olması da özendirici olmaktan çıkıp, beklentileri yükseltecek, artık işgören için sıradanlaşacaktır (Keser, 2006: 165).

Tarlan ve Tütüncü'nün (2001) otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre performans değerlendirme uygulaması iş doyumuna etki etmekte ve iş doyumunu arttırmaktadır.

2.1.5 İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

Örgütlerde yaşanabilecek işgören kaynaklı olumsuzluklar birçok faktörden kaynaklanabilmektedir. Hatta bu faktörlerden birden fazlası aynı anda bir etki oluşturabilmektedir. Bu nedenle birtakım örgütsel sorunları, iş doyumsuzluğunun sonuçları olduğunu söyleyerek sıralamak, sağlıklı bir varsayım olmayacaktır (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002: 271).

Şekil 2'de iş doyumunu ve doyumsuzluğunun sonuçları dört şekilde ele alınmıştır. Yaşadığı iş doyumsuzluğuna karşı aktif bir tavır takınan işgören işten ayrılma eylemi gösterecektir. İş doyumsuzluğunu pasif olarak dışa vuran bir işgören ise iş doyumsuzluğuna neden olan olumsuz olayları boş verme duygusu içerisine girecektir. İş doyumunu sağlamış bir işgörenin aktif davranışı, yaşadığı olumlu havayı dile getirmek olurken, pasif bir şekilde yaşayan işgörende ise işletmesine sadakat duygusu oluşacaktır.



Şekil 2: İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

Kaynak: Robbins, 1996: 196

2.1.5.1 İşgören Devri

İşgören devri, işgörenlerin çalıştıkları örgütlerden herhangi bir sebeple ayrılma ve çıkartılmalarını ifade etmektedir (Eren, 2008:275). Belirli bir dönemde işletmenin çalışan kadrolarına işgören giriş ve çıkış hareketliliği olarak tanımlanabilecek olan işgören devri, işletme maliyetlerini arttırdıklarından dolayı, sıfıra indirmek mümkün olmasa da, en aza indirmek yöneticilerin amaçları arasındadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008:393).

İş doyumsuzluğu işe devamsızlık davranışının, işe devamsızlık davranışı da işgören devrinin sinyalidir. Çünkü işgörenlerin iş doyumlarının düşük olması, çalıştıkları işletmelere geç gelmelerine ve/veya gelmemelerine neden olacak ve işgörende işten ayrılma niyeti oluşmaya başlayacaktır. Gül, Oktay ve Gökçe (2008) tarafından bir devlet hastanesinde çalışan sağlık personeli üzerinde yapılan çalışmada iş doyumunun işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir deyişle iş doyumunu yükseldikçe işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

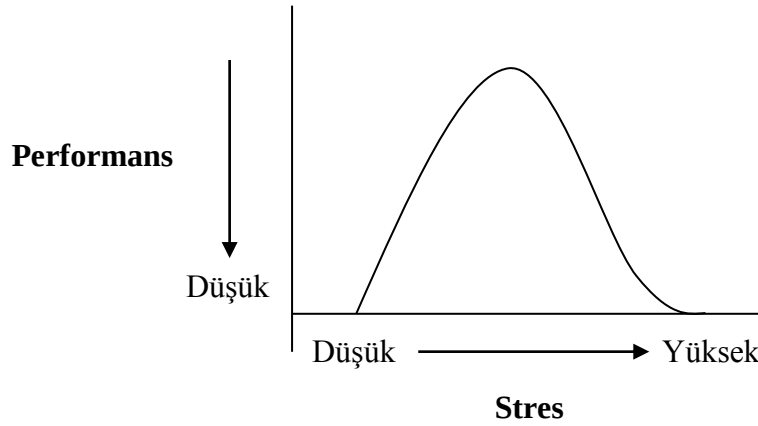
2.1.5.2 Stres

Stres kavramı ilk kez medikal bir araştırmacı olan Hans Selye tarafından kullanılmıştır. Selye, stres kavramını “vücudun, herhangi bir isteğe karşı genel tepkisidir” şeklinde tanımlamıştır (Kondalkar, 2007:177). Hann, stresi “insanın içinde yaşadığı ortamı kötü olarak değerlendirmesi sonucu yaşadığı durum”, Menaghan ve Mullan da “organizmanın zararlı ortamlara karşı tepkisi” diyerek tanımlamıştır (Özkalp, 2003:187).

Stresin iş doyumunu ve dolayısıyla iş hayatı ile doğrudan ve yakın bir ilişki içinde olduğu söylenebilir. İşgören iş hayatında çeşitli olumsuzluklar yaşamakta veya yaşama ihtimalini düşünerek çalışmaktadır. Bu olumsuz uyarıcılar işgörenin işine karşı beslediği tutumu olumsuz etkileyebilmektedir. Holmes ve Holmes’in (1970) yaptığı araştırmada en çok stres verici yaşam olaylarından “işten atılma” 100 üzerinden 47 puanla 43 faktör arasında 8. Sırada bulunmaktadır (Cüceloğlu, 2008:322).

Yapraklı ve Yılmaz (2007) tarafından ilaç mümessilleri üzerinde yapılan çalışmada iş stresinin iş doyumunu negatif yönde etkilediği bulunmuştur. Diğer yandan iş doyumunu ile stres arasında negatif bir ilişki yerine pozitif bir ilişkinin tespit edildiği bir araştırmaya göre (Özkaya, Yakın ve Ekinci, 2008) stres arttıkça iş doyuma da artmaktadır. Bu durum Hawthorne etkisine benzer bir şekilde, katılımcıların araştırmayı üst yönetimin yaptırdığı düşüncesiyle kaçamak cevaplar vermiş oldukları düşünülerek açıklanmıştır.

Diğer yandan stresin her zaman olumsuz bir anlam taşıması gerekmez. Belirli bir seviyede ve kontrol altında tutulabilen bir stresin işgörenlerin başarısını artırmada etkili olduğu görülmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010:230).



Şekil 3: Performans - Stres İlişkisi

Kaynak: Kondalkar, 2007:182

Şekil 3 incelendiğinde stres yükseldikçe performansın da yükseleceği, fakat stres seviyesinin uygun noktayı aşmasından sonra göstereceği yükselişin, performansın düşmesine neden olacağı anlaşılmaktadır. Ayrıca stresin yükselmesine karşılık performansını yükselterek başa çıkmaya çalışan işgören stresin en üst noktaya ulaşmasıyla başa çıkamayacağı kanısına varacak ve tükenmişlik hissiyatına kapılacaktır (Koç ve Topaloğlu, 2010:237).

2.1.5.3 Tükenmişlik

Son yıllarda önemi artan bir konu olan “Tükenme” kavramı, yabancı kaynaklarda “Burnout” olarak geçmektedir. İlk defa 1974 yılında Freudenberger tarafından tanımlanmıştır (Sabuncuoğlu, 2009:70). Ancak 1970’lerde Amerika’da müşteri hizmetlerinde çalışan işgörenlerin mesleki bunalımlarını tanımlamak için de kullanılan tükenmişlik kavramı, 1961 yılında da Greene’nin “A Burnt-Out Case” (Bir Tükenmişlik Olayı) adlı romanında yer bulmuştur (Sürgevil, 2006:3).

Freudenberger (1974) tükenmişlik kavramını “başarısızlık, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu ortaya çıkan enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan isteklerin ortaya çıkardığı bireyin iç kaynaklarında ve enerjisinde tükenme durumudur” şeklinde tanımlamıştır (Üngören vd. 2010: 2923). Tükenmişlik ve iş doyumu üzerine yapılan araştırmalar (Üngören vd. 2010; Altay, 2009; Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005; Gençay, 2007) aralarında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle iş doyumu düzeyi düştükçe tükenmişlik duygusu da artmaktadır.

2.1.6 İş Doyumunu Açıklayan Motivasyon Kuramları

İş doyumu ve motivasyon kavramları arasında sıkı bir ilişki vardır. Motivasyon kavramının tanımından hareketle; bireyler yapısı ve doğası gereği hem iş hem de özel hayatında, her zaman akılcı ve mantıklı davranmayabilir. Bu doğal bir sonuçtur. İnsanlar “yapmam gerekir” diye düşündüklerini davranışa dönüştürmeleri için, özendirilmeye, isteklendirilmeye ve yapmaları gerekenleri yaptıktan sonra elde edecekleri faydalara karşı farkındalık duygularının kabartılmasına ihtiyaç duyabilirler. Sonuç olarak motivasyon amaç veya sonuç değil, araç ve süreçtir. İş doyumu ise amaç ve sonuçtur. İş doyumu, bireylerin işine karşı olumlu tutumlar beslemelerine temel teşkil eden gerekçelerin sunulması sonucu ile oluşan duygusal durumdur. Motivasyon kuramları da bu gerekçelerin, kişiden kişiye değiştiğini ve gerekçelerin çeşitli nedenlerle öncelik farklarının olabileceğini açıklamaya çalışmaktadır.

Motivasyonu ve dolayısıyla insanların davranış sebeplerini açıklamak amacıyla akademisyenler tarafından birçok kuram geliştirilmiştir. Bu kuramlardan hiçbiri tek başına insan davranışlarını açıklayamamakta, sadece bir ya da birkaç yönüne açıklık getirebilmektedir (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2007:220; Aswathappa ve Sudarsana Reddy, 2009: 107). Yönetim bilimi yazınında motivasyon kavramı her ne kadar

Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı ve Elton Mayo'nun insan ilişkileri yaklaşımına kadar dayansa da günümüzde insan davranışlarını ve işgörenlerin örgütte yaşadıkları davranış psikolojilerini açıklamada kullanılan kuramlar kapsam ve süreç kuramları olmak üzere iki başlık altında toplanmaktadır (Kumar, 2009: 141). Kapsam kuramlarının özelliği (İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Çift Etmen Kuramı, Başarma İhtiyacı Kuramı ve VİG Kuramı) bireylerin motive edilmiş davranışlarındaki ihtiyaçlarına odaklanmalarıdır (Rollinson ve Broadfield, 2002:203). Süreç kuramları ise daha çok motivasyonu oluşturan faktörlerin birbirleri arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır. Süreç kuramları davranışın nasıl harekete geçtiğini, nasıl yönlendiğini ve nasıl devam ettiği ile ilgilenmekte, motivasyonun gerçekleştiği sürece önem vermektedir (Mullins, 2005:480).

Tablo 1: Motivasyon Kuramlarının Sınıflandırması

Kapsam Kuramları	Süreç Kuramları
Bireyin ihtiyaç ve amaçları ile ilgilenir.	Motivasyonun nasıl oluştuğu ile ilgilenir.
Önemli olan neyin motive ettiğidir.	Önemli olan motivasyon sürecidir.
Statiktir.	Dinamiktir.

Kaynak:Brooks, 2003:50

En çok geçerliliği olan motivasyon kuramının belirlenmesi hususunda araştırmacılar ortak görüşe sahip olsalar bile kuramların ele aldığı konu insan doğası olmasından dolayı, araştırılan grup içerisinde yaş, din, dil, ırk, mezhep, renk, kültür, coğrafi bölge, sosyo-ekonomik seviye gibi birçok değişken kuramların üzerinde etkili olacaktır. Tüm kuramların kendi içerisinde değerlendirilmesinin daha sağlıklı olacağı söylenebilir. Ayrıca kuramların iş yaşamına uyarlanması söz konusu olduğunda, aynı çalışma kolunda olsalar bile iki işletme farklı kuramlardan yararlanarak işgören doyumunu sağlayabilir.

Tablo 2: Motivasyon Kuramları

Kuram	Açıklama
İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Abraham Maslow)	İnsanların ihtiyaçlarını 5 grupta toplamış ve bir hiyerarşi içerisinde olduğunu söylemiştir. Birinci grupta olan bir insan 2. Gruptaki bir ihtiyaç tarafından güdülenemez. Aynı şekilde 2. Grupta olan bir insan da giderdiği alt grup ihtiyacı tarafından güdülenemez.
Çift Etmen Kuramı (Frederick Herzberg)	İnsan ihtiyaçlarını hijyen etmenleri ve motivasyon etmenleri olarak 2 grupta toplanmıştır. İş doyumuna motivasyon etmenlerinin, iş doyumsuzluğuna da hijyen faktörlerinin neden olduğunu söylemiştir. Herzberg'e göre iş doyumunu iş doyumsuzluğunun tersi değildir.
Başarma İhtiyacı Kuramı (David McClelland)	Güç, ilişki kurma ve başarma ihtiyacı olarak 3 grup olarak ihtiyaçları sınıflandırmış ve insanlarda bu 3 ihtiyacın da olabileceğini ama birinin baskın olacağını ve ona göre davranacağı ileri sürülmüştür.
ERG Kuramı (Clayton Alderfer)	Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine benzemekte fakat ihtiyaçlar 3 grupta toplanmaktadır (Var olma, ilişki kurma, Gelişme). Farklı olarak Alderfer üst grup ihtiyaçların giderilememesi durumunda alt grup ihtiyaçların daha çok arzulanacağını, onun yerine geçeceğini savunmuştur.
Pekiştirme Kuramı (Burrhus F. Skinner)	Davranışın tekrarlanmasının temeli o davranışın sonucuna, pekiştirilip pekiştirilmediğine bağlıdır. İnsanın sarf ettiği çaba sonucu elde ettiği tatminkârsa davranış tekrarlanır, değilse tekrarlanmaz.
Beklenti Kuramı (Victor H. Vroom)	İnsanları davranışa geçiren etmenler, o davranış sonucu elde edeceği ödüle yüklediği anlam/değer, o ödülü alabileceğine olan inancı ve o ödül için harcayacağı emeğin sonucunda doğacak diğer (ikincil) sonuçlardır. Bu değerler ile formülize edilen kuramda bu faktörlere verilen -1 ile +1 arasında değerler ile bireyin motive gücü hesaplanmaktadır.
Eşitlik Kuramı (John Stacey Adams)	Adams kişilerin ortaya koydukları emekleri ile elde ettikleri çıkarların muhasebesi sonucunu, aynı statüdeki diğer işgörenler ile karşılaştıracaklarını söylemiştir. Bu karşılaştırmadaki oluşacak eşitsizlik bireyin davranışlarını etkileyecektir.

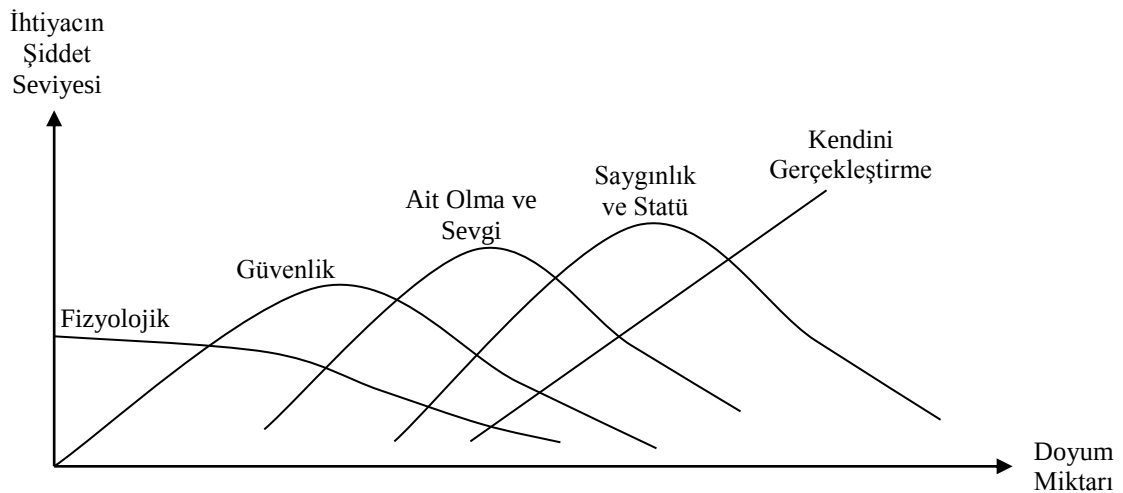
Kaynak: Koçel, 2010: 638

2.1.6.1 Kapsam Kuramları

İş doyumunu açıklamada kullanılan motivasyon kuramları ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, çift etmen kuramı, başarıma ihtiyacı kuramı ve ERG (Existence, Relatedness, Growth) –VİG (Var Olma, İlişki Kurma, Gelişme) kuramı olarak gruplandırılabilir.

2.1.6.1.1. Abraham Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Bilimsel açıdan insan ihtiyaçlarını araştıran ve motivasyonla ilişkilendiren Brandeis Üniversitesi Profesörlerinden (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:111) Amerikalı Abraham Maslow'dur (Eren, 2008: 30). Maslow, klinik gözlemler sonucu insanların gereksinimlerinin beş başlık altında toplandığı sonucuna ulaşmıştır. Bunlar fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sevgi ve ait olma ihtiyacı, saygınlık ve statü ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Türk, 2007: 83). Maslow'a göre insan önce sınıflandırdığı ihtiyaçların en alt basamağındaki ihtiyaç tarafından güdülenecek ve davranışa geçecektir. Alt basamaktaki ihtiyaç giderildiği takdirde de artık bu ihtiyaç güdüleyici olmayacak, bir üst basamaktaki ihtiyaç güdülemeye başlayacaktır. Bu basamaktaki ihtiyaç da giderilmeden bir üst basamaktaki ihtiyacın bir alt basamaktaki ihtiyaç gibi güdüleyici özelliği olmayacaktır. Ayrıca duyulan ihtiyacın basamağı yükseldikçe insanı zorlayıcı özelliği azalacaktır. Aynı şekilde ihtiyaç basamağı yükseldikçe, alt basamaktaki ihtiyaçların karşılandığında verdiği doyum duygusu da azalacaktır.



Şekil 4: İhtiyaçlar ve Duyulan Doyum İlişkisi

Kaynak: Koçel, 2010: 625

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı olan son basamakta da birey kendisine hedef koyacak ve hedeflere ulaştıkça kendini gerçekleştirme ihtiyacı kapsamında yeni bir hedefe yönelecektir.

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, bilinirliği en çok ve önemini kaybetmemiş en popüler motivasyon kuramı olma özelliğini taşıyan kuram olsa da (Çetinkanat, 2000: 11) birtakım eleştirilere maruz kalmıştır. Bu eleştirilerin bazıları, ihtiyaçlar arasında bir hiyerarşinin olmadığı, alt düzey ihtiyaçlara gereken önemin verilmediği, uygulanmaya ve somut sonuçlar ortaya koymaya uygun olmadığı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının fazla karmaşık olduğu bilimsel alt yapısının olmadığı üzerinedir. Özellikle hiyerarşi yapısına eleştiride bulunan araştırmacılar bazı insanların bazı ihtiyaç basamağına saplanıp kaldığını veya bulunduğu basamaktaki ihtiyacını gerçekleştirmesine karşın bir üst basamaktaki ihtiyacı tarafından güdülenmediğini ileri sürseler de Maslow, insanın hep daha iyiyi olmayı isteyeceğini belirtmiş ve bir ihtiyaç giderilmişse güdülenemeyeceğini, güdüleniyorsa giderilmediğini söylemiştir (Rollinson ve Broadfield, 2002: 204; Türk, 2007: 84).

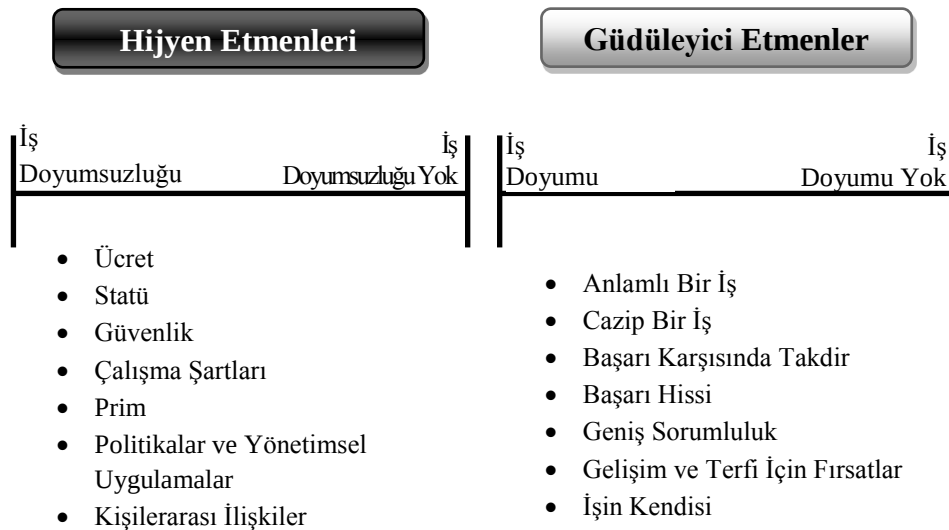
2.1.6.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Etmen Kuramı

Bu kuram, Herzberg'in 1959'da 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarından ileri sürülmüştür. Herzberg'in bulguları elde ettiği araştırmalar literatürde Pittsburg Studies adıyla da geçmektedir (Kaynak, 1990:127). Bu araştırmada şu soru yöneltilmiştir: "işinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız". Böylece Herzberg çalışma sonrasında doyum derecesini artıran ya da azaltan faktörleri bulmaya çalışmıştır. Herzberg, bu sorudan aldığı cevaplar ile oluşturduğu modelin içeriğini motive edici etmenler ve sağlık (hijyen) etmenleri olarak iki grupta toplamıştır. Sağlık etmenlerinin başında; "çalışma şartları, maaş ve ücret, emniyet, iş koşulları, yan ödemeler, yönetim uygulamaları, kişiler arası ilişkiler ve işletme politikaları gelmektedir. Motive edici faktörler ise; "işin kendisi, başarıma, fark edilme, yükselme, anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma, sorumluluk alma ve görevi yerine getirmenin sonucu olarak elde edilebilecek ödüller" şeklinde ortaya çıkmaktadır. Hijyen faktörleri dışsal (extrinsic), motive edici faktörler ise içsel (intrinsic) faktörler olarak nitelendirilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 87). Ayrıca Maslow'un kuramındaki

ihtiyaç basamakları incelendiğinde ilk üç basamak hijyen faktörleri, diğer iki basamak da motivasyon faktörleri olarak nitelendirilebilir (Herzberg, 1968).

Herzberg iki basamakta topladığı etmenlerden hijyenetmeleri örgüt içerisinde olduğu takdirde iş doyumsuzluğunun önlenebileceğini ancak iş doyumunun sağlanamayacağını belirtmiştir. Aynı şekilde motive edici etmenlerin olması halinde iş doyumunun sağlanacağını fakat olmaması durumunda iş doyumsuzluğunun olmayacağını sadece iş doyumunun olmayacağını ileri sürmüştür. İş doyumunu sağlayan faktörler ile iş doyumsuzluğuna neden olan faktörler aynı faktörler değildir. Örneğin bir akademisyen için bilgisayar ve masanın temin edilmemesi iş doyumsuzluğu oluşturacak fakat masa ve bilgisayar verilmesi iş doyumunun oluşmasını sağlayamayacaktır. Akademisyen için masa ve bilgisayar hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Motivasyon kapsam kuramları arasında en özgün kuramın Herzberg'in kuramı olduğu söylenebilir. Bunun nedeni iş doyumunun iş doyumsuzluğunun tersi olduğu varsayımını test etmesi ve kabul etmemesidir (Mullins, 2005:485).

Herzberg'in motivasyon kuramına yöneltilen en yoğun eleştiri, ekonomik motivasyon faktörlerinin özellikle ücret faktörünün ikinci plana indirgenmiş olmasıdır. Herzberg'in bu araştırmayı Amerika Birleşik Devleti'nde yapması ve ABD halkının satın alma gücünün nispeten yüksek olması bunun nedeni olarak açıklanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:117).



Şekil 5: Herzberg' in Çift Etmen Kuramı

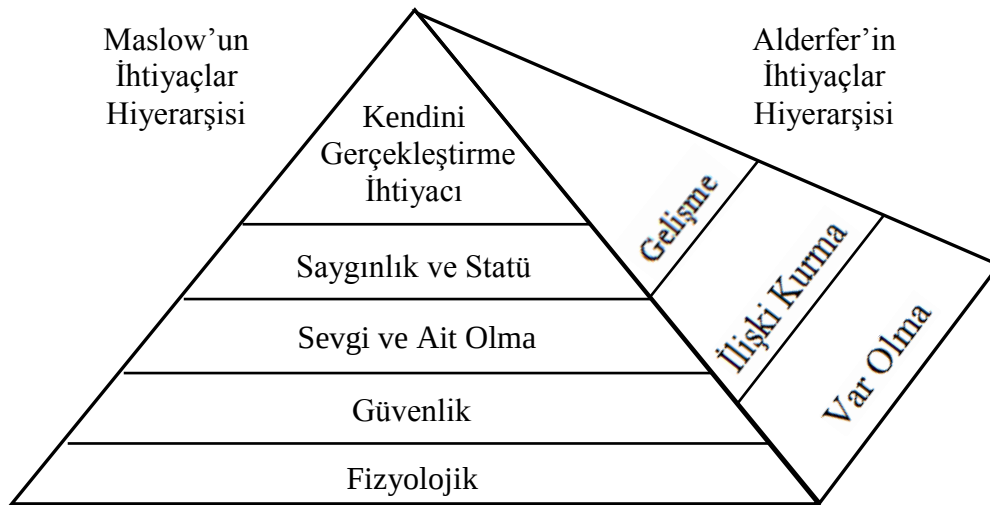
Kaynak: Gordon, 1993: 93

2.1.6.1.3. David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

1930'lu yılların sonunda Henry Murray tarafından ortaya atılan kuram (Otar, 2008: 40) daha sonra Harvard Üniversitesi öğretim üyesi Mc Clelland tarafından geliştirilmiştir (Toker, 2006: 77). İleriki çalışmalarda da Atkinson adlı araştırmacı tarafından katkıda bulunulmuştur. Kuramın temelinde Tematik Algı Testleri (T.A.T.) bulunmaktadır. Mc Clelland ve arkadaşları yöneticiler üzerinde bu testleri uygulamışlardır. Bazı durumların yer aldığı bu resimler siyah beyaz olup, yöneticilerden resmi gördüklerinde zihinlerinde canlanan durumu hikâye etmeleri veya söylemeleri istenmiştir. Örneğin katılımcılara, iş yerinde sandalyesinde oturan bir adamın ailesinin fotoğrafına baktığı bir resim verilmiş ve bu resmi hikâye etmeleri istenmiştir. Bir yönetici “bir mühendisin ailesinin fotoğrafına bakarak gelecek yaz tatil planları yaptığını, diğeri “bir tasarımcının ailesinin işine yarayacak bir makine tasarlamaya çalıştığını” ve sonuncusu da “bir aile reisinin ailesi ile ilgili bir problemi çözmeye çalıştığını” söylemiştir. Bu örnekteki üç yönetici başarma ihtiyacıdadır fakat araştırma sonuçlarına göre yazarlar üç tür ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar Güç İhtiyacı, İlişki Kurma İhtiyacı ve Başarma İhtiyacıdır. Kuramda, ihtiyaçlar arasında bir hiyerarşinin olmadığı, her insanda bu ihtiyaçların olacağı ama mutlaka bir tanesinin daha baskın olacağı ve ihtiyaçların sonradan öğrenmeyle kazanılacağı ileri sürülmüştür. Başarma ihtiyacı insanların kendilerine zor ve anlamlı amaçları hedef koyan, daha iyi ve verimli olmaya çabalayan insanların duydukları ihtiyaç türüdür. Güç ihtiyacına eğilimli kişiler çevresindeki insanları etkilemeyi, otorite kurmayı, sahip oldukları statüyü kullanarak çevresinin ilgisini çekmeye amaçlayan insanlardır. İlişki kurma ihtiyacındaki kişiler çatışmadan kaçınan, sosyal grup ve topluluklara girmekten ve arkadaşlıklar kurmaktan hoşlanan, rekabet etmek yerine dayanışmayı ve sosyal ilişkileri güçlendirmeyi tercih eden kişilerdir. Kurama göre eğer işgörenin ihtiyaçları belirlenebilirse, işgörenin doyumu için sunulan motivlerin işlerliği sağlanır ve performans artırabilir (Kitchin, 2010; Akat, 1984: 178; Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2002:157; Motivasyon ve Kuramları, 2011).

2.1.6.1.4. Clayton Alderfer'in ERG (VİG) Kuramı

Alderfer'in kuramı da bir ihtiyaçlar hiyerarşisi olup, ihtiyaçları 5 ihtiyaç basamağından indirgeyip 3 ihtiyaç basamağında incelemiştir. Kuramın adını aldığı 3 ihtiyaç "Var Olma (Existence), İlişki Kurma (Relatedness) ve Gelişme (Growth) ihtiyaçlarıdır. Kurama göre ihtiyaçlar ve güdülenme arasındaki ilişki kapsamında var olma ve ilişki kurma gereksinimleri karşılandıkça gelişme ihtiyacı daha fazla istenecek, fakat gelişme ihtiyacına duyulan şiddet karşılandığı ölçüde yeniden hissedilecektir. Maslow'un kuramından ayrılan en önemli özelliği; ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunulan basamaktaki ihtiyaçların giderilememesi durumunda bir alt basamaktaki ihtiyaçlar daha çok istenecektir. Somut ihtiyaçların karşılanması nispeten soyut ihtiyaçların karşılanmasının yerine geçecek, doyum sağlanmamış olsa da bu durum doyum sağlanmış hissini doğuracaktır. Örneğin sahip olduğu maddi varlıklar ve makamı için çevresinde bulunulan bir insan, ilişki kurma ihtiyacını karşıladığını düşünebilir. Bu önerme bir nevi Maslow'un hiyerarşi iddiasını haklı çıkarmaktadır. Çünkü karşılanan ihtiyaç güdülememiştir, güdülüyorsa karşılanmamıştır (Onaran, 1981: 39). Maslow'un kuramı yöneticilerce Alderfer'in kuramına göre daha iyi bilinmekle beraber, Alderfer'in kuramının bilimsel geçerliliği daha fazladır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 194).



Şekil 6: Maslow ve Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Gordon, 1993: 89

2.1.6.2 Süreç Kuramları

Victor Vroom'un beklenti kuramı, Lawler ve Porter'ın Beklenti-Değer kuramı, Burrhus Frederic Skinner'in Pekiştirme kuramı ve John Stacey Adams'ın Eşitlik kuramı süreç kuramları arasında incelenen motivasyon kuramlarıdır. Motivasyonun nasıl gerçekleştiği, motivasyon sürecinin nasıl gerçekleştiğini ortaya koymaya çalışan süreç kuramları bireylerin çevresel etkilere nasıl etkilendiklerini de açıklamaya çalışmışlardır.

2.1.6.2.1. Victor Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor Vroom bireylerin davranış göstermesinde kişisel özelliklerinin ve çevresel koşulların etkili olduğunu belirtmiştir. Beklenti kuramında da, bireylerin kişisel istek, arzu, değer ve beklentilerinin farklılaşacağını söylemiştir. Kurama göre bir davranışın temelinde, davranışın sonucunda ödül kazanma beklentisi, ödüle yüklenen anlam, ihtiyacın şiddeti ve davranışın gerçekleştirilebileceğine olan inanç yer almaktadır. İnsanlar, davranışın kendisinden götürüsü ile sonucunda elde edeceği getiriyi karşılaştırarak davranışa geçerler (Thompson, 2003: 131). Örneğin bir çocuk yemekten sonra kola içmek istemektedir. Fakat kola içmesine izin verilmemektedir. Kendisine, tabağındaki yemeğin hepsini bitirdiği takdirde kola içebileceği söylenmiştir. Bu durumda çocuk, kola içebilmek için tabağındaki yemeğin hepsini bitirmeye, başka bir deyişle tabağındaki tüm yemeği yemenin ödülü olarak kola içebilmeye razı olmaktadır. Bu davranışın temelinde, kolayca duyulan şiddetli arzu, kolanın kendisine verileceğine dair inanç ve hiç yememiş de olsa o yemeği bitirebileceğini düşünmesidir (Snead, Johnson ve Ndede-Amadi, 2005: 257).

Vroom kuramında 3 temel kavramdan söz etmektedir. Bunlar “Valens (valence), Beklenti ve Araçsallık”tır. Valens kavramı kişinin göstereceği davranış sonucu elde edeceği ödülü arzulama derecesi/şiddeti, o ödüle yüklediği anlam/değer olarak açıklanabilir. Kendisine vaat edilen ödülü değerlendirmesinin sayısal değeridir. Bu değer -1 ile +1 arasında değişebilmektedir. Aynı ödül bir işgören için son derece arzulanınca yani değeri +1 iken, başka bir işgören ilgisiz kalabilir, yani 0 değer verebilir. Yine başka bir işgören de o ödülü kazanmak bile istemiyor olabilir. Bu durumda da değeri -1 olacaktır (Onaran, 1981: 73).

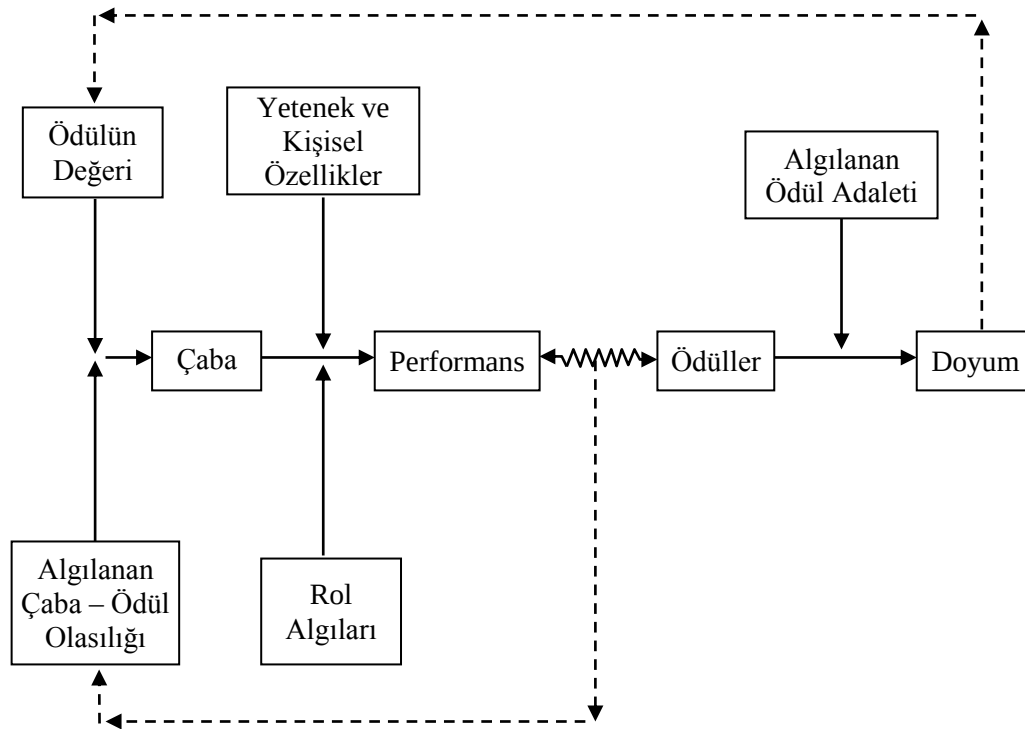
Kurama adını veren beklenti kavramı ise bireyin ödülün kendisine verilebilme ihtimali olarak açıklanabilir. Eğer işgören davranışının sonucunda ödüle sahip olabileceğine kesin inanıyorsa beklenti değeri +1 olacaktır. Fakat vaat edilen ödülün verileceğine dair şüpheler varsa (örneğin bir işletmede ayın personeli uygulaması vardır ama her ay seçilmemektedir, bazı aylar aksamaktadır) veya verileceğine inanmıyorsa beklenti değeri 0 olacaktır (Hellriegel ve Slocum, 2008: 176).

Vroom bu iki kavramın birbiriyle çarpımı sonucu elde edilecek sayısal değer, bu davranışı diğer alternatif davranışlara tercih etme nedeni ve bireyin davranışı gerçekleştirme gücü olarak ifade etmiştir. İki kavrama da verilen değer aralıklarına bakıldığında ikisinin de artı değer olduğunda bireyin harekete geçebileceği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle tek başına ne beklenti ne de valens yeterli olmamaktadır (Stroh, Nortcraft ve Neale, 2002:76). Örneğin bir işgören terfi almak isteyebilir. Bu amaca çok çalışmak ile ulaşacağına inanmış olabilir. Hem ödüle olan valensi yüksek hem de çok çalışmak sonucu bu ödülü elde etme beklentisi yüksektir. Fakat bu durumda birey davranışı gösterme gücüne sahip olmayabilir. Bunun nedeni işgörenin hedefi olan terfiye giden yolda araç olarak belirlediği çok çalışma eylemi, aynı zamanda sorumluluk üstlenmesi gibi sonuçlar da doğuracak olmasıdır. Vroom bu durumu açıklarken kişinin sorumluluk üstlenmesi gibi sonuçlara birinci aşamadaki sonuçlar ve terfi almaya da ikinci aşamadaki sonuçlar demiş ve aralarındaki ilişkiye de araçsallık adını vermiştir. Araçsallık kavramına göre işgören ikinci aşamadaki sonucun gerçekleşmesi için birinci aşamadaki sonucun gerekli ve yeterli olduğuna inanıyorsa araçsallık değeri +1, ikinci aşamadaki sonucun elde edilebilmesi için birinci aşamadaki sonucun olmaması gerektiğine inanıyorsa araçsallık değeri -1 olacaktır. Araçsallık değerine -1 bir veren bir işgören, birinci aşamadaki sonucu elde ederse, ikinci sonucun elde edilmesinin mümkün olmadığına inanacaktır (Onaran, 1981: 75).

Otelde çalışan 289 işgörenin beklenti kuramı ile iş doyumunun ölçüldüğü bir araştırma sonuçları göstermiştir ki, kuram otel çalışanlarının motive olma süreçlerini çok iyi açıklamaktadır. Aynı zamanda araştırmada birinci aşamadaki amaçların, ikinci aşamadaki amaçlara nazaran daha fazla motive edici olduğu sonucuna varılmıştır (Chiang ve Jang, 2008: 313).

2.1.6.2.2. Lawler ve Porter'ın Beklenti-Değer Kuramı

Edward L. Lawler ve Lyman Porter bu kuramı Vroom'un kuramı üzerine kurmuşlardır. Beklenti kuramının temelinde yatan bireyin elde edeceği sonuca verdiği değer ile bu davranış sonucunda vaat edilen ödülü elde edebileceğine olan inancının etkisiyle bireyin davranışa geçeceğine katılmışlardır. Fakat beklenti, araçsallık ve valenslerin daha karmaşık yapıda olduğunu ileri sürmüşler ve 9 faktörden oluşan model önermişlerdir (Miner, 2005: 98).



Şekil 7: Porter - Lawler Modeli

Kaynak: Koçel, 2010: 634; Onaran, 1981: 77

Bu kuramı Vroom'un modelinden ayıran en önemli özellik, bireyin beklenti ve valensi yüksek olmasına karşın, göstereceği çabanın performansa dönüşebilmesi için işle ilgili birtakım bilgi birikimi, yetenek ve özelliklerin olması gerektiğini savunmasıdır. Örneğin orta düzey yönetici pozisyonuna terfisini isteyen bir işgörenin çok fazla mesai yapması bu ödülü kazanması için yeterli bir performans olmayacaktır. Gerekli bazı yönetsel eğitim ve becerilere sahip olması istenecektir. Ayrıca rol algılamasının da bu performans da etkili olduğu söylenmektedir. Rol algılaması ile kastedilen, işletmenin işgörene yüksek performans göstergelerini yeterince açık ve net

sunmuş olmasıdır. Aksi takdirde işgörenin kişisel özellik ve yetenekleri arzuladığı ödülü elde etmesi için uygun olsa bile, rol belirsizliği nedeniyle işgörenin çabası sonuç vermeyecektir. Rol belirsizliğinin yanında rol çatışmasının da işgörenlerin motivasyonunda ve iş doyumlarında etkili olduğu söylenebilir (Akar ve Yıldırım, 2008: 97; Arnett, Laveria ve Mclane, 2002). Vroom'un modelinde olmayan bir diğer değişken ise algılanan ödül adaletidir. Bu kavram işgörenin gösterdiği çaba-performansına karşı biçtiği ödül değeridir. Davranışlarının sonucu olarak işgörenin hak ettiğini düşündüğü ödül seviyesini belirtmektedir.

2.1.6.2.3. Burrhus Frederic Skinner'in Pekiştirme Kuramı

Harvard Üniversitesi psikoloji profesörlerinden olan Skinner'in kuramı fareler üzerine yaptığı deneylere dayanmaktadır. Skinner kutusu diye tabir edilen ve içinde bir yiyeceğin düşeceği kanal, aydınlatma ve bir manivela bulunan kutuya konan farenin kendiliğinden manivelaya basması beklenir. Fare manivelaya kendiliğinden basana kadar geçen süre not edilir ve manivelaya bastığı anda kanaldan bir yiyecek verilir. Daha sonra farenin manivelaya bir sonraki basışının arasındaki sürenin daha da kısaldığı gözlenir. Ardından fare manivelaya bastığında yiyecek verilmemeye başlanır ve farenin manivelaya basma aralıklarının uzamaya başladığı görülür. Skinner son olarak kutudaki aydınlatmayı açar ve fare manivelaya bastığında yiyecek verir. Fakat aydınlatma açık değilken manivelaya basma bile yiyecek verilmemektedir. Artık fare aydınlatma açıkken manivelaya sık basmakta ve aydınlatma kapalıyken hiç basmamakta veya çok az basmamaktadır. Bu deneyde verilen yiyeceğe pekiştireç, pekiştirecin verilmemesine sönme denmektedir (Cüceloğlu, 2008: 145; Smelser ve Baltes, 2001: 14142).

Bu araştırmalar sonucu Skinner'e göre işgörenin davranışının temeli o davranışın sonucuna dayanır. Yeni tatminkâr bir şekilde yaptığı davranışı tekrarlaması için o davranışın olumlu dönütlerle ve pekiştirmelerle sonuçlanması gerekecektir. Diğer tüm çalışanlardan üstün performans gösterdiği halde, maaşına zam veya terfi gibi maddi, ayın personeli uygulaması gibi manevi pekiştireçlerle davranışı sonuçlandırılmayan bir işgören tatminsizlik yaşayarak o davranışı bir daha tekrarlamayacaktır.

2.1.6.2.4. John Stacey Adams'ın Eşitlik Kuramı

Önce Homas daha sonra da Adams tarafından geliştirilen bu kurama göre (Türk, 2007: 90) işgören işinden tatmin olmak için kendini diğer işgörenlerle kıyaslamaya

gidebilir. İşgörenlerin işletmeye kazandırdıklarına katkı (girdi), işgörenlerin de işletmelerinden kazandırdıklarına ödül (çıktı) denecek olursa, işgören önce kendi ödül/katkı oranını diğer işgörenlerin (bu işgörenler takım arkadaşı olabileceği gibi farklı işletmelerde çalışan işgörenler de olabilir) oranlarıyla kıyaslayacaktır. Eğer işgörenin aleyhinde bir eşitsizlik durumu söz konusu olursa tatminsizlik durumu ortaya çıkacaktır. Tatminsizlik yaşayan işgören isyan edecektir ve önce ödülleri arttırmaya çalışarak oranı dengelemeyi seçecektir. Eğer ödülleri arttırmayı başaramazsa, katkılarını azaltma yoluna gidecektir. Bu durumun tersi de söz konusu olup işgörenin ödül/katkı oranı diğer işgörenlerden fazla olabilir. Bu durum işgörende suçluluk duygusu uyandıracaktır. Suçluluk duygusundan dolayı da katkılarını arttırma eğiliminde olacaktır (Luthans, 2011: 171).

Tablo 3: John Stacey Adams'ın Eşitlik Kuramı

İşgörenin Kendisi <u>Çıktılar (ax)</u> Girdiler (x)	Diğer İşgörenler <u>Çıktılar (by)</u> Girdiler (y)	Doyum Durumu	Beklenen Davranış	
a	=	b	Doyum	Aynı şekilde devam
a	<	b	Doyumsuzluk	(Yakınma, Gerginlik) Önce çıktıları arttırmaya çalışarak eşitleme yoluna gitme Sonra girdileri azaltarak eşitleme yoluna gitme
a	>	b	Yüksek Derecede Doyum	(Suçluluk Duygusu) Girdileri artırarak eşitleme yoluna gitme
Çıktılar: Çalışma Koşulları, İş güvencesi, Ücret, Özlük Hakları, Sosyal Olanaklar, Fiziki Koşullar... Girdiler: Harcanan Zaman, Bedensel ve/veya Zihinsel Çaba, Gösterilen Fedakârlık...				

Kaynak: Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2009: 229; Luthans, 2011: 170

2.1.7 İş Doyumunun Ölçülmesi

İşgörenlerin iş doyumunu ölçmek için birçok ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçekleri Weiss, Davis, England ve Lofquist'in Minnesota İş Doyum Ölçeği (1967), Porter Gereksinim ve Doyum Anketi (1968), Ergin'in İş Betimlemesi Ölçeği (1987), Brayfield ve Rothe'nin Çalışan Doyum Ölçeği (Brayfield ve Rothe, 1951), Hackman ve

Oldham'ın Çalışan Doyum Ölçeği (1975), Spector'un Çalışan Doyum Ölçeği (1996), Kunin'in Yüz Çizelgesi (1955), Ivancevich ve Donnelly'nin Çalışan Tatmin Ölçeği (2000) olarak sıralanabilir. Ulusal çalışmalar arasında İncir (1998), Ardiç ve Baş (2002) ve Kuşluvan ve Kuşluvan (2005) tarafından geliştirilmiş ölçekler bulunmaktadır (İnce, 2007; İnce, 2008; Kaya, 2007; Tarlan ve Tütüncü, 2001; Tütüncü ve Çiçek, 2000). Bu ölçeklerin başında Weiss, David, England ve Lofquist tarafından geliştirilen Minnesota iş doyum anketi (Minnesota Job Satisfaction Questionnaire) gelmektedir. Minnesota iş doyum anketi yayınlandıktan sonraki 20 yılı aşkın bir sürede 300'ün üzerinde çalışmada tercih edilmiştir (Bibliography for the MSQ, 1989). Sadece iş doyumunun (Hançer ve George, 2003; Green, 2000; Marşap, 1995; Baran, 2009; Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007; Pelit ve Öztürk, 2010; Eğinli, 2009; Durak ve Serinkan, 2007), iş doyumuna etki eden faktörlerin ve bazı örgütsel faktörler ile iş doyumunun ilişkisinin (Schappe, 1998; Şahin, 2007; Otur, 2008; Pelit, 2008; Yazıcıoğlu, 2009; Sevimli ve İşcan, 2005; Yüksel, 2005; Bayrak Kök, 2006; Gül, Oktay ve Gökçe, 2008; Yılmaz ve Murat, 2008; Baloğlu, Karadağ, Çalışkan ve Korkmaz, 2006; Yıldırım, 2002; Dikmen, 1995;) araştırıldığı makale ve tez çalışmalarında en çok kullanılan ölçek Minnesota iş doyum ölçeğidir. Bununla beraber bazı çalışmalarda (Tütüncü ve Çiçek, 2000; Keser, 2005; Yılmaz, Keser ve Yorgun, 2010) Brayfield ve Rothe'nin çalışan tatmini ölçeği, bazı çalışmalarda (Çekmecelioğlu, 2006; Gençay, 2007; Yüksel, 2002; Yüksel, 2003; Demir, Usta ve Okan, 2008; Yılmaz ve Izgar, 2009) da Hackman ve Oldham'ın İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Spector tarafından geliştirilmiş doyum ölçeğinin (Job Satisfaction Survey – JSS) (Yapraklı ve Yılmaz, 2007; Sun, 2002; Üngören, Cengiz ve Algür, 2009; Öz, 2006) ve Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen iş tanımlama ölçeğinin (Job Descriptive Index-JDI) tercih edildiği çalışmalar da (Toker, 2007) vardır.

Minnesota iş doyum anketi 1967 yılında geliştirilmiş, 1977 yılında revize edilerek tekrar yayınlanmıştır. 100 ifadeli uzun formu ve 20 ifadeli kısa formu olmak üzere iki şekilde kullanılmaktadır. Ölçekte 20 boyut bulunmakta ve uzun formunda her boyut 5 önerme ile ifade edilmeye çalışılmıştır. Kısa formunda ise her bir ifade bir boyutu temsil etmektedir. Ölçeğin güvenilirlik çalışmaları ölçeğin yaratıcıları tarafından mühendisler, öğretmenler, yöneticiler, hemşireler, muhasebeciler, makine operatörleri, sekreterler, yiyecek-içecek servis elemanları, temizlikçiler ve daha birçok çeşitli alanda çalışan işgörenler üzerinde yapılmış, gerekli değişiklikler yapılmış ve son şeklini almıştır (Weiss, David, England ve Lofquist, 1977). Minnesota iş doyum ölçeği ister

hizmet sektörü ister sanayi sektörü olsun tüm çalışanların genel iş doyumlarını ölçmek için uygun bir iş doyum ölçeğidir.

Hackman ve Oldham'ın 1974 yılında iş tasarımı ve iş zenginleştirme kapsamında geliştirmiş olduğu “İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model) kapsamında kullanılan işgören doyum ölçeği de iş doyumunun ölçülmesinde kullanılan ölçeklerdendir. Model kapsamında hazırlanan ölçek 5 bölümden oluşmakta, 4. Bölümde de işgören doyum ölçeği yer almaktadır. Ölçekte 14 ifade bulunmakta ve ifadeler 7 aşamalı puanlama ile değerlendirilmektedir(Hackman ve Oldham, 1980; Hackman ve Oldham, 1974; Kaşlı, 2007: 160; Sökmen, 1999: 47; Guise, 1988).

Smith, Kendal ve Hulin tarafından geliştirilen bir diğer ölçek de İş Betimleme Ölçeğidir (Job Descriptive Index). Ölçekte 72 adet iş (Heyecan Verici, Yaratıcı, Sıkıcı vb.) işletme yönetimi (Nazik, İkna Edici, Kendini Güncelleyen vb.), çalışma arkadaşları (Hırslı, Sorumluluk Taşıyan, Şeffaf vb.), Terfi ve Ücret (Gerekenden Az, Geleceğe Dair Güven Vermeyen vb.) hakkında sıfat ve kısa tümceler bulunmaktadır. Değerlendirmek için katılımcılar “Evet, Hayır, Bilmiyorum” seçeneklerinden birini seçmektedir (Yeager, 1981).

Brayfield ve Rothe tarafından da işgören doyumunu ölçmek amacıyla beş ifadeden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. İki olumsuz, üç olumlu olan bu beş ifade şu şekildedir (Keser, 2006: 247):

1. *İşimi çoğu zaman severek yaparım.*
2. *Mutluluğu en çok işimdeyken buluyorum.*
3. *Mevcut işimden çok memnunum.*
4. *İşimi tatsız buluyorum.*
5. *İşyerinde zaman geçmek bilmiyor.*

Endüstriyel/Örgütsel Psikoloji Profesörü Paul E. Spector'un geliştirdiği iş doyum ölçeği dokuz boyuttan (Ücret, Terfi, Denetim, Sosyal Haklar, Ödüller, Örgütsel Normlar, Çalışma Arkadaşları, İşin Doğası ve İletişim) ve otuz altı ifadeden oluşmaktadır. Türkçe sürümü ile güvenilirlik ve geçerlilik analizleri Yelboğa(2009) tarafından yapılmış olan ölçek ondan fazla dile çevrilmiş uygulanmıştır. Ölçeğin katılımcılar tarafından değerlendirme şekli altı aşamalı puanlama (1: Hiç Katılmıyorum,

2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılmıyorum, 4: Kısmen Katılıyorum, 5: Katılıyorum, 6: Tamamen Katılıyorum) ile yapılmaktadır.

Yukarda verilen ölçekler iş doyumu araştırmalarında en çok kullanılan ölçekler olmakla beraber, Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh tarafından oluşturulan 3 ifade içeren Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi(Bowling ve Hammond, 2008) ve 9 ifadeden oluşan Ivancevich ve Donnelly'nin işgören doyum anketi bulunmaktadır (İnce, 2007; İnce, 2008; Keser, 2006: 153; Kaya, 2007: 358). Her iki ölçekte çok kısa olmaları nedeniyle çok fazla değişkenin ölçülmesi gereken çalışmalarda, katılımcıların isteyerek cevaplayabilecekleri makul soru sayısının sorulması için araştırmacılar tarafından tercih edilebilmektedir (Spector, 1997: 19, Spector, 1985: 701).

Genel iş doyumunun ölçülmesi kapsamında oluşturulan Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketinde bulunan ifadeler aşağıdaki gibidir (Spector, 1997: 19).

1. *Her şeyi dikkate alarak düşündüğümde işimden memnunum.*
2. *Genel olarak işimden hoşlanmıyorum.*
3. *Genel olarak burada çalışmaktan mutluyum.*

Ivancevich ve Donnelly' ye ait anket ifadeleri de aşağıdaki gibidir (Keser, 2006: 153) :

1. *İşim, organizasyon içinde gelecekte ilerleme şansı veriyor.*
2. *Örgütün başarısında benim yaptığım işin önemi büyük değil.*
3. *İşim yetenek ve becerilerimin artmasını destekliyor.*
4. *İşim örgütteki diğer kişiler tarafından önemseniyor.*
5. *İşim bir takım amaç ve hedefler koymaya imkân sağlıyor.*
6. *İşim bende bir şeyler yaratma duygusu doğuruyor.*
7. *İşim örgüt dışındaki insanlarca önemseniyor.*
8. *İşim çok karmaşık değil.*
9. *İşim eğitimim ve önceki iş tecrübelerimi kullanmama izin veriyor.*

Ayrıca çok sık kullanılmamakla beraber Mountve Bartlett (2002) tarafından spesifik olarak konaklama işletmeleri için, Testa, Williams ve Pietrzak (2009) tarafından Cruise gemi çalışanları için geliştirilen ve genel iş doyumunun ölçülmesi için de Macdonald ve MacIntyre (1997) tarafından iş doyum ölçekleri geliştirilmiştir.

Öğretmenler, Akademisyenler ve diğer iş kollarında çalışan işgörenler için oluşturulmuş ölçekler de bulunmaktadır.

2.2 Hizmet Kalitesi

Ekonomi ve pazarlama bilimi çerçevesinde insanın en önemli özelliklerinden biri insanın sınırsız ihtiyaçlara sahip olmasıdır. Bu sınırsız ihtiyaçların karşılanması için bir araya getirilen üretim faktörlerinin oluşturduğu dünya ekonomisi içerisinde üreticilerin satış, tüketicilerin de satın alma davranışlarının sürekli değişiklik göstermesi ile de insanın sosyal ve psikolojik varlık olma özelliği büyük öneme sahiptir. Hem üreten ve satış yapan hem de birer tüketici olan insanlar her iki safta da bu özellikleri ile çeşitli araştırma konularının doğmasına sebep olmuşlardır. Sosyal bilimlerde ele alınan bu konulardan pazarlama biliminin, ihtiyaçların sınırsız olmasının yanı sıra arzın çoğalması ile başladığı söylenebilir. İhtiyaçların karşılanması için alınabilecek ürünlerin hem fiyat hem de marka, kalite, renk ve hammadde vb. açısından son derece çeşitliliğe sahip olduğu görülmektedir. Maldan bağımsız olabileceği gibi mal ile beraber de satışa sunulabilen hizmetler, ürünlerin farklılaşması, müşteri ihtiyaçlarına cevap verilebilmesi, müşteri bağlılığı oluşturulması ve rekabette üstünlük sağlanması gibi amaçlarla önem kazanmaya başlamıştır. Başka bir deyişle ünlü otomobil markası Ford'un sahibi Henry Ford'un "Benden, istediğiniz renk ve modelde araba isteyebilirsiniz. Siyah bir T modeli olmak koşuluyla..." dediği sözünün yerini, Garanti Bankasının "Başka Bir Arzunuz?" reklam sloganının aldığı söylenebilir.

Bütün bu gelişmeler sonucunda hizmet kalitesinin önemi artmaktadır. Bilgi çağını, sanayi çağından ayıran hizmet gelişmiş ülkelerin ekonomileri içerisindeki oranı %80'i geçmekte, gelişmekte olan ülkelerde ise nispeten daha düşük olmakla beraber artış gösterdiği söylenebilir (Bulgan ve Gürdal, 2005: 240).

Önemli olduğu kadar soyut olma özelliği de taşıyan hizmet kalitesi kavramının tanımlanması ve/veya ortak bir tanım üzerinde mutabık kalınması zordur (Brown, Gummesson, Edvardsson ve Gustavsson, 1998: 1). Ayrıca yapılmış olan tanımlamaların çoğunun mallarla hizmetlerin karşılaştırılması sonucu ortaya çıkarılmış olması da hizmet kalitesi kavramının sınırlılık içermesine sebep olmuştur (Gümüsoğlu ve Pınar, 2007: 2). Bu nedenle öncelikle hizmet ve kalite kavramlarını tanımlamakta fayda olacaktır. Hizmeti tanımlarken, Solomon vd. hizmetin "faaliyet ve süreç" olduğuna, Lovelock "süreç ya da performans" olduğuna değinirken (Gümüsoğlu ve Pınar, 2007: 11), Grönroos hizmet kavramını "Yapısı itibariyle dokunulamayan, müşteri, işgören ve fiziki kaynaklar arasındaki etkileşim sonucu oluşan müşteri problemlerine çözümler

sunan faaliyetlerdir.” diyerek tanımlamıştır (Özgüven, 2008: 653). Hizmetin özelliklerinden yola çıkılarak bir tanım yapılacak olursa, “sunumu ve tüketimi eşzamanlı olan, stoklanamayan ve sunulan tüketicinin ihtiyaç(lar)ını fayda, tatmin ve/veya değer ile sonuçlandırarak karşılayan tüm soyut faaliyetler” hizmet olarak tanımlanabilir.

Kalite kelimesi Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “qualis” kelimesinden türemiştir (Korkmaz, 2006, 40; Canoğlu, 2008; 26). Amerikan Kalite Derneği’ ne (ASQ – American Society for Quality) göre kalitenin tanımı kişilere ve sektörler için değişmektedir ve şöyle tanımlanmaktadır: “Kalite, bir mal veya hizmetin, belirtilen ya da belirtilmeyen ihtiyaçları karşılama yeteneğini taşıyan özelliklerinin tümüdür” (ASQ Glossary, 2011).

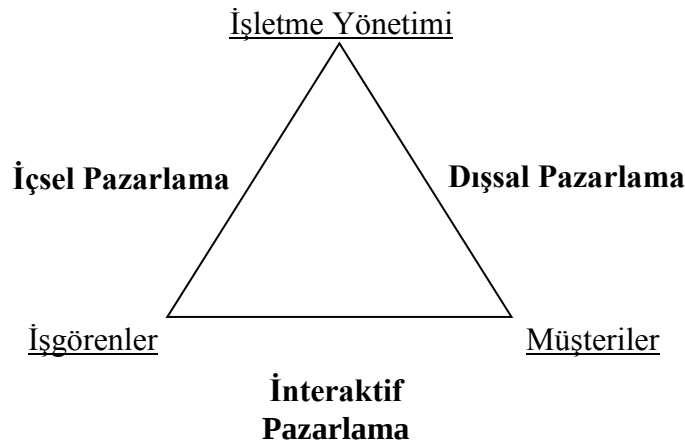
Tablo 4: Kalite Tanımları

Tanımlayan	Tanım
Joseph M. Juran	Amaca ve kullanıma uygunluktur.
Philip Crosby	Şartlara uygunluktur.
W. Edwards Deming	Müşterinin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayabilmektir.
Walter A. Shewart	Kalite, objektif ve sübjektif özelliklerden oluşur. Objektif kalite, insan unsurundan bağımsız olan objektif özelliklerin kalitesidir. Sübjektif kalite ise objektif gerçeğin bir sonucu olarak insanların gördükleri, hissettikleri ve düşündükleri özelliklerdir.
Amand V. Feigenbaum	Müşterinin beklentilerini karşılayacak ürün veya hizmetin, pazarlama, mühendislik, üretim ve bakım aşamalarından sonra kazandığı toplam karakteristikleridir.
Kaoru Ishikawa	Müşterilerin tanımladıkları ürünü performansının (gerçek) üreticilerin tanımladıkları ürün performansı 8ikame) ile karşılaştırılmasıdır.
Juran	Amaç ya da kullanım için uygunluktur.
ISO 9000:2005	Yapısal özellikler bütünüdür şartları karşılama derecesidir.
İngiliz Standartları Enstitüsü	Bir mal veya hizmetin belirtilen ya da ima edilen ihtiyaçları karşılama yeteneğini taşıyan özelliklerinin ve karakteristiklerinin tümüdür.

Oxford Sözlüğü	Mükemmellik derecesi ve düzeyi, karakteristiği; bir kişi ya da nesne hakkında özel bir şey.
Eğitimde Kalite Sözlüğü	Kalite, bir mal ya da hizmetin özelliğinin ve sunumunun var olan ya da ileride gerek duyulabilecek müşteri gereksinmelerini karşılayabilme yeteneğidir.

Kaynak: Durukan ve Kapucugil İkiz, 2007: 34; Eraqi, 2006: 472 çalışmalarından derlenmiştir.

Hem hizmet hem de kalite kavramlarının tanımlanmasındaki zorluğun, hizmet kalitesinin tanımlanmasına yansıdığı ve kesin bir tanım yapabilmenin güç olduğu söylenebilir. Parasuraman, Berry ve Zeithaml (1985), hizmet kalitesini müşterilerin algıladıkları(yaşadıkları, tecrübe ettikleri) hizmet kalitesi ile bekledikleri hizmet kalitesinin karşılaştırılması sonucu elde edilen fark olarak tanımlamışlardır. Diğer yandan Cronin ve Taylor ise hizmet kalitesini “sunulan hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılama performansı” olarak değerlendirmiş, beklentileri dikkate almamıştır. Hizmet kalitesi en genel ve en basit ifadeyle bir hizmetin kullanıcısının ihtiyaçlarını ne derece karşıladığının ölçüsüdür (Cengiz ve Kırkbir, 2007: 271). Hizmet kalitesi, sadece hizmet işletmelerinin değil her sektördeki işletmenin ölçmesi, kontrol altında tutması ve rekabet üstünlüğü gereği önem vermesi gereken bir kavramdır. Fakat hizmet işletmelerinin emek yoğun işletmeler olması nedeniyle sınır birim işgörenleri müşteriler ile birebir iletişim içine girmektedir. Dolayısıyla bu durum işletme içerisinde işgörenleri birer iç müşteri olarak konumlandırmaktadır.

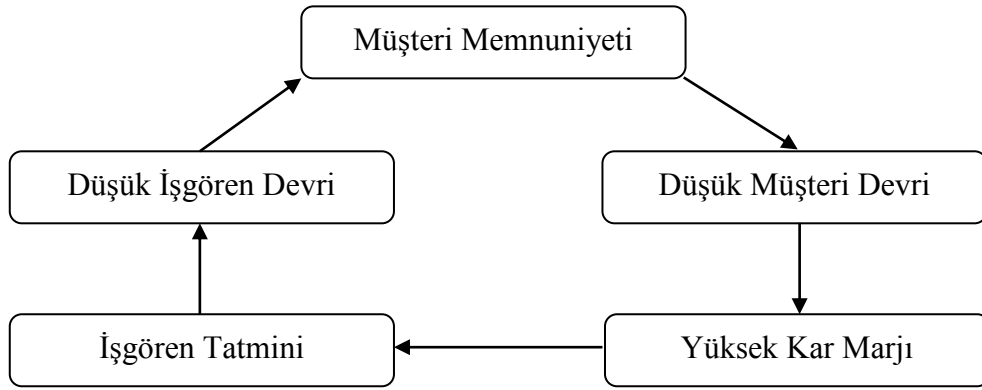


Şekil 8: Pazarlama Üçgeni

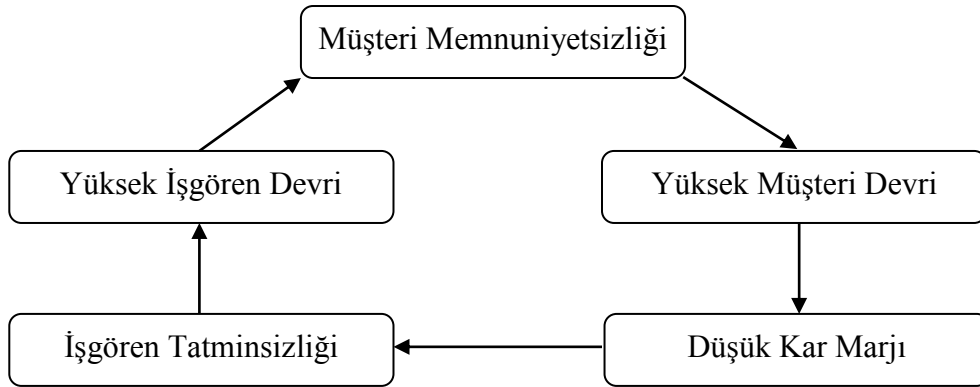
Kaynak: Yükselen, 2008: 454

Müşterilerin hizmet kalitesi algısının, işgörenlerin iş doyumu ile arasındaki ilişkiyle beraber, işletmenin kar marjı ve müşterileri ile işgörenlerinin devir hızı oranları arasındaki ilişki Lashley (2000) tarafından açıklanmaya çalışılmakta ve hizmet kalitesinin önemine vurgu yapılmaktadır (Şekil 9).

Yüksek Hizmet Kalitesi Döngüsü



Düşük Hizmet Kalitesi Döngüsü



Şekil 9: Hizmet Kalitesi Döngüsü

Kaynak: Lashley, 2000: 196

Hizmet kalitesinin diğer işletme faktörleri ile ilişki ve etki analizlerinin yapıldığı çalışmaların artması da hizmet kalitesinin önemine vurgu yapmaktadır. İşgören motivasyonunun ve öğrenen organizasyon uygulamalarının hizmet kalitesine etkisinin araştırıldığı bir çalışmada hizmet kalitesinin pozitif etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

(Hays ve Hill, 2001). Seyahat acentalarında yapılan bir araştırmada sınır birim işgörenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile algılanan hizmet kalitesi arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Yoon ve Suh, 2003; Bell ve Menguc; 2002). Sonuçlara göre hizmet kalitesinin, diğer faktörler tarafından etkilenmesi ve/veya yüksek derecede pozitif ilişkili olması nedeniyle hizmet kalitesinin son derece hassas dengelere sahip olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla bu durum hizmet kalitesi ölçümünde yaşanan zorluğun nedeni olarak gösterilebilmektedir.

2.2.1 Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri

Yönetim biliminin gurularından biri olarak kabul edilen Peter F. Drucker şöyle demiştir: “Ölçemediğiniz hiçbir şeyi kontrol edemez, kontrol edemediğiniz hiçbir şeyi yönetemezsiniz”. İşletmeler kontrol altında tutmak istedikleri konuları ölçmek zorundadırlar. Fakat sosyal bilimlerde ölçek geliştirmek, fen bilimlerdeki kadar kolay değildir. Uygulanan ölçüm aracının gerçekten istenileni ölçüp ölçmediği bile başlı başına bir kürsü konusudur. Bu nedenle de hizmet kalitesinin nasıl ölçülmesi gerektiği konusunda birden fazla kabul görmüş ölçüm modeli bulunmaktadır. Hizmet kalitesinin ölçülmesi ve boyutlarının belirlenmesine yönelik çalışmalar 1970’li yıllara rastlamaktadır (Yayla ve Cengiz, 2006: 178). Bu modeller Donabedian, Grönroos, Meyer/Mattmüller, Gummesson, Cronin/Taylor, Teas Sasser/Olsen/Wyckoff, Lehtinen/Lehtinen, Kano, Stafford/Prybutok/Wells/Kappelman ve Parasuraman/Zeithaml/Berry tarafından geliştirilen hizmet kalitesi boyutları ve ölçüm modelleri olarak sıralanabilir.

Tablo 5: Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri

Sıra No.	Araştırmacı	Hizmet Kalitesi Boyutları	Açıklama
1	Donabedian, 1966	Potansiyel Kalite	Potansiyel kalite işletmenin maddi ve örgütsel imkânlarını, süreç kalitesi hizmetin sunumu esnasındaki etkinlikleri, sonuç kalitesi ise hizmetin amacına ulaşma derecesini belirtir. Bu modelde önemli olan nokta; hizmet kalitesinin sadece sonuç kalitesi ile ölçülemeyeceği, potansiyel kalitenin ve sürecin de önemli olduğudur.
		Süreç Kalitesi	
		Sonuç Kalitesi	
2	Grönroos, 1984	Teknik	Teknik kalite müşterinin işletmeden ne aldığı, fonksiyonel kalite de nasıl aldığı sorusunu açıklamaya çalışmaktadır. Bunun yanı sıra imaj da tüketicinin işletmeye gitmeden zihninde nasıl konumlandığıyla ilgilidir.
		Fonksiyonel	
		İmaj	

3	Parasuraman Zeithaml ve Berry, 1985	Fiziki Varlıklar	SERVQUAL-GAP (Boşluk) MODEL olarak bilinen bu modelde hizmet kalitesinin 5 boyuttan oluştuğunu söylemişlerdir. Hizmet kalitesinin, müşterilerin beklentilerinden, yaşadıkları deneyim sonu algılamalarının çıkarılması sonucu elde edilecek fark ile ölçülebileceğini ileri sürmüşlerdir.
		Güvenilirlik	
		İsteklilik	
		Güvence	
		Empati	
4	Cronin ve Taylor, 1992	Hizmet Kalitesi	SERVPERF adı verilen bu modelde hizmet kalitesinin ölçülmesinde SERVQUAL ölçeğinde kullanılan 22 ifadenin tamamı kullanılmıştır. Fakat hizmet kalitesinin 5 boyuttan değil tek boyuttan oluştuğu ayrıca beklentilerden algıların çıkarılması ile değil, sadece hizmet performansının ölçülmesi gerektiği ileri sürülmüştür.
5	Teas, 1993	İdeal Standartlar	Hizmet kalitesinin ölçülmesi için ideal standartların geliştirilmesi ve performans algılamaları ile karşılaştırılması gerektiği savunulmuştur.
		Performans	
6	Sasser, Olsen ve Wyckoff, 1978	Malzeme Niteliği	Araştırmacılar bu boyutlar ile hizmet kalitesinin ölçümünde, hizmetin müşterilerde meydana getirdiği sonuçtan daha fazla faktörünün etkilediğini söylemişlerdir.
		Donanım	
		Personel	
7	Lehtinen ve Lehtinen, 1982	Fiziksel Kalite	Fiziksel kalite, hizmet işletmesinin sahip olduğu her türlü maddi donanım, firma kalitesi işletmenin kamuoyu algısı veya işletmenin imajı, etkileşimsel kalite de müşterilerin personelle ve potansiyel müşterilerle olan ilişkilerini kapsamaktadır.
		Firma Kalitesi	
		Etkileşimsel Kalite	
8	Gummesson, 1987	Dizayn Kalitesi	4Q adı verilen bu modelde dizayn kalitesi, ürünün ya da hizmet paketinin henüz müşteriye ulaşmadan önceki aşamayı kapsar. Müşterinin henüz tüketmeden, hizmet paketinin ihtiyaçları doğrultusunda tasarlanması kaliteyi artıracaktır. Üretim kalitesi hizmet paketinin sunulma aşaması, dağıtım kalitesi ürünün tüketicisine ulaştırılması, ilişkisel kalite de müşteriler, potansiyel müşteriler, aracı işletmeler, otoriteler arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır.
		Üretim Kalitesi	
		Dağıtım Kalitesi	
		İlişkisel Kalite	
9	Meyer ve Mattmüller, 1987	Hizmet Sunanın Potansiyel Kalitesi	Donabedian'ın modeline ek olarak hizmet isteyen potansiyeli eklenmiştir. Kastedilen müşterinin işletmeden hizmet almadan önceki istekliliği ve sahip olduğu önyargılarıdır. Ayrıca hizmetin hem sunumu sırasında hem de tüketiminden sonraki aşamada müşterinin tutum ve davranışlarının hizmet kalitesinin belirlenmesinde büyük önemi olduğu belirtilmektedir.
		Hizmet İsteyenin Potansiyel Kalitesi	
		Süreç Kalitesi	
		Sonuç Kalitesi	
10	Kano, 1984	Temel Kalite	Noriaki Kano, adını verdiği modelinde Herzberg'in çift etmen motivasyon kuramına benzer şekilde müşteriye memnun eden ve etmeyen faktörlerin farklı olduğunu söylemektedir. Temel kalite zaten olması gereken hizmetin özelliklerini (Garsonun hoş geldiniz demesi gibi), beklenen kalite verilen ücret karşılığında olması gereken müşterilerin beklentilerini (Garsonun güler yüzlü olması gibi), üst düzey kalite de müşterinin şaşırarak ve heyecan duyacak düzeyde hizmet alması (Garsonun ismen hitap etmesi veya özel bir günlerini hatırlaması gibi) demektir.
		Beklenen Kalite	
		Üst Düzey Kalite	
11	Stafford, Prybutok, Wells ve Kappelman, 1999		Araştırmacılar SERVQUAL yönetimini ve ölçeğini benimsemişlerdir. Fakat müşterilerin beklentisini aşarak hizmet kalitesini yükselten bir işletmenin bir süre sonra müşteri beklentilerinin yükseleceğini, bunun sonucunda yüksek kalitede hizmet sunulmasına rağmen, beklenti yükselmesi sonucu hizmet kalitesinin sağlıklı ölçülemeyeceğini belirtmişlerdir. Bu nedenle beklenti ve

algı değerlerinin rasyo algoritmasının alınarak çıkarılması gerektiğini savunmuşlardır.

Kaynak:Kılıç ve Eleren, 2009; Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985; Güzel, 2006; Stafford, Prybutok, Wells ve Kappelman, 1999; Taşkiran Mohammed, 2007; Sakarya, 2006; Yumuşak, 2006; Rahman, Erdem ve Devebakan, 2007; Önder Gürsoy, 2008; Teas, 1993; Donabedian, 1966 çalışmalardan derlenerek hazırlanmıştır.

Hizmet kalitesi ölçümü konusundaki yaklaşımlara ek olarak,1954 yılında Flanagan tarafından Psychological Bulletin dergisinde yayınlanan makalede ortaya konan Kritik Olaylar Tekniğinden de (KOT) bahsedilebilir. Hizmet kalitesinin ölçümü üzerine geliştirilen her model ve ölçek birbirlerinin açıklarını tamamlayarak en iyi ölçümü amaçlasalar da hizmet kalitesinin maksimizasyonuna giden yol çok net çizilemeyecektir. Müşteride kalite algısı, ancak talep ettiği hizmet, hizmeti sunan işgören ve sunulduğu atmosfer ile karşı karşıya kaldığı anda oluşacaktır (Keskin, 2009: 94). Bu nedenle bu karşılaşma esnasında yaşananlar Kritik Olaylar Tekniğinin verilerini oluşturmaktadır (Yılmaz, 2003: 5; Öztürk, S. A., 2000: 59). Bu çalışmada serperf modeli tercih edilmesine rağmen, serperf'ten daha karmaşık olması ve en popüler model olması nedeniyle servqual modeline ayrıntılı değinilmiştir.

2.2.1.1 SERVQUAL / GAP (Boşluk)Modeli

Servqual Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından kavramsal bir çerçeve olarak 1985, bir ölçüm modeli olarak 1988 yılında geliştirilmiştir (Parasuraman vd., 1985, 1988). Hem bir ölçek hem de bir ölçüm modeli olan SERVQUAL, hizmet kalitesinin ölçülmesi üzerine en yaygın olarak kullanılan ölçek ve model olma özelliğine sahiptir. Ayrıca 2000 – 2011 yılları arasında SSCI (Social Science Citation Index) kapsamında taranan dergilerde anahtar kelimelerinde “Servqual” bulunan 245 adet çalışma yayınlanmış ve ulusal lisansüstü tez kapsamında da 36 yüksek lisans ve 5 doktora tezi kabul edilmiştir. Servqual/Boşluk modelinde bulunan 5 adet boşluk aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Parasuraman vd., 1985).

Boşluk 1: Bu boşluğun müşteri beklentileri ile işletme yönetiminin müşteri beklentilerini algılamaları arasındaki farktan doğduğu söylenmektedir. Bu farkın artması ile işletmenin pazar araştırmasına verdiği önem ters orantılıdır. Başka bir deyişle verdiği hizmeti yeterli gören işletme, müşterilerinin beklentilerini

Boşluk 3: Hizmet kalitesi standartları ile hizmetin sunumu esnasında yaşananlar arasındaki farktan oluşan bu fark, emek-yoğun işletmelerde daha fazla olması muhtemeldir. Çünkü işgören-müşteri etkileşimi fazla görülmektedir. Sınır birim işgörenleri müşterilerle etkileşimleri esnasında işletmenin sahip olduğu her değeri temsil etmektedir. İşgörenlerdeki kişisel donanım eksiklikleri bu etkileşimde işletmenin eksiklikleri olacak ve hizmet kalitesini etkileyecektir.

Boşluk 4: Bu boşluk İşletmenin potansiyel ve/veya hâlihazırdaki müşterilerine verdiği vaatler ile bu vaatlerini yerine getirirken sunduğu hizmet arasında oluşan farktan kaynaklanmaktadır. İşletmenin daha önceki sunduğu bazı hizmetlerin kalitesinin çok yüksek düzeyde olması ve bunun bilinmesi müşterilerin beklentisini yükseltebilir. Bu durum da sunulan hizmetin kalitesini hak etmediği şekilde vasatlaştırabilir. Ayrıca işletmede sunacağı hizmeti abartılı bir şekilde tanıtmış olabileceği gibi hizmetin sunumu esnasında olması planlanan varyasyonlar edinilememiş de olabilir. Bir başka deyişle birçok neden ile isteyerek veya istemeyerek vaat edilen ile gerçekleşen hizmet arasında oluşan fark hizmet kalitesinin etkileyicisidir.

Boşluk 5: Hizmet kalitesinin beklentiler ve algılamalar arasındaki fark ile ölçüleceğini öngören ve savunan modelin temelini yansıtmaktadır. İşletmenin elinde olan ve olmayan faktörler dâhilinde oluşan müşteri beklentilerinin, hizmet sunumunun gerçekleşmesinden sonra oluşan algılamalardan çıkarılması sonucu elde edilen farkı içermektedir.

Boşluklar ile ifade edilen hizmet kalitesi modelinde hizmet kalitesi fonksiyonu aşağıdaki şekilde oluşmaktadır:

$$\text{Hizmet Kalitesi} = \text{Boşluk5} = f(\text{Boşluk1}, \text{Boşluk2}, \text{Boşluk3}, \text{Boşluk4})$$

$$\text{Algılanan Hizmet Kalitesi} = \text{Algılanan Hizmet} - \text{Beklenen Hizmet}$$

Boşluk modeli kapsamında önce 10 boyut (Güvenilirlik, İsteklilik, Yeterlilik, Erişilebilirlik, Nezaket, İletişim, Kredibilite, Güvenlik, Müşteriyi Anlama, Fiziksel Görünüm) ve 97 ifadeden oluşan Servqual ölçeği 200 katılımcıya uygulandıktan sonra 7 boyut ve 34 ifadeye indirgenmiştir. Aynı aşamalardan bir kez daha geçirilen ölçeğe 5

boyut ve 22 ifadeden oluşan son şekli verilmiştir. Ölçekte bulunan 5 boyut aşağıdaki gibidir:

Fiziki Varlıklar	: Tesisin Fiziki Yapısı, Donanım, Personelin Görünümü
Güvenilirlik	: Söz verilen hizmeti doğru ve güvenilir bir şekilde yerine getirilmesi
İsteklilik	: Müşteriye yardımcı olunması ve hizmetin zamanında sunulması
Güvence	: Çalışanların bilgi ve nezaketleri ile güven duygusu yaratması
Empati	: İşletmenin müşterilerine özel ilgi göstermesi

2.2.2 Hizmet Kalitesi Ölçümünde Kullanılan Ölçekler

Hizmet sektörü içerisinde yer alan birçok farklı işletme kolu bulunmaktadır. Konaklama, seyahat-ulaştırma, sağlık, bankacılık, yiyecek-içecek, rekreasyon, danışmanlık, sigortacılık gibi alanlarda kimi zaman sadece hizmet sunulmakta kimi zaman da mal ile birlikte hizmet verilmektedir (Mathur, 2008: 205). Bu nedenledir ki mal ve hizmet oranlarının ve faaliyet alanlarının değiştiği tüm hizmet işletmeleri için ortak bir hizmet kalitesi ölçeği geliştirmek pek mümkün değildir. İlgili literatür incelendiğinde de araştırmacıların sadece turizm işletmeciliği alanında bile pek çok hizmet kalitesi ölçeği geliştirdiği söylenebilir.

Tablo 6: Hizmet Kalitesi Ölçümünde Kullanılan Ölçekler

Araştırmacı	Ölçeğin Adı	Açıklama
Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1988)	Servqual	Hizmet kalitesinin ölçümü ile ilgili yapılan çalışmalarda en sık kullanılan ölçektir. 5 boyut ve 22 ifadeden oluşmaktadır.
Mei, Dean ve White (1999)	Holserv	Servqual ölçüm modeli benimsenerek hazırlanmıştır. Servqual ölçeği üzerinde bazı madde ekleme ve çıkarma işlemleri sonucunda 27 ifade ile son şeklini almıştır. 7'li likert ölçeği tercih edilmiştir. Avustralya'daki bazı otel işletmelerinde uygulanmış ve hizmet kalitesine ilişkin üç boyut (İşgören, Fiziki İmkânlar, Güvenilirlik) olduğu ortaya çıkmıştır.

Mackay ve Crampton (1990)	Recqual	Bu ölçeekte de servqual baz alınmış ve yine bazı değişiklikler yapılarak 25 ifade oluşturulmuş ve rekreasyon işletmelerinde uygulanmıştır.
Nadiri ve Hussein (2005)	Hotelzot	Servqual ölçeği ifadelerinin yapılandırılmasıyla ve müşterilere genel memnuniyet düzeylerinin sorulduğu bir sorunun eklenmesiyle 23 ifadelik bir ölçek oluşturulmuştur. Algılanan ve arzulanan hizmet arasında yeterli hizmet faktörü bulunmaktadır. Yeterli hizmet ile arzulanan hizmet arasındaki bölge oteller için tolerans bölgesi olarak adlandırılmıştır.
Eraqi (2006)	TourServQual	Mısır'daki otel işletmelerinde hem turistlere hem de işgörenlere uygulanmıştır. İç ve dış hizmet kalitesi ölçümü olarak adlandırılmış ve her iki gruba da 15 ifadeden oluşan aynı soru formu yöneltilmiştir. 5'li likert ölçeği ile değerlendirmeleri istenmiştir.
Knutson, Stevens, Wullaert, Patton ve Yokoyama (1990)	LodgServ	Araştırmacılar 26 ifadeden oluşan anket oluşturmuşlardır. Güvenilirlik, güvence, duyarlılık, fiziksel varlıklar ve empati boyutları altında ifadelerden oluşan anket konaklama işletmeleri için hazırlanmıştır.
Stevens, Knutson ve Patton (1996)	DineServ	Lodgserv ölçeğini oluşturan yazarlar tarafından yiyecek ve içecek işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçümü için hazırlanmıştır. Aynı 5 boyut kapsamında hazırlan ölçek 29 ifadeden oluşmaktadır.
Khan (2003)	EcoServ	6 boyut (Fiziki varlıklar, güvenilirlik, duyarlılık, empati, güvence ve çevresel varlıklar) ve 29 ifadeden oluşan ölçek ekoturizm amacıyla seyahat eden turistlerin hizmet kalitesi algılarını ölçmek amacıyla oluşturulmuştur.
Tribe ve Snaith (1998)	Holsat	Müşterilerin tatil memnuniyetinin ölçülmesi için servperf ve servqual modellerinin bir sentezi ve yenilenmesi kapsamında 56 ifade ve 6 boyuttan (Tatil yerinin fiziki yapısı ve olanakları / atmosfer / restoranlar, barlar, alışveriş merkezleri ve gece hayatı / ulaşım / tarihi ve kültürel değerler/ konaklama) oluşan bir ölçektir.
Frochot ve Hughes (2000)	Histoqual	24 ifade ve 5 boyuttan(duyarlılık, fiziki varlıklar, iletişim, kullanılabilirlik ve empati) oluşan ölçek kültür turizmi amacıyla gelen turistlerin hizmet kalitesi algılarını ölçmek amacıyla oluşturulmuştur.

Albacete-Saez, Fuentes ve Montes (2007)	-	36 ifade ve 5 boyuttan (işgören davranışı, yardımcı hizmetler, turist ilişkileri, fiziki unsurlar ve empati) oluşan ölçek kırsal bölgelerdeki konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçülmesi için geliştirilmiştir.
---	---	--

Kaynak: Kılıç ve Eleren, 2009; Mei, Parasuraman vd., 1988; Dean ve White, 1999; Nadiri ve Hussein, 2005; Eraqi, 2006; Khan, 1993; Tribe ve Snaith, 1998; Frochot ve Hughes, 2000; Albacete-Saez, Fuentes ve Montes, 2007 çalışmalarından derlenerek hazırlanmıştır.

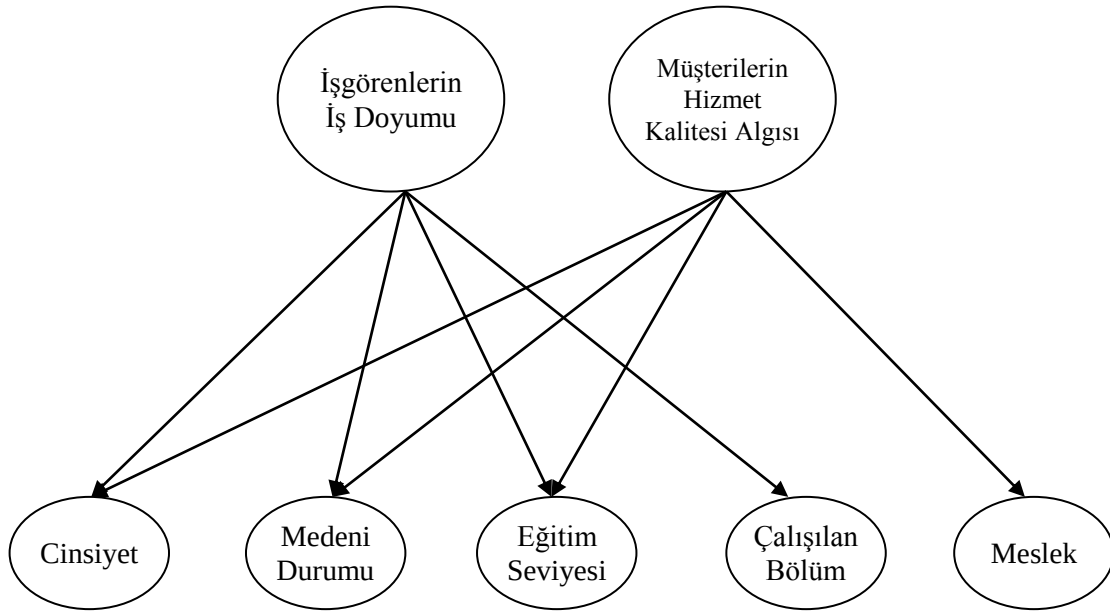
Servqual ölçeği ve modeli, boyutları ve ölçeği yayınlandıktan sonra oldukça kabul gördüğü gibi çeşitli eleştiriler de almıştır. Bu eleştirilerin en büyük sebeplerinden biri servqual yaratıcılarının bu model ve ölçeğin hizmet kalitesi ölçümünün en temel metodu olduğunu ve ufak kelime değişiklikleri ve güncellemeleri ile her hizmet kolunda uygulanabileceğini iddia etmeleridir. Carman (1990) bu iddianın doğru olmadığını, hizmet sektöründeki her işletme dalında uygulanamayacağını belirtmiştir (Saat, 1999: 115). Bir başka eleştiri de modelin hizmet kalitesini ölçüm metoduna Cronin ve Taylor tarafından yapılmıştır. Yazarlar hizmet kalitesinin ölçümü için beklenti-performans farkının alınmasından ziyade sadece performansın algıların ölçülmesinin daha doğru sonuçlar doğuracağını ileri sürmüşlerdir. Servperf adını verdikleri bu modelde servqual ölçeğindeki 22 ifade aynı şekilde kullanılmıştır. Bazı araştırmalar hizmet kalitesi ölçümünde beklentilerin ölçülmesine gerek olmadığını göstermiştir (Armstrong, Mok, Go ve Chan, 1997: 181). Bu eleştirilerin ardından Parasuraman, Zeithaml ve Berry metodolojik açıdan yapılan itirazların geçersiz olduğunu belirtmişlerdir ve ayrıca 3 değişik formatta ve 4 farklı sektörde uygulanabilecek alternatif ölçekler geliştirmişlerdir (Parasuraman vd., 1991).

3. YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli genelde uygulamalı, deneysel çalışmalarda kullanılsa da, eğer araştırmada hipotez test edilmişse (Araştırmada kullanılan yöntemlerin hepsi bilimsel olsa dahi hipotez test edilmemişse bilimsel bir araştırma değildir) modelin kullanılmasında fayda vardır. Çünkü model araştırma kapsamında belirlenen ilişki, değişken ve hipotezlerin nispeten somut ve belirgin ifade edilidir (Serper ve Gürsakal, 1989: 37).

Araştırma kapsamında belirlenen problem ve hipotezler ile incelenen kavram ve kuramlar ışığında Şekil 11’de belirlenen model oluşturulmuştur. Modelde araştırmanın hipotezleri dikkate alınarak müşterilerin hizmet kalitesi algılarının cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi ve meslek değişkenleri açısından, işgörenlerin iş doyumunun cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi ve çalışılan bölüm değişkenleri açısından farklılaşmalarına yer verilmiştir.



Şekil 11: Araştırmanın Modeli

3.2 Evren ve Örneklem

Literatürdeki iş doyumu ve hizmet kalitesi ile ilgili çalışmalarda Tokat ilinde bulunan otellerde iş doyumunun ve hizmet kalitesinin hiç ölçülmemiş olması ve 4 yıldızlı otel işletmelerinin daha kurumsal bir yapıya sahip olmaları nedeniyle araştırmanın evreni Tokat ilinde bulunan 4 yıldızlı otel işletmelerinin müşterileri ve işgörenleri olarak belirlenmiştir. Tokat ilinde bulunan iki adet 4 yıldızlı otelin tüm işgörenlerine ulaşılmış, müşterilerinden de örneklem alma yoluna gidilmiştir.

Birinci ve ikinci otelin bizzat genel müdürleri ile yapılan görüşmede işletmenin personel sayısı ve doluluk oranı istenmiştir. İşletmenin doluluk oranının işletme gizliliği açısından sorun doğuracağı ama bilimsel bir çalışma için kullanılacağından dolayı verilebileceği söylenmiştir. Bu bilgiler aşağıdaki gibidir:

Tablo 7: Araştırmanın Yapıldığı Otel İşletmelerine Ait Bazı Bilgiler

	Personel Sayısı	Yatak Sayısı	1 Yılda Konaklayan Ortalama Misafir Sayısı
1. Otel	55	200	11.236
2. Otel	34	123	7.115
TOPLAM	89	323	18.351

Hizmet kalitesi algısının ölçülmesi amacıyla ulaşılması gereken müşteri sayısının hesaplanması için Yamane (2001) tarafından geliştirilmiş olan örnekleme formülü kullanılmıştır. Değerlerin formüle yerleştirilmesiyle ulaşılması gereken müşteri sayısının birinci otel için 148, ikinci otel için 147 olduğu tespit edilmiştir. Birinci otele 60, ikinci otele 40 adet iş doyum anketi ve her iki otele 200'er hizmet kalitesi anketi bırakılmıştır. Hizmet kalitesi anketi hem müşteri odalarına bırakılmış hem de resepsiyon bankosunda bulundurulmuştur. İş doyum anketleri görevlendirilen bir işgören tarafından işgörenlere dağıtılmış, doldurulan anketler resepsiyonda toplanmıştır. Birinci otelden toplam 51 iş doyum anketi ve 193 hizmet kalitesi anketi, ikinci otelden de 32 iş doyum anketi ve 188 hizmet kalitesi anketi toplanmıştır. Kullanılan örnekleme formülü aşağıdaki gibidir (Yamane, 2001: 116):

$$n = \frac{N \cdot n^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

n = Örnek Çapı

N = Evren (Araştırmaya konu olan topluluk)

z = Güvenilirlik Düzeyi için Normal Dağılım Tablo Değeri

d = Kabul Edilebilir Hata Payı

p = Topluluk Oranı veya Tahmini

$q=1-p$

$$n = \frac{11236 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{11236 \cdot 0,08^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{7115 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{7115 \cdot 0,08^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

n = **148** (Birinci otel için)

n = **147** (İkinci otel için)

Bu çalışmada yığındaki birim sayısı birinci otel için $N= 11236$, ikinci otel için $N= 7115$, %95 güvenilirlik için z tablo değeri 1,96, $p \cdot q$ çarpımının maksimum olması için $p=q=0,5$, kabul edilebilir hata payı (duyarlılık) $d=0,05$ olarak alınmış ve hesaplama sonucunda örneklemdaki birim sayısı birinci otel için **$n=148$** , ikinci otel için **$n= 147$** olarak bulunmuştur.

3.3 Veri Toplama Teknikleri

Araştırmanın kavramsal ve kuramsal kısmında daha önce yapılmış çalışmalar, makaleler, tezler ve kitaplar gibi ulusal ve uluslararası yazılı kaynaklar kullanılmıştır. Veri toplama amacıyla anket tekniği tercih edilmiştir. İşgörenler iş doyumunu ölçmek için Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş (1967) ve literatürde birçok araştırmacı tarafından kullanılmış (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007; Çolak, 2009; Gül, Oktay ve Gökçe, 2008; Şahin, 2007; Yılmaz ve Murat, 2008; Eğinli, 2009; Yüksel, 2005; Bayrak Kök, 2006; Ceylan ve Ulutürk, 2006; Pınar, Kamaşak ve Bulutlar, 2008; Otur, 2008; Baran, 2009; Yıldırım, 2002; Yazıcıoğlu, 2009) Minnesota Doyum Ölçeği (MSQ) kullanılmıştır. Ankette işgörenlerin iş doyumları için bulunan 20 ifadeyi 1 ile 5 puan (1= Hiç Tatmin Edici Değil, 2= Tatmin Edici Değil, 3= Orta Düzeyde Tatmin Edici, 4= Tatmin Edici, 5= Çok Tatmin Edici) arasında bir sayı ile değerlendirmeleri istenmiştir. Anketin güvenilirliği için Cronbach α katsayısı hesaplanmış ve 0,896 bulunmuştur. Bulunan değer, ölçümlerin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Müşterilerin hizmet kalitesi algılarını ölçmek için Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından (1988) geliştirilen ve birçok araştırmacı tarafından kullanılan (Ersöz, Pınarbaşı, Türker ve Yüzükırmızı; 2009; Kekeç, 2008; Firuzan, Firuzan ve Bakkurt, 2007; Yılmaz, Filiz ve Yaprak; 2007; Akbaba, 2006) SERVQUAL ölçeğinden faydalanılmıştır. Müşterilerin hizmet kalitesi algılarını değerlendirmeleri için “1= Çok Düşük, 2= Düşük, 3= Orta, 4= Yüksek, 5= Çok Yüksek” şeklinde 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Anketlerin güvenilirliği için Cronbach α katsayısı hesaplanmış ve 0,954 bulunmuştur. Bulunan değer, ölçümlerin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

3.4 Verilerin Analizi

Müşterilerden ve işgörenlerden toplanan veriler paket program kullanılarak bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Araştırmanın hipotezleri ve soruları doğrultusunda tanımlayıcı analiz, ortalamaların karşılaştırılması (t testi) ve varyans analizi (anova) gibi teknikler kullanılarak veriler yorumlanmıştır.

4. BULGULAR ve YORUM

4.1 İşgörenlere ve Müşterilere Ait Tanımlayıcı Analizler

Tablo 8: Birinci Otelde Araştırmaya Katılan İşgörenlerle İlgili Tanıtıcı Bilgiler

<i>Değişkenler</i>	<i>Gruplar</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Erkek	46	90,2
	Kadın	5	9,8
Medeni Durum	Evli	25	49
	Bekâr	26	51
Yaş	30 Yaş ve Altı	36	70,6
	30 Yaş Üstü	15	29,4
Eğitim Seviyesi	İlköğretim	10	19,6
	Ortaöğretim	28	54,9
	Önlisans	9	17,6
	Lisans	4	7,8
	Önbüro	7	13,7
Çalışılan Bölüm	Servis	18	35,3
	Mutfak	10	19,6
	Kat Hizmetleri	6	11,8
	Muhasebe	2	3,9
	Sauna/Hamam	8	15,7
	650 ve Altı	40	78,4
Gelir Durumu	650 Üstü	11	21,6

	1 Yıl	25	49
	2 Yıl	9	17,6
Kıdem	3 Yıl	6	11,8
	3'ten Fazla	11	21,6
Toplam		51	% 100

Tablo 8 incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre birinci oteldeki işgörenlerin % 90,2'si (n= 46) erkek, % 9,8'i (n= 5) kadın, medeni durum değişkenine göre % 49'u (n= 25) evli, %51'i (n= 26) bekâr, yaş değişkenine göre % 70,6'sı (n= 36) 30 yaş ve altında, % 29,4'ü (n= 15) 30 yaşın üstünde, eğitim seviyesi değişkenine göre % 19,6'sı (n= 10) ilköğretim mezunu, % 54,9'u (n= 28) ortaöğretim mezunu, % 17,6'sı (n= 9) Önlisans mezunu, % 7,8'i (n= 4) lisans mezunu, çalışılan bölüm değişkenine göre % 13,7'si (n= 7) önbüro, % 35,3'ü (n=18) servis, % 19,6'sı (n= 10) mutfak, %11,8'i (n= 6) kat hizmetleri, % 3,9'u (n= 2) muhasebe, % 15,7'si (n= 8) sauna/hamam bölümünde, gelir durumu değişkenine göre % 78,4'ü (n= 40) 650 tl ve altında gelire sahip, % 21,6'sı (n= 11) 650 tl'nin üstünde gelire sahip, kıdem değişkenine göre de % 49'u (n= 25) 1 yıl kıdeme, % 17,6'sı (n= 9) 2 yıl kıdeme, % 11,8'i (n= 6) 3 yıl kıdeme ve % 21,6'sı (n= 11) 3 yıldan fazla kıdeme sahiptir.

Birinci otelde araştırmaya katılan işgörenlerin tanımlayıcı analizlerine göre erkek işgörenler % 90,2 oran ile ağırlıktadır. Medeni durum değişkenine göre yüksek oranda farklılık görülmezken, 30 yaş ve altı personel % 70,6 ile 30 yaş ve üstü personele nazaran fazladır. İşgörenlerin eğitim seviyesi incelendiğinde en çok ortaöğretim, en az lisans seviyesinde olduğu anlaşılmaktadır. Çalışılan bölüm değişkeni açısından da en çok sayıda işgören emek yoğun özelliğin en çok görüldüğü servis bölümünde, en az işgören de muhasebe bölümündedir. İşgörenlerin büyük bir çoğunluğunun (% 78,4) asgari ücret ve asgari ücretin altında ücret ile çalıştığı ve yine büyük bir çoğunluğun (% 49) işletmede çalışma süresinin 1 yıl ve altında olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum da işgören devrinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 9: İkinci Otelde Araştırmaya Katılan İşgörenlerle İlgili Tanıtıcı Bilgiler

<i>Değişkenler</i>	<i>Gruplar</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Erkek	31	96,9
	Kadın	1	3,1
Medeni Durum	Evli	22	68,8

	Bekâr	10	31,2
Yaş	30 Yaş ve Altı	22	68,8
	30 Yaş Üstü	10	31,2
Eğitim Seviyesi	İlköğretim	9	28,1
	Ortaöğretim	14	43,8
	Önlisans	8	25
	Lisans	1	3,1
Çalışılan Bölüm	Önbüro	5	15,6
	Servis	10	28,1
	Mutfak	9	31,3
	Kat Hizmetleri	3	9,4
	Sauna/Hamam	5	15,6
Gelir Durumu	650 ve Altı	22	68,8
	650 Üstü	10	31,2
Kıdem	1 Yıl	17	53,1
	2 Yıl	6	18,8
	3 Yıl	8	25
	3'ten Fazla	1	3,1
Toplam		32	% 100

Tablo 9 incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre ikinci oteldeki işgörenlerin % 96,9'u (n= 31) erkek, % 3,1'i (n= 2) kadın, medeni durum değişkenine göre % 68,8'i (n= 22) evli, % 31,2'si (n= 10) bekâr, yaş değişkenine göre % 68,8'si (n= 22) 30 yaş ve altında, % 31,2'si (n= 10) 30 yaşın üstünde, eğitim seviyesi değişkenine göre % 28,1'i (n= 9) ilköğretim mezunu, % 43,8'i (n= 14) ortaöğretim mezunu, % 25'i (n= 8) Önlisans mezunu, % 3,1'i (n= 1) lisans mezunu, çalışılan bölüm değişkenine göre % 15,6'si (n= 5) önbüro, % 28,1'i (n=10) servis, % 31,3'ü (n= 9) mutfak, % 9,4'ü (n= 3) kat hizmetleri, % 15,6'sı (n= 5) sauna/hamam bölümünde, gelir durumu değişkenine göre % 68,8'i (n= 22) 650 tl ve altında gelire sahip, % 31,2'si (n= 10) 650 tl'nin üstünde gelire sahip, kıdem değişkenine göre de % 53,1'u (n= 17) 1 yıl kıdeme, % 18,8'i (n= 6) 2 yıl kıdeme, % 25'i (n= 8) 3 yıl kıdeme ve % 3,1'i (n= 1) 3 yıldan fazla kıdeme sahiptir.

Tablo 10: Birinci Otelde Araştırmaya Katılan Müşterilerle İlgili Tanıtıcı Bilgiler

<i>Değişkenler</i>	<i>Gruplar</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Erkek	144	74,6
	Kadın	49	25,4
Medeni Durum	Evli	101	52,3
	Bekâr	92	47,7
Yaş	30 Yaş ve Altı	93	48,2

	30 Yaş Üstü	100	51,8
Eğitim Seviyesi	İlköğretim	1	0,5
	Ortaöğretim	23	11,9
	Önlisans	57	29,5
	Lisans	83	43
	Lisansüstü(Yük. Lis. ve Doktora)	29	15
Meslek	Memur ve Emeklisi	28	14,4
	Özel Sektör (İşveren) ve Emeklisi	31	16,1
	Özel Sektör (İşçi) ve Emeklisi	96	49,7
	Mühendis-Mimar ve Emeklisi	30	15,5
	Öğrenci	3	1,6
	Ev Hanımı	4	2,1
	Çalışmayan	1	0,5
Tesiste Konakladığı Gün Sayısı	3' ten Az	126	65,3
	3 ve Daha Fazla	67	34,7
Herhangi Bir Otelde Konaklama Sayısı	1 Defa	20	10,4
	2 Defa	19	9,8
	3 Defa	13	6,7
	3'ten Fazla	141	73,1
Toplam		193	% 100

Tablo 10 incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre birinci oteldeki müşterilerin % 74,6'sı (n= 144) erkek, % 25,4'ü (n= 49), medeni durum değişkenine göre % 52,3'ü (n= 101) evli, % 47,7'si (n= 92) bekâr, yaş değişkenine göre % 48,2'si (n= 93) 30 yaş ve altında, % 51,8'i (n= 100) 30 yaşın üstünde, eğitim seviyesi değişkenine göre % 0,5'i (n= 1) ilköğretim mezunu, % 11,9'u (n= 23) ortaöğretim mezunu, % 29,5'u (n= 57) önlisans mezunu, % 43'ü (n= 83) lisans, % 15'i (n= 29) lisansüstü mezunu, meslek değişkenine göre % 14,4'ü (n= 28) memur ve emeklisi, % 16,1'i (n=31) özel sektörde işveren ve emeklisi, % 49,7'si (n= 96) özel sektörde işçi ve emeklisi, % 15,5'i (n= 30) mühendis/mimar ve emeklisi, % 1,6'sı (n= 3) öğrenci, % 2,1'i (n= 4) ev hanımı, % 0,5'i (n= 1) işsiz, konaklama sayısı değişkenine göre % 65,3'ü (n= 126) 3 günden az konaklamış, % 34,7'si (n= 67) 3 gün ve daha konaklamış, herhangi bir otelde konaklama sayısı değişkenine göre de % 10,4'ü (n= 20) 1 defa konaklamış, % 9,8'i (n= 19) 2 defa konaklamış, % 6,7'si (n= 13) 3 defa konaklamış ve % 73,1'u (n= 141) 3 defadan fazla konaklamıştır.

Tablo 11: İkinci Otelde Araştırmaya Katılan Müşterilerle İlgili Tanıtıcı Bilgiler

<i>Değişkenler</i>	<i>Gruplar</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
--------------------	----------------	----------	----------

Cinsiyet	Erkek	130	69,1
	Kadın	58	30,9
Medeni Durum	Evli	92	48,9
	Bekâr	96	51,1
Yaş	30 Yaş ve Altı	98	52,1
	30 Yaş Üstü	90	47,9
Eğitim Seviyesi	İlköğretim	7	3,7
	Ortaöğretim	39	20,7
	Önlisans	54	28,7
	Lisans	64	34
	Lisansüstü (Yük. Lis. ve Doktora)	24	12,8
Meslek	Memur ve Emeklisi	45	24
	Özel Sektör (İşveren) ve Emeklisi	31	16,5
	Özel Sektör (İşçi) ve Emeklisi	60	31,9
	Mühendis-Mimar ve Emeklisi	38	20,2
	Öğrenci	7	3,7
	Ev Hanımı	6	3,2
	Çalışmayan	1	0,5
Tesiste Konakladığı Gün Sayısı	3' ten Az	141	75
	3 ve Daha Fazla	47	25
Herhangi Bir Otelde Konaklama Sayısı	1 Defa	26	13,8
	2 Defa	35	18,6
	3 Defa	4	2,1
	3'ten Fazla	123	65,4
Toplam		188	% 100

Tablo 11 incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre ikinci oteldeki müşterilerin % 69,1'i (n= 130) erkek, % 30,9'u (n= 58), medeni durum değişkenine göre % 48,9'u (n= 98) evli, % 51,1'i (n= 96) bekâr, yaş değişkenine göre % 52,1'i (n= 98) 30 yaş ve altında, % 47,9'u (n= 90) 30 yaşın üstünde, eğitim seviyesi değişkenine göre % 3,7'si (n= 7) ilköğretim mezunu, % 20,7'si (n= 39) ortaöğretim mezunu, % 28,7'u (n= 54) önlisans mezunu, % 34'ü (n= 64) lisans, % 12,8'i (n= 24) lisansüstü mezunu, meslek değişkenine göre % 24'ü (n= 45) memur ve emeklisi, % 16,5'i (n= 31) özel sektörde işveren ve emeklisi, % 31,9'u (n= 60) özel sektörde işçi ve emeklisi, % 20,2'si (n= 38) mühendis/mimar ve emeklisi, % 3,7'si (n=7) öğrenci, % 3,2'i (n=6) ev hanımı, % 0,5'i (n= 1) işsiz, konaklama sayısı değişkenine göre % 75'i (n= 141) 3 günden az konaklamış, % 25'i (n= 47) 3 gün ve daha konaklamış, herhangi bir otelde konaklama sayısı değişkenine göre de % 13,8'i (n= 26) 1 defa konaklamış, % 18,6'sı (n= 35) 2 defa

konaklamış, % 2,1'i (n= 4) 3 defa konaklamış ve % 65,4'ü (n= 123) 3 defadan fazla konaklamıştır.

4.2 Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Doyumları ve Müşterilerin Hizmet Kalitesi Algıları İle İlgili İfadelere İlişkin Aritmetik Ortalama Analizleri

İşgörenlerin iş doyumlarının ölçülmesi amacıyla sorulmuş 20 ifade ve müşterilerin hizmet kalitesi algılarının ölçülmesi amacıyla sorulmuş 22 ifadenin cevapları aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları alınarak analiz edilmiştir.

Tablo 12: Birinci Oteldeki İşgörenlerin İş Doyumu İle İlgili İfadelere İlişkin Tutumlarının Aritmetik Ortalamaları

<i>İfadeler</i>	<i>Ort.</i>	<i>S.S.</i>
1.Devamlı uğraşılacak, beni meşgul eden bir iş olması bakımından	3,67	0,93
2.Bağımsız çalışma ortamı olması bakımından	3,45	0,88
3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	3,12	1,37
4.Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	3,86	1,02
5.Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından	3,92	0,98
6.Yöneticinin karar verme yeteneği açısından	4,02	0,79
7.Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapmama şansının olması açısından	3,37	1,40
8.Geleceğimi garanti altına alan bir iş olması bakımından	2,92	1,37
9.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	3,63	0,85
10. Diğer çalışanlara ne yapacaklarını söyleyebilme şansına sahip olmam bakımından	3,35	1,18
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından	3,67	1,01
12. İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	3,20	1,18
13. Aldığım ücret bakımından	2,78	1,27
14. Terfi etme olanağının olması bakımından	2,94	1,26
15. Kendi fikir ve kararlarımı uygulama şansını bana vermesi bakımından	3,63	1,00
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	3,53	1,25
17. Çalışma şartları bakımından	3,45	1,19
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından	3,67	1,14
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	3,24	1,19
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı duygusu açısından	3,59	1,30

Birinci otelde araştırmaya katılan işgörenler “Devamlı uğraşılacak, beni meşgul eden bir iş olması bakımından”3,67 oranında, “Bağımsız çalışma ortamı olması bakımından” 3,45oranında, “Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması

bakımından” 3,12 oranında, “Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından” 3,86 oranında, “Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından” 3,92 oranında, “Yöneticinin karar verme yeteneği açısından” 4,02 oranında, “Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapmama şansımın olması açısından” 3,37 oranında, “Geleceğimi garanti altına alan bir iş olması bakımından” 2,92 oranında, “Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından” 3,63 oranında, “Diğer çalışanlara ne yapacaklarını söyleyebilme şansına sahip olmam bakımından” 3,35 oranında, “Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından” 3,67 oranında, “İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından” 3,20 oranında, “Aldığım ücret bakımından” 2,78 oranında, “Terfi etme olanağımın olması bakımından” 2,94 oranında, “Kendi fikir ve kararlarımı uygulama şansını bana vermesi bakımından” 3,63 oranında, “İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından” 3,53 oranında, “Çalışma şartları bakımından” 3,45 oranında, “Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından” 3,67 oranında, “Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından” 3,24 oranında, “Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı duygusu açısından” 3,59 oranında işlerinden doyum sağladıklarını belirtmişlerdir (Bkz. Tablo 12).

Birinci otelde araştırmaya katılan işgörenlerin en çok doyum sağladıkları ifadeler 5 (Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından) ve 6 (Yöneticinin karar verme yeteneği açısından) dır. Diğer yandan en çok doyumsuzluğun yaşandığı durum ise ifade 8 (Geleceğimi garanti altına alan bir iş olması bakımından) ve ifade 13 (Aldığım ücret bakımından) olarak belirlenmiştir.

Tablo 13: İkinci Oteldeki İşgörenlerin İş Doyumu İle İlgili İfadelere İlişkin Tutumlarının Aritmetik Ortalamaları

<i>İfadeler</i>	<i>Otel</i>	<i>Ort.</i>	<i>S.S.</i>
1. Devamlı uğraşılacak, beni meşgul eden bir iş olması bakımından	2.Otel	3,63	0,94
2. Bağımsız çalışma ortamı olması bakımından	2.Otel	3,47	0,80
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	2.Otel	3,28	1,35
4. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	2.Otel	3,75	1,11
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından	2.Otel	4,00	0,92
6. Yöneticinin karar verme yeteneği açısından	2.Otel	4,09	0,78
7. Vicdanıma aykırı olan şeyleri <u>yapmama</u> şansımın olması	2.Otel	3,31	1,40

açısından			
8. Geleceğimi garanti altına alan bir iş olması bakımından	2.Otel	2,97	1,33
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	2.Otel	3,66	0,83
10. Diğer çalışanlara ne yapacaklarını söyleyebilme şansına sahip olmam bakımından	2.Otel	3,44	1,22
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	2.Otel	3,66	0,97
12. İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	2.Otel	3,19	1,26
13. Aldığım ücret bakımından	2.Otel	2,63	1,24
14. Terfi etme olanağımın olması bakımından	2.Otel	3,00	1,27
15. Kendi fikir ve kararlarımı uygulama şansını bana vermesi bakımından	2.Otel	3,63	1,07
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	2.Otel	3,41	1,32
17. Çalışma şartları bakımından	2.Otel	3,25	1,24
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından	2.Otel	3,56	1,19
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	2.Otel	3,38	1,18
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı duygusu açısından	2.Otel	3,59	1,32

İkinci otelde araştırmaya katılan işgörenler “Devamlı uğraşılacak, beni meşgul eden bir iş olması bakımından” 3,63 oranında, “Bağımsız çalışma ortamı olması bakımından” 3,47 oranında, “Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından” 3,28 oranında, “Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından” 3,75 oranında, “Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından” 4,00 oranında, “Yöneticinin karar verme yeteneği açısından” 4,09 oranında, “Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapmama şansımın olması açısından” 3,31 oranında, “Geleceğimi garanti altına alan bir iş olması bakımından” 2,97 oranında, “Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından” 3,66 oranında, “Diğer çalışanlara ne yapacaklarını söyleyebilme şansına sahip olmam bakımından” 3,44 oranında, “Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından” 3,66 oranında, “İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından” 3,19 oranında, “Aldığım ücret bakımından” 2,63 oranında, “Terfi etme olanağımın olması bakımından” 3,00 oranında, “Kendi fikir ve kararlarımı uygulama şansını bana vermesi bakımından” 3,63 oranında, “İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından” 3,41 oranında, “Çalışma şartları bakımından” 3,25 oranında, “Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından” 3,56 oranında, “Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından” 3,38 oranında, “Yaptığım iş karşılığında

duyduğum başarı duygusu açısından” 3,59 oranında işlerinden doyum sağladıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan otel işgörenlerinin en çok doyum sağladıkları ifadeler 5 (Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından) ve 6 (Yöneticinin karar verme yeteneği açısından) dır. Diğer yandan en çok doyumsuzluğun yaşandığı durum ise ifade 8 (Geleceğimi garanti altına alan bir iş olması bakımından) ve ifade 13 (Aldığım ücret bakımından) olarak belirlenmiştir.

Tablo 14: Birinci Otelin Müşterilerinin Hizmet Kalitesi Algılarının Aritmetik Ortalamaları

<i>İfadeler</i>	<i>Ort.</i>	<i>S.S.</i>
1. Otelin modern araç ve gerece sahip olması bakımından	3,37	0,86
2. Otelin görünümünün ve kullanım alanlarının görsel olarak çekici olması bakımından	3,39	0,85
3. Otel çalışanlarının iyi giyimli ve güler yüzlü olması bakımından	3,62	0,82
4. Otelde sunulan hizmetle ilgili fiziksel imkânların yeterli olması bakımından	3,43	0,85
5. Otelin söz verdiği hizmeti yerine getirmesi bakımından	3,52	0,86
6. Müşterilerin sorunlarına karşı samimi bir şekilde her türlü çabayı göstermesi bakımından	3,48	0,89
7. Müşterilerine gereken hizmetleri ilk seferde vermesi bakımından	3,39	0,92
8. Otelin, hizmetleri söz verdiği zamanda yerine getirmesi bakımından	3,46	0,90
9. Müşteri kayıtlarını düzgün ve doğru tutması bakımından	3,63	0,93
10. Otel personelinin görevini tam olarak ne zaman yerine getireceğini söylemesi bakımından	3,42	0,89
11. Otel personelinin hızlı olması bakımından	3,60	1,00
12. Otel personelinin müşteriye yardım etme isteklisi olması bakımından	3,52	1,01
13. Otel personelinin müşterilerin isteklerine cevap veremeyecek kadar meşgul olmaması bakımından	3,48	0,91
14. Otel personelinin güvenilir olması bakımından	3,77	0,97
15. Otelin müşterileri ile ilgili işlemlerinde (rezervasyon, ödeme vb.) güven vermesi bakımından	3,81	0,99
16. Otel personelinin müşterilere karşı kibar/nazik olması bakımından	3,76	1,02
17. Otel personelinin müşterileri sorularına cevap verebilecek kadar bilgili olması bakımından	3,57	0,92
18. Otel yöneticilerinin müşterilerine gereken kişisel ilgiyi göstermesi bakımından	3,20	1,07
19. Otelin hizmet saatlerinin tüm müşterilerine uyacak şekilde düzenlemesi bakımından	3,59	1,06
20. Otelin müşteriyle özel olarak ilgilenecek personel kadrosuna sahip olması bakımından	3,36	0,93

21.Otel için müşterilerinin her şeyden önemli olması bakımından	3,19	0,92
22.Otel personelinin, müşterilerin özel istek ve ihtiyaçlarını anlaması bakımından	3,19	0,90

Birinci otelin müşterileri otelde sunulan hizmetin kalitesini “Otelin modern araç ve gerece sahip olması bakımından” 3,37 oranında, “Otelin görünümünün ve kullanım alanlarının görsel olarak çekici olması bakımından” 3,39oranında, “Otel çalışanlarının iyi giyimli ve güler yüzlü olması bakımından” 3,62 oranında, “Otelde sunulan hizmetle ilgili fiziksel imkânların yeterli olması bakımından” 3,43 oranında, “Otelin söz verdiği hizmeti yerine getirmesi bakımından” 3,52 oranında, “Müşterilerin sorunlarına karşı samimi bir şekilde her türlü çabayı göstermesi bakımından” 3,48oranında, “Müşterilerine gereken hizmetleri ilk seferde vermesi bakımından” 3,39 oranında, “Otelin, hizmetleri söz verdiği zamanda yerine getirmesi bakımından” 3,46 oranında, “Müşteri kayıtlarını düzgün ve doğru tutması bakımından” 3,63 oranında, “Otel personelinin görevini tam olarak ne zaman yerine getireceğini söylemesi bakımından” 3,42 oranında, “Otel personelinin hızlı olması bakımından” 3,60 oranında, “Otel personelinin müşteriye yardım etme isteklisi olması bakımından” 3,52 oranında, “Otel personelinin müşterilerin isteklerine cevap veremeyecek kadar meşgul olmaması bakımından” 3,48oranında, “Otel personelinin güvenilir olması bakımından” 3,77oranında, “Otelin müşterileri ile ilgili işlemlerinde (rezervasyon, ödeme vb.) güven vermesi bakımından” 3,81 oranında, “Otel personelinin müşterilere karşı kibar/nazik olması bakımından” 3,76 oranında, “Otel personelinin müşterileri sorularına cevap verebilecek kadar bilgili olması bakımından” 3,57 oranında, “Otel yöneticilerinin müşterilerine gereken kişisel ilgiyi göstermesi bakımından” 3,20 oranında, “Otelin hizmet saatlerinin tüm müşterilerine uyacak şekilde düzenlemesi bakımından” 3,59 oranında, “Otelin müşteriyle özel olarak ilgilenecek personel kadrosuna sahip olması bakımından” 3,36 oranında, “Otel için müşterilerinin her şeyden önemli olması bakımından” 3,19 oranında, “Otel personelinin, müşterilerin özel istek ve ihtiyaçlarını anlaması bakımından” 3,19 oranında değerlendirmişlerdir.

Birinci oteldeki müşteriler için en çok ifade 14 (Otel personelinin güvenilir olması bakımından) ve ifade 15 [Otelin müşterileri ile ilgili işlemlerinde (rezervasyon, ödeme vb.) güven vermesi bakımından] yüksek kalitede bulunmuştur. En düşük ortalamaya

sahip ifade ise 21 (Otel için müşterilerinin her şeyden önemli olması bakımından) ve 22 (Otel personelinin, müşterilerin özel istek ve ihtiyaçlarını anlaması bakımından) dir.

Tablo 15: İkinci Otelin Müşterilerinin Hizmet Kalitesi Algılarının Aritmetik Ortalamaları

<i>İfadeler</i>	<i>Ort.</i>	<i>S.S.</i>
1. Otelin modern araç ve gerece sahip olması bakımından	2,74	0,69
2. Otelin görünümünün ve kullanım alanlarının görsel olarak çekici olması bakımından	2,90	0,73
3. Otel çalışanlarının iyi giyimli ve güler yüzlü olması bakımından	2,91	0,77
4. Otelde sunulan hizmetle ilgili fiziksel imkânların yeterli olması bakımından	2,97	0,82
5. Otelin söz verdiği hizmeti yerine getirmesi bakımından	2,91	0,83
6. Müşterilerin sorunlarına karşı samimi bir şekilde her türlü çabayı göstermesi bakımından	2,88	0,78
7. Müşterilerine gereken hizmetleri ilk seferde vermesi bakımından	2,93	0,85
8. Otelin, hizmetleri söz verdiği zamanda yerine getirmesi bakımından	2,95	0,79
9. Müşteri kayıtlarını düzgün ve doğru tutması bakımından	2,91	0,89
10. Otel personelinin görevini tam olarak ne zaman yerine getireceğini söylemesi bakımından	2,87	0,89
11. Otel personelinin hızlı olması bakımından	2,95	0,89
12. Otel personelinin müşteriye yardım etme isteklisi olması bakımından	2,98	0,92
13. Otel personelinin müşterilerin isteklerine cevap veremeyecek kadar meşgul olmaması bakımından	2,97	0,95
14. Otel personelinin güvenilir olması bakımından	2,92	0,91
15. Otelin müşterileri ile ilgili işlemlerinde (rezervasyon, ödeme vb.) güven vermesi bakımından	2,93	0,90
16. Otel personelinin müşterilere karşı kibar/nazik olması bakımından	2,96	0,99
17. Otel personelinin müşterileri sorularına cevap verebilecek kadar bilgili olması bakımından	2,85	0,87
18. Otel yöneticilerinin müşterilerine gereken kişisel ilgiyi göstermesi bakımından	2,81	0,84
19. Otelin hizmet saatlerinin tüm müşterilerine uyacak şekilde düzenlemesi bakımından	2,92	0,80
20. Otelin müşteriyle özel olarak ilgilenecek personel kadrosuna sahip olması bakımından	2,84	0,78
21. Otel için müşterilerinin her şeyden önemli olması bakımından	2,81	0,81
22. Otel personelinin, müşterilerin özel istek ve ihtiyaçlarını anlaması bakımından	2,90	0,71

İkinci otelin müşterileri otelde sunulan hizmetin kalitesini “Otelin modern araç ve gerece sahip olması bakımından” 2,74 oranında, “Otelin görünümünün ve kullanım alanlarının görsel olarak çekici olması bakımından” 2,90 oranında, “Otel çalışanlarının

iyi giyimli ve güler yüzlü olması bakımından” 2,91 oranında, “Otelde sunulan hizmetle ilgili fiziksel imkânların yeterli olması bakımından” 2,97 oranında, “Otelin söz verdiği hizmeti yerine getirmesi bakımından” 2,91 oranında, “Müşterilerin sorunlarına karşı samimi bir şekilde her türlü çabayı göstermesi bakımından” 2,88 oranında, “Müşterilerine gereken hizmetleri ilk seferde vermesi bakımından” 2,93 oranında, “Otelin, hizmetleri söz verdiği zamanda yerine getirmesi bakımından” 2,95 oranında, “Müşteri kayıtlarını düzgün ve doğru tutması bakımından” 2,91 oranında, “Otel personelinin görevini tam olarak ne zaman yerine getireceğini söylemesi bakımından” 2,87 oranında, “Otel personelinin hızlı olması bakımından” 2,95 oranında, “Otel personelinin müşteriye yardım etme isteklisi olması bakımından” 2,98 oranında, “Otel personelinin müşterilerin isteklerine cevap veremeyecek kadar meşgul olmaması bakımından” 2,97 oranında, “Otel personelinin güvenilir olması bakımından” 2,92 oranında, “Otelin müşterileri ile ilgili işlemlerinde (rezervasyon, ödeme vb.) güven vermesi bakımından” 2,93 oranında, “Otel personelinin müşterilere karşı kibar/nazik olması bakımından” 2,96 oranında, “Otel personelinin müşterileri sorularına cevap verebilecek kadar bilgili olması bakımından” 2,85 oranında, “Otel yöneticilerinin müşterilerine gereken kişisel ilgiyi göstermesi bakımından” 2,81 oranında, “Otelin hizmet saatlerinin tüm müşterilerine uyacak şekilde düzenlemesi bakımından” 2,92 oranında, “Otelin müşteriyle özel olarak ilgilenecek personel kadrosuna sahip olması bakımından” 2,84 oranında, “Otel için müşterilerinin her şeyden önemli olması bakımından” 2,81 oranında, “Otel personelinin, müşterilerin özel istek ve ihtiyaçlarını anlaması bakımından” 2,90 oranında değerlendirmişlerdir. İkinci otel müşterilerinin hizmet kalitesi algıları ile ilgili ifadelerle verdikleri cevapların hepsi 3’ün (orta) altında olmakla beraber en düşük ortalamaya sahip ifade 1 (Otelin modern araç ve gerece sahip olması bakımından) dir.

Tablo 16: İşgörenlerin İş Doyumu ve Müşterilerin Hizmet Kalitesi Algısı Ortalamaları

	İşgörenlerin İş Doyumu	Müşterilerin Hizmet Kalitesi Algısı
1. Otel	3,45	3,49
2. Otel	3,42	2,90

İşgörenlerin genel iş doyum düzeyleri ile müşterilerin hizmet kalitesi algıları iki otel açısından incelendiğinde ikinci oteldeki müşterilerin hizmet kalitesi algısı birinci otele göre düşüş gösterirken, ikinci oteldeki işgörenlerin iş doyumları, birinci otele göre aynı düşüşü göstermemiştir. İki otel işletmesinin aynı şirket tarafından yapılması ve doğal olarak yönetim felsefesinin aynı olması ve iki otel arasında işgören değişiminin yapılabilmesi, işgörenlerin iş doyumlarının hemen hemen aynı seviyede olmasını açıklayabilmektedir. Ayrıca ikinci otelin müşterilerinin hizmet kalitesi algısının birinci otele göre düşük olması, ikinci otelin biraz daha eski bina ve donanımına sahip olması ve dolayısıyla hizmet kalitesine yansımaları bu durumun sebebi olarak düşünülebilir.

4.3 İşgörenlerin İş Doyumlarının ve Müşterilerin Hizmet Kalitesi Algılarının Bağımsız Değişkenler Açısından Farklılaşma Analizleri

İşgörenlerin iş doyumlarının ve müşterilerin hizmet kalitesi algılarının cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediğinin analizi için t-test'i, işgörenlerin iş doyumlarının eğitim düzeyi ve çalışılan bölüm değişkenleri açısından ve müşterilerin hizmet kalitesi algılarının eğitim düzeyi ve meslek değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediğinin analizi için de anova testi yapılmıştır.

Tablo 17: İş Doyumu Ortalamalarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Farklılaşması

	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>S. S</i>	<i>p</i>
İşgörenlerin İş Doyumu	Erkek	77	3,46	0,69	0,450
	Kadın	6	3,24	0,09	

Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyet değişkeni açısından iş doyum ortalamalarındaki farklılaşmaya bakılmış olup, 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmamıştır. Diğer bir ifadeyle **H_{1a} hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

Tablo 18: Hizmet Kalitesi Algısı Ortalamalarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Farklılaşması

<i>Boyutlar</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>S. S.</i>	<i>p</i>
Müşterilerin Hizmet Kalitesi Algısı	Erkek	274	3,23	0,70	0,099
	Kadın	107	3,11	0,59	

Fiziki Varlıklar	Erkek	274	3,16	0,74	0,591
	Kadın	107	3,20	0,74	
Güvenilirlik	Erkek	274	3,25	0,76	0,071
	Kadın	107	3,10	0,68	
İsteklilik	Erkek	274	3,28	0,84	0,035*
	Kadın	107	3,08	0,80	
Güvence	Erkek	274	3,37	0,93	0,125
	Kadın	107	3,22	0,77	
Empati	Erkek	274	3,13	0,77	0,065
	Kadın	107	2,97	0,61	

*: $p < 0,05$

Araştırmaya katılan müşterilerin hizmet kalitesi algılarının ortalamalarındaki farklılaşmaya cinsiyet değişkeni açısından bakılmış olup, sadece “İsteklilik” boyutunda anlamlı bir farklılaşmaya rastlanılmıştır. Diğer bir ifadeyle **H_{1b} hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

Tablo 19: İş Doyumu Ortalamalarının Medeni Durum Değişkeni Açısından Farklılaşması

	Medeni Durum	N	Ort.	S. S.	p
İşgörenlerin İş Doyumları	Evli	47	3,46	0,67	0,810
	Bekâr	36	3,42	0,68	

Araştırmaya katılan işgörenlerin medeni durum değişkeni açısından iş doyumu ortalamalarındaki farklılaşmaya bakılmış olup, 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmamıştır. Diğer bir ifadeyle **H_{2a} hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

Tablo 20: Hizmet Kalitesi Algısı Ortalamalarının Medeni Durum Değişkeni Açısından Farklılaşması

Boyutlar	Medeni Durum	N	Ort.	S. S.	p
Müşterilerin Hizmet Kalitesi Algısı	Evli	193	3,25	0,70	0,103
	Bekâr	188	3,14	0,64	
Fiziki Varlıklar	Evli	193	3,19	0,76	0,646
	Bekâr	188	3,15	0,72	
Güvenilirlik	Evli	193	3,26	0,77	0,167
	Bekâr	188	3,16	0,70	
İsteklilik	Evli	193	3,28	0,86	0,228

	Bekâr	188	3,18	0,80	
Güvence	Evli	193	3,43	0,92	0,018*
	Bekâr	188	3,22	0,85	
Empati	Evli	193	3,14	0,76	0,158
	Bekâr	188	3,03	0,69	

*: $p < 0,05$

Araştırmaya katılan müşterilerin hizmet kalitesi algılarının ortalamalarındaki farklılaşmaya medeni durum değişkeni açısından bakılmış olup, 0,05 önem düzeyinde sadece güvence boyutunda anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmıştır. Evli müşterilerin güvence boyutunda hizmet kalitesini daha yüksek algıladıkları anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle **H_{2b} hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

Tablo 21: İş Doyumu Ortalamalarının Eğitim Seviyesi Değişkeni Açısından Farklılaşması

	<i>Eğitim Seviyesi</i>	<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>S. S.</i>	<i>p</i>
İşgörenlerin İş Doyumu	İlköğretim	19	3,34	0,56	0,887
	Ortaöğretim	42	3,49	0,68	
	Önlisans	17	3,42	0,85	
	Lisans	5	3,47	0,21	
	Toplam	83	3,44	0,67	

Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim seviyesi değişkeni açısından iş doyumu ortalamalarındaki farklılaşmaya bakılmış olup, 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmamıştır. Diğer bir ifadeyle **H_{3a} hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

Tablo 22: Hizmet Kalitesi Algısı Ortalamalarının Eğitim Seviyesi Değişkeni Açısından Farklılaşması

	<i>Eğitim</i>	<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>S. S.</i>	<i>p</i>
Müşterilerin Hizmet Kalitesi Algısı	İlköğretim	8	3,00	0,40	0,258
	Ortaöğretim	62	3,11	0,74	
	Önlisans	111	3,13	0,68	
	Lisans	147	3,28	0,61	
	Lisansüstü(Yük. Lisans ve Doktora)	53	3,26	0,75	
Fiziki Varlıklar	İlköğretim	8	3,16	0,48	0,942
	Ortaöğretim	62	3,13	0,76	

Güvenilirlik	Önlisans	111	3,18	0,79	0,712
	Lisans	147	3,15	0,69	
	Lisansüstü(Yük. Lisans ve Doktora)	53	3,24	0,80	
	İlköğretim	8	3,15	0,73	
	Ortaöğretim	62	3,11	0,76	
	Önlisans	111	3,18	0,71	
	Lisans	147	3,26	0,73	
	Lisansüstü(Yük. Lisans ve Doktora)	53	3,24	0,81	
	İlköğretim	8	2,72	0,88	
	Ortaöğretim	62	3,14	0,94	
İsteklilik	Önlisans	111	3,10	0,80	0,035*
	Lisans	147	3,36	0,75	
	Lisansüstü(Yük. Lisans ve Doktora)	53	3,32	0,94	
	İlköğretim	8	3,13	0,38	
	Ortaöğretim	62	3,22	1,00	
Güvence	Önlisans	111	3,14	0,87	0,020*
	Lisans	147	3,49	0,84	
	Lisansüstü(Yük. Lisans ve Doktora)	53	3,41	0,90	
	İlköğretim	8	2,85	0,74	
	Ortaöğretim	62	2,96	0,74	
Empati	Önlisans	111	3,06	0,76	0,403
	Lisans	147	3,15	0,66	
	Lisansüstü(Yük. Lisans ve Doktora)	53	3,13	0,86	

*: p<0,05

Araştırmaya katılan müşterilerin hizmet kalitesi algılarının ortalamalarındaki farklılaşmaya eğitim seviyesi değişkeni açısından bakılmış olup, 0,05 önem düzeyinde sadece isteklilik ve güvence boyutunda anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmıştır. İsteklilik boyutunda ilköğretim mezunları hizmeti daha kalitesiz bulduğu, güvence boyutunda da lisans ve lisansüstü eğitim seviyesindeki müşteriler hizmeti daha kaliteli bulmuşlardır. Ama toplam hizmet kalitesi algısında anlamlı bir farka rastlanamamıştır. Diğer bir ifadeyle **H_{3b} hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

Tablo 23: İş Doyumu Ortalamalarının Çalışılan Bölüm Değişkeni Açısından Farklılaşması

	<i>Çalışılan Bölüm</i>	<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>S. S.</i>	<i>p</i>
İşgörenlerin İş Doyumları	Ön Büro / Resepsiyon	12	3,67	0,57	0,013*
	Yiyecek-İçecek (Mutfak)	19	3,24	0,50	

Muhasebe	2	3,70	0,07
Yiyecek-İçecek (Restoran - Bar)	28	3,71	0,67
Kat Hizmetleri	9	3,30	0,40
Hamam/Sauna	13	3,01	0,86
Toplam	83	3,44	0,67

*: $p < 0,05$

Araştırmaya katılan işgörenlerin çalışılan bölüm değişkeni açısından iş doyumu ortalamalarındaki farklılaşmaya bakılmış olup, 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmıştır. Hamam/Sauna bölümü çalışanlarının iş doyumlarının diğer bölümdaki işgörenlerin iş doyumlarına nazaran daha düşük olduğu anlaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle **H_{4a} hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**

Tablo 24: Hizmet Kalitesi Algısı Ortalamalarının Meslek Değişkeni Açısından Farklılaşması

Boyutlar	Meslek	N	Ort.	S. S.	p
Müşterilerin Hizmet Kalitesi Algısı	Özel Sektör (İşveren ve İşçi)	216	3,28	0,68	0,007*
	Diğer	165	3,09	0,64	
Fiziki Varlıklar	Özel Sektör (İşveren ve İşçi)	216	3,25	0,78	0,016*
	Diğer	165	3,07	0,67	
Güvenilirlik	Özel Sektör (İşveren ve İşçi)	216	3,31	0,75	0,002*
	Diğer	165	3,08	0,71	
İsteklilik	Özel Sektör (İşveren ve İşçi)	216	3,31	0,82	0,025*
	Diğer	165	3,12	0,84	
Güvence	Özel Sektör (İşveren ve İşçi)	216	3,40	0,91	0,078
	Diğer	165	3,23	0,85	
Empati	Özel Sektör (İşveren ve İşçi)	216	3,15	0,76	0,032*
	Diğer	165	2,99	0,69	

*: $p < 0,05$

Araştırmaya katılan müşterilerin hizmet kalitesi algılarının ortalamalarındaki farklılaşmaya meslek değişkeni açısından bakılmış olup, 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmıştır. Anketlerde bulunan meslek sorusunu özel sektör(İşçi) ve özel sektör(işveren) olarak işaretleyen müşteriler ile diğer seçenekleri işaretleyenler ayrılarak yeniden kodlanmış ve teste tabi tutulmuştur. Testin sonuçlarına göre özel

sektör çalışanlarının hizmet kalitesi algılarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle **H_{4b} hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1.Sonuçlar

Turizm işletmelerinin emek yoğun olma özelliği işgörenlerin önemini her geçen gün arttırmaktadır. Müşteriler ile birebir iletişim içerisine giren sınır birim işgörenleri başta olmak üzere otel işletmelerinde çalışan tüm işgörenler, müşteri memnuniyeti fonksiyonunda yerini sağlamlaştırmışlardır. Bu duruma kayıtsız kalmayan yöneticilerin odaklandıkları örgütsel faktörlerin başında işgörenlerin iş doyumunu görmektedir.

Çalışmada bu problemten hareketle işgörenlerin iş doyumları ile müşterilerin hizmet kalitesi algıları ölçülmüş ve analiz edilmiştir. İş doyumunu ölçmek için Minnesota iş doyum ölçeği, hizmet kalitesi algısının ölçülmesi için de Servqual ölçeğinden faydalanılmıştır. Çalışma, Tokat'ta faaliyet gösteren iki adet dört yıldızlı otel işletmesindeki 83 işgören ve 381 müşteri üzerinde yürütülmüştür. Hizmet kalitesinin ölçülmesinde Serperf modeli tercih edilmiş, müşterilerin beklentileri dikkate alınmadan hesaplanmıştır. Yapılan tanımlayıcı ve karşılaştırmalı istatistiksel analizler sonucu aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1. Çalışmanın sonuçlarına göre birinci oteldeki işgörenlerin iş doyum ortalamaları 3,45/5,00, ikinci otelde ise 3,42/5,00 olduğu ortaya çıkmıştır. Birinci oteldeki müşterilerin hizmet kalitesi algıları 3,49/5,00 çıkarken, ikinci otelde 2,90/5,00 bulunmuştur. İkinci oteldeki işgörenlerin iş doyum ortalamaları birinci otele göre daha düşük bulunurken, müşterilerin hizmet kalitesi algıları yakın ortalamalara sahip olduğu tespit edilmiştir. İki otelin işletmesinin aynı şirket tarafından yürütülmesi ve iki otel arasında işgören değişimine olanak sağlanması bu durumu açıklayabilmektedir.

2. Araştırmaya katılan işgörenlerin az doyumunu ücret seviyesinden, geleceklerinin garanti altında olmasından ve terfi etme olanağından sağlamaktadır. Diğer yandan en çok doyum da yöneticilerinden ve yöneticilerinin karar verme yeteneğinden sağlamaktadırlar.

3. Araştırmaya katılan birinci oteldeki müşterilerin hizmet kalitesi algıları her ifade için orta (3) seviyenin üstünde olmakla beraber en kaliteli bulunan hizmet otel personelinin rezervasyon ve ödeme gibi işlemlerde güven vermesi ve personelin genel olarak güvenilir olmasıdır. Otel yöneticilerinin müşterilerini önemsemesi ve personelin

müşteri isteklerini anlaması bakımından müşteriler hizmet kalitesini düşük bulmuşlardır.

4. Araştırmaya katılan ikinci oteldeki müşterilerin hizmet kalitesi algıları her ifade için orta (3) seviyenin altında olmakla beraber en düşük hizmet kalitesinin fiziki olanaklardan algılandığı görülmektedir.

5. Araştırmaya katılan işgörenlerin iş doyumlarının demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, çalışılan bölüm) açısından farklılaşıp farklılaşmadığına bakılabilmesi için t-test ve varyans analizi (Anova) yapılmış, çalışılan bölüm değişkeni açısından farklılaşmaya rastlanılmıştır. Sauna/Hamam bölümü çalışanlarının iş doyumları diğer bölüm çalışanlarına göre düşük olduğu görülmüştür. Dolayısıyla H_{4a} hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

6. Araştırmaya katılan müşterilerin hizmet kalitesi algılarının demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, meslek) açısından farklılaşıp farklılaşmadığına bakılabilmesi için t-test ve varyans analizi (Anova) yapılmış, meslek değişkeni açısından farklılaşmaya rastlanmıştır. Özel sektörde çalışan müşterilerin hizmet kalitesi algısı daha yüksek bulunmuştur. Dolayısıyla H_{4b} hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

5.2 Öneriler

İşletmeler için etik değerler önemli olduğu kadar devamlılıklarını sağlayabilmeleri için kar edebilmeleri de bir o kadar önemlidir. Bu amaçlarına ulaşmaları yolunda müşteriler hizmet sunulan hedef kitledir. İşgörenler de birer iç müşteridir. Dolayısıyla işletmeler işgörenleri, işgörenler de müşterileri memnun etmektedirler. Bu döngünün dikkate alınarak müşteri memnuniyetinin sağlanmaya çalışılması daha sağlıklı sonuçlar verecektir. Hem iç hem de dış müşterilerin memnuniyetini sağlayabilmek için birçok faktör bulunmakla beraber bu faktörlerin farklılık gösterdiği de göz ardı edilmemelidir. Aksi takdirde doğru güdüleyici yanlış müşteri grubuna sunulduğunda sonuç alınmayacaktır.

Kültür turizmi, kırsal turizm ve özel ilgi turizmi kapsamında gelişim sürecinde olan, arz kaynaklarını ve alt yapı çalışmalarını arttıran Tokat ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri, Tokat ilinin turizm potansiyelinin verimli kullanılabilmesi noktasında oldukça önemli bir role sahiptir. Söz konusu turizm faaliyetlerine katılan iç ve dış ziyaretçilerin konaklama ihtiyacını büyük oranda 4 yıldızlı otel işletmeleri karşılanmaktadır. Bu ihtiyacın karşılanmasının sonucunda ziyaretçilerde oluşacak hizmet kalitesi algısının yüksek olması Tokat ilindeki turizm faaliyetlerinin sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Araştırmanın sonuçları değerlendirildiğinde aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür.

Tokat ilindeki 4 yıldızlı otel işgörenlerinin iş doyumlarının sağlanması için ücretin doyum sağlayıcı bir seviyeye sahip olmasına dikkat edilmelidir. İşletmelerin için personel ücretleri önemli gider kalemini oluşturmaktadır. Fakat işgörenlerin ücret açısından doyum sağlayamadıkları görülmektedir. Aynı zamanda bu durum işgörenlerin ihtiyaçlar hiyerarşisi içerisinde en alt basamaktaki ihtiyaçlarını karşılayabilme sıkıntısı içerisinde olduklarını da göstermektedir. Bu sıkıntı içerisinde işgörenlerin işletme amaçlarını benimseme, müşterilerin istek ve ihtiyaçları için çaba sarf etme gibi davranışlar içerisinde olmaları beklenemez. İşgörenlerin iş doyumları için önemli olan diğer faktörler de sosyal güvence ve terfi olanaklarıdır. İşgörenlerin sosyal güvenceye yasal olarak sahip olması gerekmektedir. Alınan ücret, ihtiyaçlar hiyerarşisinin en alt basamağındaki ihtiyaçların karşılanması için önemlidir. Elbette hiçbir işletmeden, işgörenine ömür boyu iş garantisi vermesi beklenemez. Fakat işgören sosyal bir güvenceye sahip olmalı ve işgören ile çalıştığı otel, sorumluluklarını karşılıklı olarak

yerine getirmelidir. Aynı şekilde terfi olanakları da işgörenlere sunulmalı ve işgörenlere kariyer planlaması yapılmalıdır. İşgörenin sorumluluklarını yerine getirmediği takdirde uygulanacak yaptırımların belirlendiği gibi, görev ve sorumluluklar ideal bir şekilde yapıldığı takdirde de terfi olanakları ödül olarak verilmelidir.

Müşterilerin hizmet kalitesi algılarının yüksek olabilmesi için fiziki olanaklar güncel, modern ve tüm müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde olmalıdır. Müşteri odaklılığa önem verilmeli, müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için gereken tüm çabanın otel tarafından gösterildiğine inanması sağlanmalıdır.

İşgörenlerin iş doyumları çalıştıkları bölüm açısından ele alınmalıdır. Otel işletmelerinde her bölüm farklı çalışma karakteristiklere sahiptir. Dolayısıyla tüm işgörenleri beklentileri aynı şekilde olması ve otel yönetiminin uygulamalarında aynı şekilde doyum sağlaması beklenemez. Fakat diğer yandan işgörenlerin iş doyumlarının sağlamak için bölümler arasında adaletsizlik ve ayrımcılık algısının oluşmasının da önüne geçilmelidir.

İleriki çalışmalarda otellerde çalışan işgörenlerin iş doyumlarının ve müşterilerin hizmet kalitesi algılarının, alternatif turizm türlerinin uygulanabilirliği yüksek olan, kültürel ve tarihi doku barındıran diğer kentlerde de ölçülmesi ve analiz edilmesi Türkiye turizminin geleceği açısından önemli katkılar sağlayacaktır.

6. KAYNAKÇA

- Akar, C. ve Yıldırım, Y. T. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10/2, 97-113.
- Akat, İ. (1984). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Üçel Yayımcılık.
- Akbaba, A. (2006). Measuring Service Quality In The Hotel Industry: A Study In A Business Hotel In Turkey. *Hospitality Management*. 25, 170-192.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (4), 1-25.
- Akman, Y., Kelecioğlu, H. ve Bilge, F. (2006). Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 30. 11-20.
- Aksu, G., Acuner, A. M. ve Tabak, R. S. (2002). Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*. 55(4), 271-282.
- Albacete-Saez, C. A., Fuentes, M. M. and Montes, F. J. L. (2007). Service Quality Measurement In Rural Accommodation. *Annals of Tourism Research*. Vol. 34, No. 1, 45-65.
- Altay, H. (2009). Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6/12, 1-17.
- Altıntaş, T. (2007). *İş Doyumu ve Çatışma Çözme Stillerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Anonim (1989). *Bibliography for the MSQ*. USA: University of Minnesota Vocational Psychology Research.
- Armstrong, R. W., Mok, C., Go, F. M. and Chan, A. (1997). The Importance of Cross-Cultural Expectations In The Measurement of Service Quality Perceptions In The Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 16, No. 2, 181-190.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A., and Mclane, C. (2002). Using Job Satisfaction And Pride As Internal-Marketing Tools. *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly* (April), 87-96.
- Aslan, H. (2006). *Çalışanların İş Doyum Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı ve Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- ASQ Glossary. Web: <http://asq.org/glossary/q.html> adresinden 21 Haziran 2011 tarihinde alınmıştır.
- Aswathappa, K. and Sudarsana Reddy, G. (2009). *Organisational Behaviour*. India: Himalaya Publishing House.
- Aşan Ö. ve Erenler, E. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 13, S. 2, 203-216.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E. ve Kahraman, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *S.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 115-129.
- Baloğlu, N., Karadağ, E., Çalışkan, N. ve Korkmaz, T. (2006). İlköğretim Öğretmenlerinin Mesleki Benlik Saygısı ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 7(2), 345-358.
- Baran, H. S. (2009). *Büro Hizmetlerinde Çalışan Engellilerin İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi: Kültür ve Turizm Bakanlığı Ankara Örneği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Baş, T. ve Ardic, K. (2002). Yükseköğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği. *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, Eylül 2002, 72-81.
- Bayrak Kök, S. (2006). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1, Nisan, 291-310.
- Bell, S. J. and Menguc, B. (2002). The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, and Superior Service Quality. *Journal of Retailing*. 78, 131-146.
- Bilge, F., Akman, Y. ve Kelecioğlu, H. (2007). Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 32, 32-41.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bowling, N. A. and Gregory, D. H. (2008). A Meta-Analytic Examination of The Construct Validity of The Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*. 73, 63-77.
- Bowling, N. A. and Hammond, G. D. (2008). A Meta-Analytic Examination Of The Construct Validity Of The Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior* 73, 63-77.
- Brooks, I. (2003). *Organizational Behaviour: Individuals, Groups & Organisation* (Second Edition). Great Britain: Prentice Hall.

- Brown, W.S., Gummesson, E., Edvardsson, B. and Gustavsson, B. (1991). *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*. Lexington: Lexington Books.
- Bulgan, U. ve Gürdal, G. (2005). *Hizmet Kalitesi ölçülebilir mi ?.*NAK' 2005'te(Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması) sunuldu.
- Bulgarella, C. C. (2005). Employee Satisfaction & Customer Satisfaction: Is There a Relationship?.*Guidestar Research, White Paper, February*,1-6.
- Canolu, M. (2008). *Otel Mterilerinin İmaj ve Hizmet Kalitesi Algıları İle Tekrar Satın Alma Davranışları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Cengiz, E. ve Kırkbir, F. (2007). Kar Amacı Gütmeyen Kurumlarda Mteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi İlişkisi: Karadeniz Bölgesi rneęi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt:21, Sayı:1, Ocak, 263-285.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İř Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 7(1), 48-58.
- Chi, C. G. and Gursoy, D. (2009). Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, and Financial Performance: An Empirical Examination. *International Journal of Hospitality Management*. 28, 245-253.
- Chiang, C. F. and Jang, S. (2008). An Expectancy Theory Model For Hotel Employee Motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 313-322.
- Clark, A. E., Oswald, A. J. and Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-Shaped In Age? *Journal of Occupational Psychology*, 69. 57-81.
- Cronin, J. J. and Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*. Vol. 56, No. 3, 55-68.
- Cronin, J. J. and Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. Vol. 58, No. 1, 125-131.
- Cceloęlu, D. (2008). *İnsan ve Davranışı* (17. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çarıkçı, İ. H. (2000). Çalışanların İř Tatminini Etkileyen Kişisel zellikler-Süpermarket Çalışanları zerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C.5, S.2. 155-168.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İř Tatmini ve rgtsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve verimlilik zerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *"İř, Güç"Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 153-168.
- Çetinkanat, C. (2000). *rgtlerde Güdülenme ve İř Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çiftçi, C. (2004). Mteri Memnuniyeti, Kalite ve Osmanlı Esnafı. *Uludaę Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:5, Sayı: 7, 17-34.

- Çolak, G. (2009). *İşgören Motivasyonu İle İş Doyumu Arasındaki İlişki-Kuşadası'ndaki Beş ve Dört Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Dağdeviren, N., Musaoğlu, Z., Kurt Ömürlü, İ. ve Öztora, S. (2010). Akademisyenlerde İş Doyumunu Etkileyen Faktörler. *Balkan Medical Journal*. Volume 28, Number 1, 069-074.
- Demir, H., Usta, R. ve Okan, T. (2008). İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 135-161.
- Demirel, Y. ve Özçınar, M. F. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 129-145.
- Dikmen, A. A. (1995). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 50, No:3-4, Haziran-Aralık.
- Dolaşır, S. ve Dolaşır, S. (2006). Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğretim Elemanlarının İş Doyumu. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, IV(3), 103-109.
- Donabedian, A. (1996). Evaluating the Quality of Medical Care. *Milbank Memorial Fund Quarterly* 44, 166-203.
- Durak İ., C. Serinkan,” Hemşirelerde İş Tatmini: Denizli Devlet Hastanesi Yoğun Bakım Ünitelerinde Bir Araştırma”, Karaman İİBF Dergisi, Aralık 2007, Yıl: 9, Sayı:13, ss.119-135. , 2007
- Durukan, M. B. ve Kapucugil İkiz, A. (2007). Denetim Kalitesi, Kalite ve Hizmet Kalitesine İlişkin Modeller: Kavramsal Çerçeve. *Mali Çözüm*Sayı: 82, Temmuz-Ağustos, 35-62.
- Efeoğlu, İ. E. ve Özgen, E. (2007). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 237-254.
- Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Eraqi, M. I. (2006). Tourism Services Quality (Tourservqual) İn Egypt: The Viewpoints Of External and İnternal Customers. *Benchmarking: An International Journal* Vol. 13 No. 4. 469-492.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.

- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (11. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ersöz, S., Pınarbaşı, M., Türker, A. K. ve Yüzükırmızı, M. (2009). Hizmet Kalitesinin Servqual Metodu İle Ölçümü ve Sonuçlarının Yapısal Eşitlik Modelleri İle Analizi: Öğretmen Evi Uygulaması. *Int.J.Eng.Research & Development*. Vol. 1, No. 1, January. 19-27.
- Firuzan, E., Firuzan, A. R. ve Bakkurt, A. (2007). Ege İhracatçılar Birliğinde Servqual Ölçeği İle Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi. *Yönetim ve Ekonomi*. Cilt:14, Sayı:2, 137-153.
- Frochot, I. and Hughes, H.(2000). Histoqual: The Development Of A Historic Houses Scale. *Tourism Management* 21, 157-167.
- Gençay, Ö. A. (2007). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 765-780.
- Gil, I., Berenguer, G. and Cervera, A. (2008). The Roles of Service Encounters, Service Value, and Job Satisfaction In Achieving Customer Satisfaction In Business Relationships. *Industrial Marketing Management*. 37, 921-939.
- Gordon, J. R. (1993). *Organizational Behaviour: A Diagnostic Approach* (Seventh Edition). Great Britain: Prentice Hall.
- Green, J. (2000). *Job Satisfaction of Community College Chairpersons*. Unpublished Phd Thesis, State University, Virginia.
- Guisse, M. T. (1988). *Test of Hackman and Oldham's Job Characteristics Model In A Post-Secondary Educational Setting*. Unpublished Master's Thesis. Brock University, Ontario.
- Guisse, M. T. (1988). *Test Of Hackman And Oldham's Job Characteristics Model In A Post-Secondary Educational Setting*. Unpublished PhD Thesis, Brock University, Departman of Graduate and Undergraduate Studies in Education, Ontario.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*, Sayı:15, Ekim, 1-11.
- Gümüšoğlu, Ş., Pınar, İ., Akan, P. ve Akbaba, A. (2007). *Hizmet Kalitesi: Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Günbayı, I. ve Toprak, D. (2010). A Comparison of Primary School Teachers and Special Primary School Teachers' Job Satisfaction Levels. *Elementary Education Online*. 9(1), 150-169.

- Güzel, N. G. (2006). *Yüksek Öğretimde Turizm Eğitimi ve Hizmet Kalitesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An Instrument for The Diagnosis of Jobs and The Evaluation of Job Redesign Projects. USA: Yale University Administrative Sciences.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1975). *Work Redesign*. USA: Addison - Wesley Publishing Company.
- Hagemann, G. (1997). *Motivasyon El Kitabı* 2. Baskı. İstanbul: Rota Yayın.
- Hancer, M. and George, R. T. (2003). Job Satisfaction Of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using The Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research* Vol. 27, No. 1, February, 85-100.
- Hays, J. M. and Hill, A. V. (2001). A Preliminary Investigation of The Relationships Between Employee Motivation/Vision, Service Learning, and Perceived Service Quality. *Journal of Operations Management*. 19, 335-349.
- Hellriegel, D. and Slocum, J. R. (2008). *Organizational Behavior* (Thirteenth Edition). USA: South-Western Cengage Learning.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review Classic*. January-February.
- İnce, C. (2007). *Toplam Kalite Yönetiminin İşgören Tatminine Etkileri Üzerine Nevşehir Yöresindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- İnce, C. (2007). *Toplam Kalite Yönetiminin İşgören Tatminine Etkileri Üzerine Nevşehir Yöresindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- İnce, C. (2008). Toplam Kalite Yönetimi ve Otel İşletmelerinde İşgören Tatminine Etkileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. Cilt:19, Sayı:1, 57-70.
- İnce, C. (2008). Toplam Kalite Yönetimi ve Otel İşletmelerinde İşgören Tatminine Etkileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 1, Bahar, 57-70.
- Kaşlı, M. (2007). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 8 (2), 159-174.
- Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372.
- Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel Davranış*. (Yayın No:223). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

- Kekeç, D. (2008). *Hizmet Kalitesi Ölçümünde Servqual Ölçeği ve Otelcilik Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kelley, S. W. and Turley, L. W. (2001). Consumer Perceptions of Service Quality Attributes At Sporting Events. *Journal of Business Research*. 54, 161-166.
- Keser, A. (2005). İş Doyumu Ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Sayı: 7, 77-96.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: AlfaAktüel.
- Keskin, G. (2009). *Otel İşletmeciliği ve İş Tatmini*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Keskin, Y. (2008). *Termal Turizm İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi Kızılcahamam Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Khan, M. (2003). ECOSERV: Ecotourists' Quality Expectations. *Annals Of Tourism Research* 30(1), 109-124.
- Kılıç, B. ve Eleren, A. (2009). Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Literatür Araştırması. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 1/1, 91-118.
- Kılıç, C., Efeoğlu, E., Mimaroglu, E. ve Özgen, H. (2008). Adana İli'ndeki Özel Sağlık Merkezlerinde Çalışan Personelin İş-Aile Yaşam Çatışmasının Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve İş Stresine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 241-254.
- Kitapçı, H. ve Sezen, B. (2002). Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 1, 219 – 230.
- Kitchin, P. D. (2010). *An Introduction To Organisational Behaviour For Managers and Engineers*. Great Britain: Butterworth-Heinemann.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ. ve Hatipoğlu, H. (2009). Öğretmenlerin İş Doyum Algıları İle Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 28, 13-22.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği* (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Kondalkar, V. G. (2002). *Organizational Behavior*. New Delhi: New Age International Limited Publishers.
- Korkmaz, E. (2006). *Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Hizmet Kalitesine Yönelik Yönetici ve Müşteri Algılamalarının Antalya Örneği İle Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Kökay, B. (2007). *Creditwest Bank Ltd. Çalışanlarının İş Doyumunun Analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lefkoşa.
- Kumar, N. (2009). *Organizational Behavior-A New Look*. India: Himalaya Publishing House.
- Kuşluvan, Z. ve Kuşluvan, S. (2005). Otel İşletmelerinde İş ve İşletme İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Etkisi: Nevşehir Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 183-203.
- Lashley, C. (2000). *Hospitality Retail Management: A Unit Manager's Guide*. Great Britain: Butterworth Heinemann.
- Lovelock, C. and Wright, L. (1999). *Principles of Service Marketing*. New Jersey: Printice Hall.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*(12th Edition). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Macdonald S., and Macintyre P. (1997) The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development And Its Correlates. *Employee Assistance Q*, 13: 1–16.
- Marşap, B. (1995). *Muhasebe Mesleğinde İş Tatmininin Türkiye Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (2000). *Human Resource Management* (9. Edition). USA: South-Western College Publications.
- Mathur, U. C. (2008). *International Marketing Management*. USA: Sage Publications.
- Mei, A. W. O., Dean, A. M. and White, C. J. (1999)Analysing Service Quality In The Hospitality Industry. *Managing Service Quality*9(2), 136-146.
- Meydan Uygur, S. (2007). *Turizm Pazarlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Middleton, V. and Clarke, J. R. (2001). *Marketing In Travel and Tourism* (Third Edition). Great Britain: Butterworth Heinemann.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behaviour*. USA: M.E. Sharpe.
- Motivasyon ve Kuramları. Web: <http://www.akademikdestek.net/modules.php?name=News&file=article&sid=43> adresinden 03 Mayıs 2011 tarihinde alınmıştır.
- Mount, D. J. and Bartlett, A. L. (2010). Development of a Job Satisfaction Factor Model for the Lodging Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1: 1, 17-39.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organizational Behaviour*(Seventh Edition). Great Britain: Prentice Hall.

- Nadiri, H. and Hussain, K. (2005). Diagnosing The Zone Of Tolerance For Hotel Services. *Managing Service Quality* 15(3), 259-277.
- Okara, A. O., Eze, C. U. and Ohagwu, C. C. (2010). Survey of Job Satisfaction Among Nigerian Radiographers In South-Eastern Nigeria. *European Journal of Scientific Research*. Vol. 39, No. 3, 448-456.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 473.
- Otar, H. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Her Şey Dahil Sisteminin İşgörenlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Önder Gürsoy, S. (2008). *Hizmet Kalitesi Ölçümü ve Halkla İlişkiler Bağlamında Değerlendirme: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Ankara Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öz, M. (2006). *Otel İşletmelerinde Yöneticilerin İş Tatmininin Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Özalp, İ. (1985). *İşletmelerde Yönetim-Fonksiyonlar ve Organizasyon*. Ankara: Bayteş Yayınları.
- Özgüven, N. (2008). Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış* 8 (2), 651-682.
- Özkalp, E. (Editör). (2003). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkaya, M. O., Yakın, V. ve Ekinci, T. (2008). Stres Düzeylerinin Çalışanlarının İş Doyumu Üzerine Etkisi-Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*. Cilt:15, Sayı:1. 163-180.
- Paoline, E. A., Lambert, E. G. and Hogan, N. L. (2006). A Calm and Happy Keeper of The Keys: The Impact of ACA Views, Relations With Coworkers, and Policy Views On The Job Stress and Job Satisfaction of Correctional Staff. *The Prison Journal*. Volume: 86, Number: 2, 182-205.
- Parasuraman, A., Berry, L. L. and Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and Reassessment of The SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*. Volume 67, Number 4, 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications For Future Research. *Journal of Marketing*. Vol. 49, 41-50.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. Volume 64, Number 1, 12-40.
- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2, 1, 43-72.
- Pınar, İ., Kamaşak, R. ve Bulutlar, F. (2008). İş Tatmini Oluşturan Faktörlerin Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi İle İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 151-166.
- Rahman, S., Erdem, R. ve Devedakan, N. (2007). Hizmet Kalitesinin Servqual Ölçeği İle Değerlendirilmesi: Elazığ'daki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 9, Sayı: 3, 37-55.
- Reid, R. D. and Bojanic, D. C. (2006). *Hospitality Marketing Management* (Fourth Edition). New Jersey: Wiley.
- Rızaoğlu, B. ve Ayyıldız, T. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 7-20.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior*. (Seventh Edition). China: Prentice Hall.
- Rollinson, D. and Broadfield, A. (2002). *Organisational Behaviour and Analysis* (Second Edition). UK: Prentice Hall.
- Saat, M. (1999). Kavramsal Hizmet Modeli ve Hizmet Kalitesini Ölçme Aracı Olarak Servqual Analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Sayı:3, 107-118.
- Sabuncuoğlu, Z. (Editör). (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. (3. Baskı). Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Sakarya, M. C. (2006). *Yükseköğretimde Öğrenciye Yönelik Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi: Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Schappe, S. P. (1998). The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions On Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology*. 132(2), 277-290.

- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior*. (7th Edition). United States of America: WILEY.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behaviour*(Seventh Edition). USA: Wiley.
- Serper, Ö. ve Gürsakal, N. (1989). *Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1-2), 55-64.
- Smelser, N. J. and Baltes, P. B. (2001). *International Encyclopedia of Social & Behavioral Sciences*. USA: A Pergamon Title.
- Snead, K.,Johnson, W. and Ndede-Amadi, A. (2005). Expectancy Theory as the Basis for Activity-Based Costing System Implementation by Managers. *Advances in Management Accounting* (14), 253-275.
- Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M. and Armenakis, A. A. (2005). The Effects of Spesific Job Satisfaction Facets On Consumer Perception of Service Quality: An Employee-Level Analysis. *Journal of Business Research*. 58, 1330-1339.
- Sökmen, A. (1999). Konaklama İşletmelerinde İş Özellikleri Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesinin Artırılmasına Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* Yıl: 10, Eylül-Aralık, 45-51.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of The Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. USA: Sage Publications.
- Stafford, M.R., Prybutok, V.R., Wells, B.P., and Kappelman, L.A. (1999). Assessing the Fit and Stability of Alternative Measures of Service Quality. *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 15, No. 2, Spring, 13-30.
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B. and Neale, M. A. (Third Edition). *Organizational Behavior A Management Challenge*. United States of America: Lawrence Erlbaum Assosiates.
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B., Neale, M. A. (2002). *Organizational Behaviour*(Third Edition). New Jersey: Lawrance Erlbaum Associates Publishers.
- Sun, Ö.H. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*. Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Şahin, İ. (1999). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. (6. Baskı). Gazi Kitabevi: Ankara.
- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 141-163.
- Taşkıran Mohammad, G. (2007). *Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yönetimi, Servqual Analiz İle Değerlendirilmesi ve Ankara Ulus Devlet Hastanesinde Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Teas, R. K. (1993). Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality. *The Journal of Marketing* Vol. 57, No. 4, (October). 18-34.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Testa, M. R., Williams, J. M. and Pietrzak, D. (1998). The Development of the Cruise Line Job Satisfaction Questionnaire. *Journal of Travel Research*, January vol. 36 no. 3, 13-19.
- Thompson, B. L. (2003). *Yeni Yöneticinin El Kitabı* (Çev. V. G. Diker). İstanbul: Hayat Yayıncılık. (Eserin orijinali 1995'te yayınlandı.)
- Toker, B. (2006). *Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri-İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Toker, B. (2008). Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 8 (1), 69-91.
- Tribe, J. and Snaith, T. (1998). From Servqual to Holsat: Holiday Satisfaction in Varadero, Cuba. *Tourism Management* 19(1), 25-34.
- Tuncer, D., Ayhan, D. Y. ve Varoğlu, D. (2007). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Tütüncü, Ö. ve Çiçek, O. (2000). İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acentaları Üzerine Bir İnceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 124-129.
- Ugboro, I. O. and Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction In TQM Organizationas: An Empirical Study. *Journal of Quality Management*. 5, 247-272.
- Ulamış, A. Ç. (2004). *İşgören Tatminiile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişki ve Bu İlişkiyi Etkileyen Faktörler:5 Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Üngören, E., Cengiz, F. ve Algür, S. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi:Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 36-56.
- Üngören, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö. A. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal Of Yasar University*, 17(5), 2922-2937.
- Ünsal, P. ve Türetgen, İ. Ö. (2005). Bir İş Doyumu Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Yönetim*, 16(51), 43-55.
- Wangenheim, F. V., Evanschitzky, H. and Wunderlich, M. (2007). Does The Employee-Customer Satisfaction Link Hold For All Employee Groups?.*Journal of Business Research*. 60, 690-697.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. and Lofquist, L. H. (1967). *Manuel Fort He Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction Seperating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resource Management Review*. 12, 173-194.
- Yamane, T. (2001). *Temel Örnekleme Yöntemleri*. (Birinci Baskı) (Çev. A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydınve E. Gürbüzsel. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Yağcı, M. İ. ve Duman, T. (2006). Hizmet Kalitesi-Müşteri Memnuniyeti İlişkisinin Hastane Türlerine Göre Karşılaştırılması: Devlet, Özel ve Üniversite Hastaneleri Uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(2), 218-238.
- Yapraklı Ş. ve Yılmaz, M. K. (2007). Çalışanların İş Stresi Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Erzurumda İlaç Mümessilleri Üzerinde Bir Saha Araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* Cilt: 21, Sayı: 1, 155-183.

- Yayla, H. E. ve Cengiz, E. (2006). Muhasebe Bürolarında Algılanan Hizmet Kalitesi ve Mükelleflerin Tatmin Düzeylerine Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi I. *Muhasebe Finansman Dergisi (MUFAD)*, 29, 176-181.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören performans ilişkisi:Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 55(243-264).
- Yazıcıoğlu, İ. ve Sökmen, A. (2007). Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana’da Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, Sayı 18, 73-95.
- Yeager, S. J. (1981). Dimensionality of the Job Descriptive Index. *The Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 1. 205-212.
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L. and Cheng, T. C. E. (2008). The Impact of Employee Satisfaction On Quality and Profitability In High-Contact Service Industries. *Journal of Operations Management*. 26, 651-668.
- Yelboğa, A. (2008). İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışanların İş Doyumlarının Farklılıklarının İncelenmesi. *Yönetim*, 19(61), 125-142.
- Yelboğa, A. (2009). Validity and Reliability Of The Turkish Version Of The Job Satisfaction Survey (JSS). *World Applied Sciences Journal*. 6(8), 1066-1072.
- Yerlisu, T. ve Çelenk, B. (2008). Liglerde Görev Yapan Voleybol Antrenörlerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, VI(2), 87-93.
- Yıldırım, F. (2002). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yıldırım, H. (2008). *Deniz Kuvvetleri Komutanlığında Çalışan Eğitim Bilimleri Branşındaki Personelin İş Doyumu*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, A. (2007). *Aile Turizmine Yönelik Hizmet veren Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi: Antalya Bölgesinde Türk ve Alman Turistlere Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Yılmaz, E. ve Izgar, H. (2009). İlköğretimde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumlarının Okullardaki Örgütsel Yaratıcılık Açısından İncelenmesi. *Elementary Education Online*, 8(3), 943-951.

- Yılmaz, G., Keser, A. ve Yorgun, S. (2010). Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6(1), 87-107.
- Yılmaz, İ. (2003). Kritik Olaylar Tekniği'nin (KOT) Hizmet Kalitesini Ölçme ve İyileştirmede Kullanılmasına Yönelik Bir Tartışma. *Pazarlama Dünyası*, Mart-Nisan, 56-63.
- Yılmaz, V., Filiz, Z. ve Yaprak, B. (2007). Servqual Yöntemiyle Yükseköğretimde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt:7, Sayı:1, 299-316.
- Yılmaz, Z. ve Murat, M. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İş Doyumları İle Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişki. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 203-222.
- Yoon, M. H. and Suh, J. (2003). Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality As External Effectiveness of Contact Employees. *Journal of Business Research*. 56, 597-611.
- Yumuşak, N. U. (2006). *Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler: Uşak Ticaret ve Sanayi Odası Uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerine Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 291-306.
- Yüksel, İ. (2002). Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (3)1, 67-78.
- Yüksel, İ. (2003). Hemşirelerin İş Güçlüğü Oluşturan Değişkenlerin İş Doyumu, İş Gerilimi Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt: 13, Sayı: 1, 261-272.
- Yükselen, C. (2008). *Pazarlama: İlkeler, Yönetim, Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

7. EKLER

7.1 Ek-1 Hizmet Kalitesi Anketi

HİZMET KALİTESİ ANKETİ

Değerli Misafir;

Bu çalışma Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi kapsamında yürütülmektedir. **Çalışmada amaç sizlerin, konakladığınız işletme ile ilgili “Hizmet Kalitesi Algınızı” araştırmaktır.** Anketteki bilgiler araştırma dışında başka hiçbir yerde kullanılmayacaktır. Sorulara samimi cevaplar vermenizi diler, vaktinizi ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Arş. Gör. Sertaç SERT – Yrd. Doç. Dr. Hakan KOÇ

sertac.sert@gop.edu.tr
Zile Dinçerler
Turizm İşletmeciliği ve
Otelcilik Yüksekokulu

hkoc@gazi.edu.tr
Gazi Üniversitesi
Turizm Fakültesi
(Tez Danışmanı)

1. Cinsiyetiniz:

() Erkek () Kadın

2. Medeni Durumunuz:

() Evli () Bekâr

3. Yaşınız:.....

4. Eğitim Durumunuz:

() İlköğretim () Ortaöğretim (Lise) () Önlisans(2 Yıllık Üni.)

() Lisans(4 Yıllık Üni.) () Lisansüstü (Yüksek Lisans ve Doktora)

5. Mesleğiniz:

() Memur () Özel Sektör (İşveren) () Özel Sektör (İşçi)

() Ev Hanımı () Öğrenci () Emekli () Çalışmıyorum

() Diğer(Lütfen belirtiniz.).....

6. Aylık Geliriniz:.....

7. Kaç Gündür Bu Tesiste Konaklıyorsunuz:.....

8. Bugüne kadar kaç kez bir otelde konakladınız:

() İlk defa () 2 kez () 3 kez () 3'ten fazla

<i>Otelde Sunulan Hizmet İle İlgili İfadeleri Puanlandırınız.</i>	<i>Algılarınız</i>				
	<i>Çok Düşük</i>	<i>Düşük</i>	<i>Orta</i>	<i>Yüksek</i>	<i>Çok Yüksek</i>
1. Otelin modern araç ve gerece sahip olması bakımından	1	2	3	4	5
2. Otelin görünümünün ve kullanım alanlarının görsel olarak çekici olması bakımından	1	2	3	4	5
3. Otel çalışanlarının iyi giyimli ve güler yüzlü olması bakımından	1	2	3	4	5
4. Otelde sunulan hizmetle ilgili fiziksel imkânların yeterli olması bakımından	1	2	3	4	5
5. Otelin söz verdiği hizmeti yerine getirmesi bakımından	1	2	3	4	5
6. Müşterilerin sorunlarına karşı samimi bir şekilde her türlü çabayı göstermesi bakımından	1	2	3	4	5
7. Müşterilerine gereken hizmetleri ilk seferde vermesi bakımından	1	2	3	4	5
8. Otelin, hizmetleri söz verdiği zamanda yerine getirmesi bakımından	1	2	3	4	5
9. Müşteri kayıtlarını düzgün ve doğru tutması bakımından	1	2	3	4	5
10. Otel personelinin görevini tam olarak ne zaman yerine getireceğini söylemesi bakımından	1	2	3	4	5
11. Otel personelinin hızlı olması bakımından	1	2	3	4	5
12. Otel personelinin müşteriye yardım etme isteklisi olması bakımından	1	2	3	4	5
13. Otel personelinin müşterilerin isteklerine cevap veremeyecek kadar meşgul olmaması bakımından	1	2	3	4	5

14. Otel personelinin güvenilir olması bakımından	1	2	3	4	5
15. Otelin müşterileri ile ilgili işlemlerinde (rezervasyon, ödeme vb.) güven vermesi bakımından	1	2	3	4	5
16. Otel personelinin müşterilere karşı kibar/nazik olması bakımından	1	2	3	4	5
17. Otel personelinin müşterileri sorularına cevap verebilecek kadar bilgili olması bakımından	1	2	3	4	5
18. Otel yöneticilerinin müşterilerine gereken kişisel ilgiyi göstermesi bakımından	1	2	3	4	5
19. Otelin hizmet saatlerinin tüm müşterilerine uyacak şekilde düzenlemesi bakımından	1	2	3	4	5
20. Otelin müşteriyle özel olarak ilgilenecek personel kadrosuna sahip olması bakımından	1	2	3	4	5
21. Otel için müşterilerinin her şeyden önemli olması bakımından	1	2	3	4	5
22. Otel personelinin, müşterilerin özel istek ve ihtiyaçlarını anlaması bakımından	1	2	3	4	5

7.2 Ek-2 İş Doyumu Anketi

İŞ TATMİNİ ANKETİ

Değerli Katılımcı;

Bu çalışma Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi kapsamında yürütülmektedir. **Çalışmada amaç sizlerin “İş Tatmininizi” araştırmaktır.** Anketteki bilgiler araştırma dışında başka hiçbir yerde kullanılmayacaktır. Sorulara samimi cevaplar vermenizi diler, vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Arş. Gör. Sertaç SERT

Yrd. Doç. Dr. Hakan KOÇ

sertac@gop.edu.tr

hkoc@gazi.edu.tr

Zile Dinçerler

Gazi Üniversitesi

Turizm İşletmeciliği ve

Turizm Fakültesi

Otelcilik Yüksekokulu

(Tez Danışmanı)

1. Cinsiyetiniz:

() Erkek () Kadın

2. Medeni Durumunuz:

() Evli () Bekâr

3. Yaşınız:.....

4. Eğitim Durumunuz:

() İlköğretim () Ortaöğretim (Lise) () Önlisans(2 Yıllık Üni.)

() Lisans(4 Yıllık Üni.) () Lisansüstü (Yüksek Lisans ve Doktora)

5. Çalıştığınız Bölüm:

() Ön Büro / Resepsiyon () Yiyecek-İçecek (Servis)

() Yiyecek-İçecek (Mutfak) () Kat Hizmetleri

() Muhasebe () Halkla İlişkiler

() İnsan Kaynakları () Güvenlik

() Animasyon () Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

6. Aylık Geliriniz:.....

7. Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalışıyorsunuz:

() 1 () 2 () 3 () 3'ten fazla

8. Bu Otel, Çalıştığınız Kaçınıcı Otel:

() 1. () 2. () 3. () 3'ten fazla

<i>Lütfen işiniz ile ilgili yazan ifadelerin sizdeki tatmin derecesini işaretleyiniz.</i>	Hiç Tatmin Edici Değil	Tatmin Edici Değil	Orta Düzeyde Tatmin Edici	Tatmin Edici	Çok Tatmin Edici
1. Devamlı uğraşılacak, beni meşgul eden bir iş olması bakımından	1	2	3	4	5
2. Bağımsız çalışma ortamı olması bakımından	1	2	3	4	5
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
4. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından	1	2	3	4	5
6. Yöneticinin karar verme yeteneği açısından	1	2	3	4	5
7. Vicdanıma aykırı olan şeyleri <u>yapmama</u> şansımın olması açısından	1	2	3	4	5
8. Geleceğimi garanti altına alan bir iş olması bakımından	1	2	3	4	5
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
10. Diğer çalışanlara ne yapacaklarını söyleyebilme şansına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
12. İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	1	2	3	4	5
13. Aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
14. Terfi etme olanağımın olması bakımından	1	2	3	4	5
15. Kendi fikir ve kararlarımı uygulama şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5

16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
17. Çalışma şartları bakımından	1	2	3	4	5
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından	1	2	3	4	5
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	1	2	3	4	5
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı duygusu açısından	1	2	3	4	5