



T.C.

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
(KONAKLAMA İŞLETMECİLİĞİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet UYAROĞLU

Danışman

Prof. Dr. Ahmet BÜYÜKŞALVARCI

KONYA- 2018

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü
BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı: Ahmet UYAROĞLU		
	Numarası: 148112011019		
	Ana Bilim / Bilim Dalı: Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı		
	Program	Tezli Yüksek Lisans x	Doktora
	Tezin Adı: Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma (Konaklama İşletmeciliği Örneği)		

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin İmzası
(imza)

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü
YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı: Ahmet UYAROĞLU		
	Numarası: 148112011019		
	Ana Bilim / Bilim Dalı: Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı		
	Program	Tezli Yüksek Lisans x	Doktora
	Tezin Adı: Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma (Konaklama İşletmeciliği Örneği)		

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma (Konaklama İşletmeciliği Örneği)” başlıklı bu çalışma/...../2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Unvanı, Adı Soyadı

Danışman ve Üyeler

İmza

ÖNSÖZ

Bu araştırma ile Konya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan personellerin çalışan memnuniyetlerinin incelenmesi hedeflenmiştir. Çalışanların beş yıldızlı otellerde genel olarak memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu gözlenmiştir. Araştırma sürecim boyunca içten katılımları, cevapları ve paylaşımları ile çalışmama yön veren değerli otel çalışanlarına teşekkür ederim. Bugünlere gelebilmemde maddi ve manevi boyutta çok büyük emekleri olan ve tüm hayatım boyunca her anımda yanımda olan, Annem Fadime UYAROĞLU'na, rahmetli babam Hüseyin UYAROĞLU'na kocaman bir teşekkürü hayatımın her anında bir borç bilirim.

Yüksek lisans eğitimim süresince kendilerine yeterince vakit ayıramadığım ve sürekli destekleriyle beni motive eden, Canım eşim Meltem UYAROĞLU'na ve varlıklarıyla dünyama yaşama sevinci katan sevgili çocuklarım Melis UYAROĞLU'na ve Atahan UYAROĞLU'na da çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans yapmama vesile olan ve bu araştırmanın gerçekleşmesinde danışmanlığımı yapan Prof. Dr. Ahmet BÜYÜKŞALVARCI hocama çok teşekkür ederim. Araştırma sürecim boyunca desteğini esirgemeyen ve değerli bilgilerini paylaşarak beni yönlendiren Mustafa Cüneyt ŞAPÇILAR hocama da ayrıca çok teşekkür ederim.

Lisan mezuniyetimden uzun bir süre geçtikten sonra hayatta öğrenmenin sonu yokmuş, diyerek yola çıktığım bu yolculukta bana desteklerini esirgemeyen Necmettin Erbakan Üniversitesi, Turizm Fakültesi bölüm hocalarıma da teşekkürü bir borç bilirim.

Saygılarımla

Ahmet UYAROĞLU

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin

Adı Soyadı: Ahmet UYAROĞLU

Numarası: 148112011019

Ana Bilim / Bilim Dalı: Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Program Tezli Yüksek Lisans x Doktora

Tezin Adı: Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma (Konaklama İşletmeciliği Örneği)

ÖZET

Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların çalışan memnuniyeti üzerine görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma nicel verilere dayalı genel tarama modelinde ve ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. Araştırmanın çalışma evrenini Konya ilinde Turizm hizmet sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı A, B, C ve D otel çalışanları oluşturmaktadır. Etik kaygılardan dolayı otel isimleri harf olarak kodlanmıştır. A otelinde çalışan sayısı ($\alpha=120$) B otelinde çalışan sayısı ($\alpha=107$) C otelinde çalışan sayısı ($\alpha=125$) D otelinde çalışan sayısı ($\alpha=32$) genel toplamda ($\alpha=384$) olarak tespit edilmiştir. Araştırmada, Konya ilinde turizm hizmet sektörünün faaliyet gösteren A, B, C ve D otel çalışanlarının çalışma evrenini ($n=192+$) kişiden oluşacak bir örnekleme grubunun temsil edeceği düşünülmüştür. Araştırmada gerekli izinler alınarak çalışan memnuniyeti ölçeği kullanılmıştır. Araştırma genelinde otel çalışanlarının çalışan memnuniyet düzeylerinin ücret tatmini, haftalık mesai süresi, yazılı görev tanımı gibi önermeler haricinde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Konaklama işletmeciliği, Hizmet Sektörü, Çalışan Memnuniyeti

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin	Adı Soyadı: Ahmet UYAROĞLU		
	Numarası: 148112011019		
	Ana Bilim / Bilim Dalı: Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı		
	Program	Tezli Yüksek Lisans x	Doktora
	Tezin Adı: Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma (Konaklama İşletmeciliği Örneği)		

SUMMARY

This study, which aims to determine the opinions of the hospitality service employees about the employee satisfaction, is a research in the general screening model based on quantitative data and in the relational screening model. The study universe of the study is composed of five star A, B, C and D hotel employees operating in the tourism service sector in Konya. Due to ethical concerns, hotel names are coded as letters. The number of employees working in hotel A ($\alpha = 120$) The number of employees working in hotel B ($\alpha = 107$) The number of employees working in hotel C ($\alpha = 125$) In the study, it was thought that a sampling group consisting of the working universe ($n = 192 +$) of the employees of A, B, C and D hotels operating in the tourism service sector in Konya province is supposed to represent. Employee satisfaction scale was used by taking necessary permissions in the research. Overall, it was concluded that employee satisfaction levels of hotel employees were high except for wage satisfaction, weekly working hours and written job descriptions.

Keywords: Hospitality Management, Service Sector, Employee Satisfaction

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	iii
YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR ve SEMBOLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
HİZMET SEKTÖRÜ	4
1.1. Hizmetin Tanımı ve Doğası	4
1.2. Hizmet Sektörü ve Kapsamı	6
1.3. Kalkınma-Hizmet Sektörü İlişkisi ve Tarihsel Gelişim	14
1.3.1. Kalkınma-Hizmet Sektörü	15
1.3.2. Kalkınma Sürecinde Hizmet Sektörünün Yeri	17
1.4. Hizmet Sektörü ve Turizm	21
İKİNCİ BÖLÜM.....	25
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ	25
2.1. Çalışan Memnuniyeti Tanımı ve Önemi	25
2.2. Çalışan Memnuniyetini ve Motivasyon.....	31
2.2.1. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Motivasyon Teorileri	33
2.3. Çalışan Memnuniyetinde Rol Oynayan Faktörler	39
2.3.1. İçsel Faktörler	39
2.3.2. Dışsal Faktörler.....	40
2.3.3. Bireysel Faktörler	48

2.4. İlgili Çalışmalar	52
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	55
YÖNTEM.....	55
3.1. Araştırma Modeli.....	55
3.2. Araştırmanın Konusu.....	57
3.3. Araştırmanın Amacı	58
3.4. Araştırmanın Önemi	58
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	58
3.6. Araştırmanın Varsayımları	59
3.7. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	59
3.4. Veri Toplama Aracı	62
3.4.1. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği	62
3.5. Verilerin Çözümü	63
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	65
BULGULAR ve YORUM	65
4.1. Çalışan Memnuniyeti Ölçüm Verileri Dağılımlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar	65
4.2. Birinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	67
4.3. İkinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	68
4.4. Üçüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	69
4.5. Dördüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	71
4.6. Beşinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	73
4.7. Altıncı Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	75
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	78
SONUÇ ve ÖNERİLER	78
5.1. Sonuç	78

5.2. Öneriler	82
KAYNAKLAR	84
EKLER	94
ÖZGEÇMİŞ	96



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3. 1. Araştırma Örnekleme Anket Dönüş Oranları Dağılım Tablosu	61
Tablo 3. 2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örneklem Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu.....	61
Tablo 3. 3. Ölçek Veri Seti Kolmogorov Smirnov Testi Analiz Sonuçları.....	63
Tablo 4. 1. Çalışan Memnuniyeti Ölçüm Verilerine İlişkin Betimsel İstatistikler	65
Tablo 4. 2. Çalışan Memnuniyeti Ortalamalarının Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları	67
Tablo 4. 3. Çalışan Memnuniyeti Ortalamalarının Medeni Durum Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları	68
Tablo 4. 4. Çalışan Memnuniyeti Ortalamalarının Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	69
Tablo 4. 5. Çalışan Memnuniyeti Düzeyi Ortalamalarının Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları	70
Tablo 4. 6. Çalışan Memnuniyeti Düzeyleri Ortalamalarının Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	70
Tablo 4. 7. Çalışan Memnuniyeti Ortalamalarının Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 4. 8. Çalışan Memnuniyeti Düzeyi Ortalamalarının Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları	72
Tablo 4. 9. Çalışan Memnuniyeti Düzeyleri Ortalamalarının Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	72
Tablo 4. 10. Çalışan Memnuniyeti Ortalamalarının Mesleki Kıdem Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	73
Tablo 4. 11. Çalışan Memnuniyeti Düzeyi Ortalamalarının Mesleki Kıdem Değişkeni Gruplarına İlişkin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları	74

Tablo 4. 12. Çalışan Memnuniyeti Düzeyleri Ortalamalarının Mesleki Kıdem Değişkeni Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	74
Tablo 4. 13. Çalışan Memnuniyeti Ortalamalarının Gelir Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	75
Tablo 4. 14. Çalışan Memnuniyeti Düzeyi Ortalamalarının Gelir Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları	76
Tablo 4. 15. Çalışan Memnuniyeti Düzeyleri Ortalamalarının Gelir Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	76



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3. 1. Araştırmanın Kurgulanan Kuramsal Modeli.....	56
--	----



KISALTMALAR ve SEMBOLLER LİSTESİ

- F** : F Testi
p : Anlamlılık Değeri
N : Örneklem Sayısı
x : Aritmetik Ortalama
ss : Standart Sapma
df : Serbestlik Derecesi
t : t Testi
r : Korelasyon Katsayısı

GİRİŞ

Dünya, bilim ve teknolojiye hızlı bir gelişme göstermektedir. Bu gelişmeler toplum yaşamını, ulaşımı, iletişimi derinden ve sürekli olarak değiştirmektedir. Artan nüfus ve şehirleşmeyle birlikte ulaşım ve iletişimde meydana gelen bu gelişmeler ve şehirleşmenin artması tüketici talebinde ve talep edilen hizmetlerde de artışa ve değişikliğe sebep olmaktadır. Artık günümüzde ara hizmet taleplerinin çeşitlenmesi ve artması sonucunda hizmet sektörünün ve hizmet ticaretinin hemen hemen tüm ekonomilerde önemi artmış ve artmaya da devam etmektedir.

Modern sanayinin doğumuna yol açan devrim kadar köklü bir değişimin eşliğinde bulunmaktayız. Çevredeki devrim, genetik devrimi, malzeme devrimi, dijital devrim ve en önemlisi de enformasyon devrimidir. Yakın bir gelecekte, bütünüyle yeni sektörler ortaya çıkacaktır. Bunlar arasında, mikro robot sanayi, tercüme makinaları sanayi, dünyanın eğlence ve bilgi birikimine anında ulaşabileceğimiz dijital yollar, kentlerde trafik sıkışıklığını giderecek otomatik yer altı dağıtım sistemleri, insanları uçak yolculuğunun yıpratıcılığından kurtaracak sanal toplantı odaları, canlı dünyadaki malzemelerin harika özelliklerini kopyalayacak biyomimetik malzemeler v.b. ortaya çıkarken, eğitim, sağlık, ulaşım, bankacılık, yayıncılık, telekomünikasyon gibi sektörlerde köklü değişiklikler olacaktır. Yirmi birinci yüzyılın yaşam tarzlarında telefon, otomobil ve uçak nasıl büyük dönüşümlere yol açıyorsa, bu dev fırsatların çoğu da yaşama ve çalışma tarzımızda köklü değişimlere yol açacaktır (Hamel ve Prahaland 1996:41).

Hamel ve Prahaland 20. Yüzyılın sonunda böyle öngöründe bulunuyordu. 21. yüzyıl için buldukları öngörülerin büyük çoğunluğu, henüz gerçekleşmiş olmasa da hizmet sektöründe dönüşümün işaretleri yavaş yavaş alınmaya başlamıştır. Örneğin hizmet sektörünün ekonomi içerisindeki ve istihdamdaki payı artmış, çeşitlenmiş, ulusal ve uluslararası devasa kuruluşlar sektöre girmiştir.

Günümüz itibariyle işlevselliği tartışılmaz olan hizmet sektörü ve kuruluşlarının, rakipleri ve sektördeki diğer alternatifleri ile rekabet edebilmesi ise sahip oldukları bir takım özellikleri ile mümkün olabilmektedir. Sundukları hizmetin

kalitesi, hızlılık, spesifik, fiyat cazipliği, zaman tasarrufu yaratması ve sektörün imajı bu özelliklerinden bazılarıdır.

Hizmet sektöründe çalışan memnuniyeti; organizasyonun faaliyet alanı ne olursa olsun, kalite, müşteri memnuniyeti ve verimlilik en önemli belirleyicilerden biri olarak kabul edilir. Organizasyonun performansı çalışanların toplam performansından daha fazla olmasına rağmen, organizasyon performansının çalışanların yeterince performans göstermediği bir kurumdaki potansiyeline uygun bir düzeyde olmadığı düşünülemez. Çalışan memnuniyeti, duygusal bağlılık gibi diğer faktörlerin yanı sıra; organizasyonel performans bireysel performans ve yaşam memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışan memnuniyeti, müşterinin algıladığı ürün kalitesini, ürün kalitesini, müşteri memnuniyetini ve müşteri memnuniyetini şirketin karını (finansal performansı) etkiler. Finansal performans aynı zamanda çalışan memnuniyetini artırarak bir döngü yaratır. Hizmet sektöründe bu döngü; çalışan memnuniyeti “müşteri sadakati ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri içeren“ hizmet-kâr döngüsü ”olarak kavramsallaştırılmıştır; verimlilik, kalite, müşteri memnuniyeti ve sonuçta finansal performans. Bu bağlamda, müşteri ile doğrudan temas halinde olan çalışanların memnuniyetini ölçmek, memnuniyeti etkileyen ana faktörleri belirlemek ve memnuniyeti artırmak için önlemler almak önemlidir.

İşinden veya işyerinden memnun olmayan çalışan, çalışmaya devam edecektir, bu durumda çalışan, işe olumlu bir katkı yapamayabilir, işi reddedebilir, işi bozabilir, zarar vermek veya kasıtlı olmak, diğer çalışanların moralini ve motivasyonunu bozmak, bir çatışma yapabilir, eksik olabilir, gereksiz izin kullanabilir, denetim yapabilir. maliyetleri artırabilir veya işten ayrılabilir; Bu durumda, organizasyon hakkında olumsuz bir propaganda yapabilir, işle ilgili bilgileri rakiplerle vb. paylaşabilir. Her iki durumda da, bir çeşit zarar (verimsizlik, verimsizlik ve verimsizlik) ve müşteri memnuniyetsizliğine neden olabilir / kaybedebilir. Memnuniyetsizlik, çalışanlar açısından birçok kayba neden olabilir. Bunlar, çalışanın kendini geliştirememesi, iş hayatındaki başarısızlık hissi, kişinin sağlığı, özel hayatındaki mutsuz yaşam ve mutsuz çevresidir. Sonuç olarak, çalışanın

alışmasından memnun kalmanın çalışanlar, kuruluşlar ve toplum açısından istenmeyen bir durum olduğu saylenebilir.



BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMET SEKTÖRÜ

1.1.Hizmetin Tanımı ve Doğası

“Mal” ve “hizmet” kavramlarının tanımı ve iktisadî işlevleri öteden beri tartışma konusu olmuştur. Bir kısım ekonomistler, hizmet üretiminin önemini göz ardı etmişler, hatta üretimde kullanılan kaynakların daha verimsiz ve değersiz faaliyetlere aktarılmasına yol açtığı için hizmet üretimini olumsuz bulmuşlardır. Aslında tartışmanın kökeninde bir ürünü “mal” veya “hizmet” şeklinde sınıflandırmanın zorluğu ve keyfiliği yatmaktadır. Hizmet sektörünü olumsuzlaşan bakış açısı, hizmeti “mal veya ürün olmayan” şeklinde tanımlayarak ona olumsuz veya negatif bir değer atfetmektedir. Ancak, bütün gelişmiş ekonomilerin hizmet sektörüne yöneldiğini ortaya koyan araştırmalar bu görüşü değiştirmeye zorlamıştır. Gerçekten de tüm gelişmiş ülkelerde hizmet sektörü ekonomi içinde en büyük sektörel paya sahipken, gelişmekte olan ülkelere de payı gitgide artmaktadır (Aslan, 1998).

Hizmet kavramına yüklenen anlamların çeşitliliği, hizmet diye adlandırılan faaliyetlerin birbirlerinden çok farklı olması ve genel olarak üretim üzerine odaklanmış işletmecilik yaklaşımı hizmetin tanımlanmasını zorlaştırmaktadır (Öztürk 2003:1). Ancak yine de literatürde, yıllardır hizmet üzerine tanımlar yapılmaktadır. Örneğin;

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) hizmeti, terim olarak, bir ürünün kullanımında veya değişiminde yardımcı olan ve ürünün satışına eşlik eden satıcılar veya başkaları tarafından yapılan faaliyetler olarak tanımlamaktadır (www.ama.org).

Roma Antlaşması'nın 60. Maddesi hizmeti bir ücret karşılığı yapılarak, malların, sermayenin ve kişilerin serbest dolaşımı kapsamına girmeyen işler olarak tanımlamaktadır (Taşkesenlioğlu 2010:10).

Grönroos (1990:27), hizmetin daha çok elle tutulamaz yapısı olan aktiviteler serisi olduğunu, her zaman olmasa da genellikle, müşteri ve hizmet çalışanı arasında ve/veya fiziksel kaynaklar veya ürünler ve/veya müşteri problemlerine çözüm sağlayan hizmet sağlayıcı sistemleri arasındaki etkileşim bütünü olduğunu

belirtmektedir.

Kotler (2000:428), hizmeti bir tarafın diğerk tarafa teklif ettiği soyut herhangi bir hareket veya icraattır şeklinde tanımlamaktadır. Kotler'e göre hizmet, kişileri herhangi bir şeyin sahibi olma neticesine götürmemektedir. Üretimi, fiziki bir ürüne bağlanabildiği gibi bağlanmaya da bilmektedir.

Skinner, hizmeti insanlar ve makinalar tarafından yine insan gayretiyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziksel olmayan ürünler olarak tanımlamaktadır (Erciş, 2002:438).

Armstrong ve Kotler (1999:219), hizmeti bir ürün biçimi olarak tanımlamakta ve hizmetinin herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan, elle tutulamayan, satış için sunulan memnuniyetleri veya faydaları ve aktiviteleri içerdini ifade etmektedir.

Hizmet sektörü bazı iktisatçılarca 'kısır' bir sektör olarak nitelendirilmektedir ve kalkınma için sanayi ve tarım gibi 'üretken' sektörlerin geliştirilmesi ve hizmet gibi üretken olmayan sektörlerin ağırlığının giderek azaltılması önerilmektedir. Bu görüşlere itiraz eden iktisatçıların sayısı son dönemlerde artmaktadır. +Zira hizmet sektörünün icra ettiği fonksiyon olmaksızın, diğerk sektörlerde faaliyetlerin yürütülebileceği düşünülemez (Aslan, 1998:37).

Hizmeti diğerk mallardan ayıran kendine özgü bir takım özellikleri vardır. Grönroos'a (1990:28) göre bunlar,

- elle tutulamama,
- stoklanamama,
- hizmet verenle etkileşim içinde olma,
- sahipliği değiştirilememe,
- üretimi ve tüketimi eř zamanlı olma gibi özelliklerdir.

Normann' da (2000:19) bunlara;

- gösterilememe,
- taşınamama,

-normalde ihraç edilemeyip, ancak iletim sistemiyle ihraç edilebilmesi gibi özellikleri eklemektedir.

Grönroos (1990:28) hizmetlerin özelliklerini belirtirken anlaşılabilirliği daha üst seviyeye çıkartmak için hizmet ile fiziksel mallar arasındaki ayırımı girmiştir

Tüm bu açıklamalar hizmet kavramını tanımlamanın çok karmaşık ve zor bir iş olduğunu ortaya koymaktadır. Buradaki asıl sorun, hepsi için geçerli olan varsayılan özelliklere dayanarak, oldukça heterojen olan hizmetleri tanımlamaya çalışmaktır. Ancak, tüm hizmetlerin aynı özelliklere sahip olması için hiçbir neden yoktur.

1.2. Hizmet Sektörü ve Kapsamı

Hizmet sektörü bir hizmet ekonomisi yarattı. Adam Smith'in klasik yaklaşımının beklediği yeni bir sanayi devrimi yerine, hizmet sektörü ekonomilerin itici gücü haline geldi. Klasik yaklaşımda hizmet sektörü, tarım ve sanayiden elde edilen ürünlerin tüketicilere teslim edilmesini içeren ve ekonomik kalkınmaya katkısı olmayan bir sektör olarak değerlendirilmiştir (Larousse, 1993: 600).

T.P.Hill, hizmetin kavramsallaşması hususunda en eski hizmet tanım ve sınıflandırmalarından birini ortaya koyarken hizmetin emek yoğun doğasına ve azalan verim kanununa vurgu yaparak hizmet sektörünün daha verimli bir yapıya gelememesine de açıklık getirmiştir

Son yıllarda hizmet sektörünün ekonomi içindeki payının hızlı bir şekilde büyümesi ve sektöre yönelik artan ilginin özetle şu üç algının oluşmasına sebep olduğunu iddia etmektedir: (Aslan, 1998:8):

- 1) Hizmet sektörü düşük verimlilik oranlarına sahip endüstrilerden oluşmaktadır.
- 2) Hizmet sektörü yüksek oranda emek yoğun ve düşük sermaye yoğunluğu olan endüstrilerinden oluşur
- 3) Hizmet üreten sektörlerdeki kaymalar ve hareketler verimlilik artışı için önemli bir sebep olmuştur.

Belirli ekonomik aktivitelere doğru uzmanlaşma ve pazara dayalı ekonomi iyi organize edilmiş bir sektör talep eder. Devam eden ekonomik büyüme ve gelişme insanları ek gelir kazanmak için cesaretlendirir. Ek gelir de hizmete yönelik harcamada cesaret yaratır.

Böyle bir dünyada “rasyonel” bir müşterinin beklentisi kuşkusuz en ucuz maliyetle, en kaliteli hizmete erişebilmek olacaktır. Bu perspektifte rekabetçi piyasa koşulları altındaki firmalar için müşterilerini memnun ederek belli bir hizmet kalite düzeyi oluşturmak zorunluluk halini almıştır. Bu çalışmanın temel hipotezlerinden biri olarak bu aşamada ifade edilmesi gereken husus şudur: Düşük maliyetlerle yani ucuz mal ve hizmet sunumu ile kıyaslandığında, belli bir kalite düzeyine erişebilmiş olmak ve ucuzluktan ziyade kalite çerçevesinde imaj oluşturmuş olmak bir firma için daha istikrarlı ve daha uzun vadeli kazanç kapıları açacaktır. Yıkıcı rekabet koşullarında bir Şirketin en büyük dayanak noktası salt ucuz mal ve hizmet arayışında olan “yüzer-gezer” yani oynak bir müşteri kütlesi değil, istikrar vadeden olabildiğince sadık bir müşteri kütlesine dayanmaktır. Müşterinin ise kendiliğinden her hangi bir firmaya sadakat gibi bir görevi ve doğal dürtüsü de yoktur. Bu meyanda müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti ile sağlanabilen bir olgu olarak belirginleşmektedir. Bu ise ucuzluk ile değil, buna ilave olarak, daha çok kaliteye dayalı güven çerçevesinde oluşturulabilen ve sürdürülebilen bir olgudur. Bu noktada sorgulanması gereken husus, müşteri memnuniyetinin bileşenlerini ortaya koymaktır. Acaba bu alt bileşenler zamana, mekâna (kültür, coğrafya vb.) ve sektöre göre ne tür değişiklikler arz eder? Müşteri memnuniyetinin nesnel ve öznel, genel ve yerel koşulları nelerdir? (Hicks, 1979: 343)

Bütün bu soruların cevapları, müşteri değeri ve Müşteri İlişkileri Yöntemi (Customer Relations Management-CRM) kurumları çerçevesinde muhtelif yazarlar tarafından incelenmiştir (Wang 2004, Gale 1994, Woodruff 1997, Parasuraman 1997).

Genel olarak; çalışanları arasında kaliteli servis kültürünü yerleştiren ve piyasada sunduğu hizmetlerin kalite düzeyi ile belli bir ün yaratan firmalar uzun vadede yüksek bir finansal performans seviyesine erişirler. Servis Kalitesi hakkında daha detaylı bilgi Harvey’in makalesinde bulunabilir

Genel olarak servis kalitesi, müşterilerin firmadan belirli bir fiyat ödeyerek satın aldıkları hizmetin önceden oluşturdukları beklentilerini tatminkâr düzeyde karşılmasını ifade eder. Christopher ve Ballantyne (1993)⁹ servis kalitesini “organizasyonun müşterinin beklentilerini karşılama yetisi” olarak tanımlamaktadırlar. Benzer ancak biraz daha farklı olarak Zeithaml, Berry ve Parasuraman (1990)¹⁰ da servis kalitesini “müşterilerin beklentileri veya istekleri ile firmadan elde ettikleri somut hizmetler arasındaki fark” olarak tanımlamaktadırlar.

Konunun daha ölçülebilir ve değerlendirmeye tabi tutulabilir hale gelmesi açısından Grönroos (1984)¹¹’un servis kalitesini teknik ve fonksiyonel kalite olarak ayrıştırması konumuz açısından önem arz etmektedir. Teknik kalite müşteriler tarafından neyin alındığı, fonksiyonel kalite ise hizmetin nasıl sunulduğu ile bağdaştırılır.

Grönroos’a göre fonksiyonel kalite, hizmetin sunulması esnasında oluşan psikolojik etkileşimle alakalıdır ve teknik kaliteye oranla daha önemlidir. Donabedian (1980) ise hastaneler genelinde yaptığı çalışmasında kaliteli tedavinin; ulaşım, idari ve klinik seviyede teknik yönetim, insanlar arası yönetim ve tedavinin sürekliliği bileşenlerine sahip olduğunu belirtmiştir. Burada ulaşım; yer, saat, telefon, bekleme ve randevu zamanı gibi çoklu değişkenler vektörünü ifade etmektedir. Teknik yönetimin idari kısmı genel ambiyans ve nezakete, yemeklere ve faturanın etkinliğine odaklanmaktadır. Oysa klinik kısmının ise hastaların yeterli düzeyde teknik yetkinliğe sahip olmamaları nedeniyle değerlendirilmesinin oldukça zor olduğu görülmektedir. Son olarak insanlar arası yönetim; personelin sıcaklığı, personelin hasta ile geçirdiği zaman, tedavinin gizliliği ve tedavinin gereği ve bütün bunların hastalara açıklanması gibi etmenler ile özleştirilirken, tedavinin sürekliliği, hastanın aynı servis sağlayıcısı ile ileride de çalışma isteği olarak dile getirilmektedir.

Kotler ise katılımcı spor sektöründe yaptığı gibi araştırmada servis kalitesi ile müşteri memnuniyeti ilişkisini anlamlandırmak için bir model çalışması yapmış, Donabedian ile benzer bulgulara ulaşmıştır.

Firmadan hizmet talebinde bulunan müşteri daha önceki tecrübelerine göre kafasında çeşitli kriterler belirler. Hizmeti sunan firmanın güvenilir olması, müşteriye

anlaması, alanında yeterli yetkinliğe sahip olması gibi çeşitli kriterlere göre firmanın kendisine sunduğu hizmeti değerlendiren müşteri firmanın sunduğu hizmetin kalite düzeyini belirler. Bu meyanda aşağıdaki genel prensiplerin firmalar tarafından dikkate alınması gereği yapılan çalışmalardan anlaşılmaktadır.

1- Öncelikli olarak firmalar hizmet sunumunu yerine getirirken müşterilerine, ellerinden gelenin en iyisini yapacakları konusunda gerekli izlenimi bırakmalıdırlar. Bunun yanında müşteri; hizmet sonrasında, planlar dışında ortaya çıkan hataların gereği şekilde karşılanmasını firmadan talep eder. Örneğin bir kuaförde saçlarını kestirecek olan bir bayan saçlarının istediği biçimde kesilmesi için gerekli tüm eforun sarf edileceğine inanmak ister. Ayrıca kesim işlemi sonrasında kendine söylediği gibi davranmayan kuaför yüzünden ortaya çıkan istemediği durumun kurum tarafından üstlenilmesini ve yapılabilecek en iyi şekilde düzeltilmesini ister.

2- Müşteriler aldıkları hizmetin ayrıntıları hakkında ayrıntılı bir şekilde bilgi elde etmek isteyebilirler. Her konuda müşterilerinin sorularını sabırlı bir şekilde dinleyen ve uygun şekilde cevaplar veren kurum çalışanı, müşterisine cevap verme konusunda kaliteli servis sunarak müşterisini memnun eder. Allred (2001) banka ve kredi birliği kuruluşları boyutunda yaptığı çalışmasında gişede çalışan görevlilerin müşterilerin olağan işlemlerini yapmak için sadece isteksiz değil aynı zamanda da oldukça “nezaketsiz” oldukları sonucuna varmaktadır. Kendisine böyle davranılan müşterinin değil ayrıntılı bilgi talebinde bulunması, kendi olağan işlemini yapması bile zordur.

3- Müşteriler kurumda görev yapan bir çalışan ile temasa geçerek gerekli ihtiyaçlarını giderirken karşılarında işleri ile son derece ilgili, çalışkan ve alanı dâhilinde yeterli bilgi birikimine sahip çalışanlar görmek isterler. Bu bağlamda müşteri ile yüz yüze ilişkiye giren çalışanın önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

4- Günümüzde zaman kavramı önemini gelişen teknoloji ile birlikte iyice arttırmıştır. İnsanlar kısıtlı zamanlarında gerekli olan işlemlerini yapma zorunluluğu içine girmişlerdir. İşte bu noktada hizmet talep eden müşteri isteğinin kısa zamanda en iyi şekilde karşılanmasını ister. Firmaya ulaşımın zorluğu, uzun süreli bekleme

ve hizmet alınmaya gidildiğinde gerekli görevlilerin kurumda bulunmaması gibi çeşitli sebepler firmanın sunduğu servisin kalitesini olumsuz yönde etkileyecektir.

5- Firma; ürünlerinde, hizmet politikalarında, fiyat seviyesinde yaptığı değişikliklerden müşterilerini haberdar etmelidir. Daha düşük bir fiyat ödeyerek talep ettiği hizmeti alacağını düşünen müşterinin beklemediği düzeydeki bir fiyat ile karşılaşması onu mutsuz eder. Bilgileri dışında yapılan bu ücret değişikliği sebebiyle müşteriler bir dahaki gelişlerinde firmaya karşı daha Şüpheli bir Şekilde yaklaşır.

6- Son olarak firmadan alınan hizmetin güvenli bir ortamda sunulması - özellikle günümüzde terör eylemlerinin birçok noktada ön plana çıkması ile - oldukça ciddi bir konuma gelmiştir. Her türlü güvenlik önlemlerinin alındığı bir ortamda, talep ettikleri hizmetin yerine getirilmesi, müşterilerin, sunulan hizmeti daha kaliteli olarak değerlendirmesini sağlayacaktır.

Yukarıdaki prensiplere ulaşırken, bu konuda değerli çalışmaları ile tanınan Parasuraman'ın bulgularıyla konuyu özetlemek yerinde olacaktır. Parasuraman sırası ile 1985, 1988 ve 1994 yıllarındaki çalışmalarında niteliksel ve niceliksel uygulamalar yapmış ve çeşitli psikometrik prosedürleri kabul etmiştir. Bu sürecin sonunda da dünya üzerinde yaygın olarak kullanılan 22 maddelik servis kalitesi ölçüm enstrümanı olan SERVQUAL ortaya çıkmıştır.

Parasuraman (1988, 1991) tarafından önerilen SERVQUAL ölçeğinde, firmanın verdiği gerçek hizmet algılamasının ölçümü için 22 madde kullanılır. Benzer 22 madde de mükemmel hizmet verenden beklenen hizmet seviyesini ölçmek için kullanılır (Beklenti). Örnek vermek gerekirse “XYZ nakliye hattı modern görünüşlü ekipmanlara sahiptir” önermesinde cevap 7 = Tamamen aynı fikirdeyim, 1 = Tamamen aynı fikirde değilim Şeklinde ölçülür. Buna bağlı olarak geliştirilen “ Mükemmel nakliye hatları modern görünüşlü ekipmanlara sahiptir” beklenti önermesinde ise 1 = Kesinlikle Şart değildir 7 = Kesinlikle Şarttır Şeklinde ölçülür. 22 madde fark puanı ise her bir 22 maddeden elde edilen algılama puanından her bir 22 maddeden elde edilen beklenti puanının çıkarılması ile elde edilir. İşte 22 maddelik bu fark puanının bilinen ismi SERVQUAL ölçeğidir.

SERVQUAL ölçeğinin bir çok uygulaması üzerinde yapılan faktör analizlerine göre Parasuraman (1991) SERVQUAL ölçeğinin 5 tane farklı algılama boyutu olduğunu belirtmiştir:

- 1) Fiziki Görünüm
- 2) Güvenilirlik
- 3) Heveslilik
- 4) Güvence
- 5) Duyarlılık

Bu beş boyutun ölçülebilmesi için sorular geliştirildi. Örneğin, “XYZ nakliye hattının fiziksel olanakları görsel olarak çok çekicidir” veya “ XYZ”nin çalışanları tertipli gözükürler” önermesi fiziki görünüm boyutunu tanımlarlar. “ XYZ nakliye hattı ilk defasında doğru hizmeti verir” veya “ XYZ nakliye hattı hatasız uygulamaları konusunda iddialıdır” önermesi ile güvenilirlik boyutu ölçülür. “XYZ nakliye hattı çalışanları dakik hizmet sunarlar” veya “ XYZ nakliye hattı çalışanları devamlı size yardımcı olurlar” önermeleri heveslilik boyutunun ölçülmesi ile ilgili önermelere örnektirler. Güvence boyutu ise örneğin Şu önermelerle ölçülür, “ XYZ nakliye hattı ile olan işlemlerinizde kendinizi güvende hissedersiniz” veya “ XYZ nakliye hattı çalışanları sizle ilişkilerinde sürekli naziktirler”. En son olarak duyarlılık boyutu ile ilgili önerme örnekleri ise “ XYZ nakliye hattı sizle kişisel olarak ilgilenir” veya “ XYZ nakliye hattı sizin ilgi alanlarınızla yürekte ilgilenirdir. Beklentileri ölçen maddeler ise benzer şekilde yapılandırılabilirler fakat anlatım biçimi biraz farklıdır. Örneğin, “ Mükemmel nakliye hatları sizin ilgi alanlarınızla yürekte ilgilenecekler” vb.

Servqual yaklaşımının problemleri olduğunu, beş boyutun her sektörde aynı olmadığını söyleyen birçok araştırmacı vardır; Brown et al 1993, Cronin and Taylor 1992, Teas 1993 bunlardan birkaçıdır.

Ekonomik yapı, tarım, sanayi ve hizmet sektörünün işbirliğinden oluşur. Farklı dönemlerde, bu sektörlerin ekonomik yapıya ve ekonomik kalkınmaya katkısı farklı şekilde yorumlanmıştır. Bugüne kadar, bu üç sektöre verilen değer de

farklılaştırılmıştır. Hizmet sektörü bugün en etkili sektörlerden biridir. İnsan odaklı idareler, sanayi ve tarım ürünlerinin değerlendirilmesinde ve ekonomikleştirilmesinde hizmet sektörü unsurlarını kullanmalıdır (Karauçak, 1989: 82).

Hizmet sektörü, günümüz ekonomik kalkınmasında önemli bir aktördür. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin tarım ve sanayi sektörlerini önleyerek hızlı ilerleme kaydeden bir sektör olarak görülmektedir. Hizmet sektörü söz konusu olduğunda gıda satışından sigorta sektörüne kadar birçok alanda bir yapıya sahiptir. Farklılaştırılmış insan ihtiyaçları, yeni ekonomik şartlar, yeni iş alanlarının açılmasına neden oldu. Hizmet sektörünün tam olarak anlaşılması için farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmalar, hizmet sektörünü oluşturan yapısal argümanlar içerir. Sınıflandırmanın işlevselliği, şirketlerin hem yerel hem de küresel alanlarda rekabet edebilirliklerini güçlendirmek, kar oranlarını arttırmak, müşteri memnuniyetini arttırmak ve hizmet kalitesini artırmak açısından önem kazanıyor. Hizmet sınıflamasının gururu ve Ferrell tarafından yapılan sınıflandırma literatürde referans olarak kullanılmıştır. Bu sınıflandırma sisteminde servis grupları beş ana gruba ayrılır. Bu sınıflandırma tarafından sağlanan gruplar ve hizmetler (Pride & Ferrell, 1987: 633):

1. Pazarın türüne göre hizmetler
 - a. Tüketici Yönlü Hizmetler
 - b. Üretici Yönlü Hizmetler
2. İşgücü Yoğunluğu Açısından Hizmetler
 - a. İşgücü Yoğun Hizmetler
 - b. Sermaye Yoğun Hizmetler
3. Tüketicilerle iletişimin Derecesi Açısından Hizmetler
 - a. İnsanlarla Direkt İlişkili Hizmetler
 - b. İnsanlarla Dolaylı İlişkili Hizmetler
4. Hizmet Verenın Kabiliyeti Açısından Hizmetler

- a. Profesyonellik Gerektiren Hizmetler
- b. Profesyonellik Gerektirmeyen Hizmetler

5. Hizmet Verenin Amacı Açısından Hizmetler

- a. Kar Amaçlı Hizmetler
- b. Kar Amaçsız Hizmetler

Pazarın türü, işgücü yoğunluğu, tüketicilerle iletişim, servis sağlayıcısının yetenekleri ve hizmetin amacına göre yapılan hizmet sınıflandırmasına göre hizmetin bu ilkeler çerçevesinde yapılması gerekmektedir. Eğitim hizmetini alan kişi okula giderken, kitabı alan kişinin ürün teslim hizmeti bireyin ayağına gelir. Hizmet sektörünün sınıflandırılmasında sunulan hizmetlerin gereklilik derecesine göre bir sınıflandırma yapmak da mümkündür. Bireylerin ihtiyaçlarını karşılama sürecinde satın alma hizmetinin gerekliliği önemli bir sınıflandırmayı ortaya koymaktadır. Zorunluluk gerekliliğine göre zorunluluk gerekliliğine göre bir sınıflandırma yapmak mümkündür (Karahana, 1995: 2).

1. Birinci Derecede Zorunlu Hizmetler

- a. Sağlık Hizmetleri
- b. Yeme-İçme Hizmetleri
- c. Barınma Hizmetleri

2. İkinci Derecede Zorunlu Hizmetler

- a. Korunma (Adalet – Hukuk) Hizmetleri
- b. Eğitim Hizmetleri

3. Üçüncü Derecede Zorunlu Hizmetler

- a. Haberleşme Hizmetleri
- b. Ulaşım Hizmetleri
- c. Sigortacılık Hizmetleri
- d. Bankacılık Hizmetleri

e. Turizm Hizmetleri

4. Dördüncü Derecede Zorunlu Hizmetler

a. Kuaförlük Hizmetleri

b. Giyim Kuşam Hizmetleri

c. Bakım ve Güzellik Hizmetleri

d. Tamir-Bakım Hizmetleri

e. Mühendislik ve Mimarlık Hizmetleri

f. Servis ve Garanti Hizmetleri

1.3. Kalkınma-Hizmet Sektörü İlişkisi ve Tarihsel Gelişim

Ülkelerin gelişmişlik düzeyi göstergelerinden birisi de sektörler arasındaki geçişlerdir. Hatta günümüzde üç büyük sektör olan tarım, sanayi ve hizmet sektörleri arasındaki geçişler bir ülkenin ekonomik ve sosyal açıdan kalkınmışlığının göstergesi sayılmaktadır. Son yıllarda dünyaya paralel olarak ülkemizde de hizmet sektörüne hızlı bir geçiş bulunmaktadır. Bu durumun neticesinde bankacılık, sigortacılık, sağlık, konaklama, eğitim, telekomünikasyon, ulaştırma vb. hizmet sektörleri daha popüler alanlar haline dönüşmüştür. Bu durum ise, hizmet sektörüyle ilgili daha detaylı bilginin verilmesini zorunlu kılmaktadır (Midilli, 2011: 5).

1990'larda başlayan küreselleşme olgusu, bir yandan fırsatları ve yıkıcı rekabeti bir araya getirdi. Bugün, Asya kıtasında hizmet veren bir şirket, coğrafyasının dışından gelen müşteri taleplerini değerlendirebildi. Bu nedenle, küresel pazarlar, küçük bir pazardaki ölçek ekonomileri nedeniyle verimli çalışmayan bir firma için sonsuz fırsatlar sunabilir. Öte yandan bu koşullar altında firmaların rakiplerinin de artık yalnızca kendi ülkesindeki ve kendi sektöründeki firmalar olmaktan çıktığı açıktır. Artık rekabette hattı müdafaa değil sathı müdafaa vardır. Ve o sathı aslında bütün dünyadır. Savunmak yerine ise rekabet, yani saldırmak esastır. Rakipler dünya üzerindeki aynı sektörde mal veya hizmet arz eden tüm firmalardır. Bu da işin potansiyel fırsatları da barındıran zor kısmıdır. Bir başka ifade ile küresel ortamda ya fırsatları değerlendirip içselleştirerek büyümek, ya da

yıkıcı rekabet altında yok olmak gibi iki uç seçenek kalmaktadır (Ataman, 2002: 455).

1.3.1. Kalkınma-Hizmet Sektörü

Kalkınma olgusu iktisat literatüründe hala canlılığını koruyan bir tartışma alanıdır. Bu sebeple üzerinde fikir birliğine varılamamış olsa da iktisadi kalkınmayı ‘ekonomide belli bir zaman dilimi içerisinde meydana gelen miktar artışlarının yanında, iktisadi ve sosyal yapıda meydana gelen gelişmeler’ olarak tanımlayabiliriz. Bu bakımdan iktisadi büyüme ve iktisadi gelişme kavramlarını da içine almaktadır (Tan, 2004).

İktisadi büyüme konusu özellikle 2. Dünya Savaşı’ndan sonra yoğun bir şekilde ele alınmış ve günümüzde de konu ile ilgili araştırmalara devam edilmektedir. “İktisadi büyümeyi ekonominin bünyesi değişmeden, temel göstergelerin sayı ve hacim itibariyle yıldan yıla genişlemesi olarak tanımlamak mümkündür” (İçöz & Kozak, 2002).

Büyüme kavramında daha çok, milli gelirden meydana gelen değişimler ölçü olarak alınır. Her ülke iktisadi kalkınmayı gerçekleştirme, dolayısıyla fertlerinin refah seviyesini yükselterek daha iyi bir hayat standardı sağlama gayreti içerisinde. Kalkınma, üretim ve fert başına gelir artışının yanı sıra ekonomik ve sosyo-kültürel yapının değiştirilmesi ve yenilenmesini de gerektirmektedir. Kalkınma ile sanayileşme arasında sıkı bir ilişki vardır. Gelişmiş ülkelerin hemen hepsi sanayileşmiş ülkelerdir. Bu durumda kalkınmanın motoru sanayi sektörü olmaktadır. Ancak günümüzde özellikle gelişmiş ülke ekonomilerinde, yarattığı istihdam hacmi, katma değer, üretimin ve tüketiminin yapısındaki çeşitlilik gibi faktörlerle en önemli sektör konumuna gelen hizmet sektörü teknik gelişmelerin de etkisiyle yardımcı sektör olmaktan çıkmış, hizmet sektörünün ekonomi içindeki payı ülkelerin gelişmişlik düzeylerini ifade eden kriterlerden biri haline gelmiştir (Çekmecelioglu, 2007: 81).

Kalkınma, iyileşme ve gelişmeye kılavuzluk eden değişimi göstermektedir. Kalkınma net bir şekilde değişimi içermektedir. Kalkınma ve gelişme kavramları aynı anlama gelmemektedir. Gelişme, ekonominin fiziksel büyümesini ifade

etmektedir. Buna bağılı olarak, kalkınmanın amaçları Şu Şekilde sıralanabilir (Sinemillioğlu, 2009: 249):

□ YaŐamın devam ettirilebilmesinin temelinde yatan malların elde edilebilirliğinin arttırılması ve yaygınlaŐtırılması,

□ Yaşam seviyesinin s¼rekli y¼kseltilmesi,

□ Sosyal ve ekonomik yapının alt ve ¼st sınırlarının genişlemesi.

Gelişme, bir Şekilde gelirdede gerçek bir artış olduğunu ve kalkınmanın ¼n Şartı, bu artan ulusal gelirdede herkesin bir payı olması. GeliŐimin gelişimi, ¼retim fakt¼rlerinin verimli kullanılmasına bağlıdır. Kalkınma ve ¼retim tekniğinin deđiŐmesinin bir sonucu olarak, yeni bir ¼retim fakt¼rleri kombinasyonunun uygulanması, emek, sermaye, arazi ve giriŐimci verimliliğini ve gerçek milli gelirdeki artışı arttıracaktır. ¼retim fakt¼rlerinin verimliliğinin d¼Ő¼k olduğu ¼lkelerde, bu fakt¼rlerin ¼nemli bir kısmı temel besinlerin ¼retimine kaymakta ve diğer ihtiyaçları karŐılayacak yatırımlar sınırlı kalmaktadır. G¼n¼m¼zde gelişmekte olan ¼lkelerde yetersiz sermaye birikimi nedeniyle, daha fazla emek yoğun ¼retim teknikleri kullanılıyor ve ¼lkelerin kalkınmasını olumsuz etkileyen fakt¼r verimliliği d¼Ő¼yor (Sarkım, 2007: 5).

Gelişim kavramı, k¼keni kelimesinin hareketidir. Gelişim bir kalkıŐ eylemidir. Gelişme, bir ekonomide toplam yatırımların GSMH'ya oranının artması, kişi başına gelirdede reel artıŐın devam etmesi ve ekonomideki tarım dışı sekt¼r¼n b¼y¼mesidir (Lovelock, 1996: 65). Gelişim kavramı, kendilerine yakın olan değişim, ilerleme, gelişme, b¼y¼me ve sanayileşme kavramları ile yakından ilgilidir. Gelişim, uzun vadeli ve yapısal bir değişim sorunudur. Daha m¼reffeh ve daha m¼reffeh bir yapı, yapıya ve aŐamaya geçirilir (¼zt¼rk, 1996: 12).

Genel olarak, gelişme insanların yaşam koŐullarını iyileŐtirmek için çaba g¼sterdikleri bir s¼reci ifade eder. Kalkınma yalnızca ekonomik b¼y¼meyi içermez; ve kişi ve kurumlardaki değişiklikler. Başka bir deyişle, gelişme, yaşam kalitesi ile ilişkili ortalama yaşam s¼resi, bebek ¼l¼mleri, eğitim d¼zeyi, temel ¼zg¼rl¼klere eriŐim, beslenme durumu ve ruhsal sağlık gibi konularda daha fazla dikkat gerektirir. Gelişme sadece teknik olarak m¼hendislik faaliyetleriyle ilişkili değildir, aynı

zamanda tarihi, kültürel, sosyal, ekonomik ve politik gerçekleri içerir. Ayrıca, gelecekteki başarıları geleceğe taşımak, gelecek nesillerin daha da kötüye gitmemesini sağlamak için sürdürülebilir kalkınmaya önem verilmelidir. Sürdürülebilir kalkınmanın başarılı bir şekilde uygulanması entegre bir politika, planlama ve öğrenme süreci gerektirir. Sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleşmesi insanların, devletlerin, sosyal kurumların ve özel sektörün tam desteğine bağlıdır (İslamoğlu, 2008: 312).

1.3.2. Kalkınma Sürecinde Hizmet Sektörünün Yeri

Son yıllarda, hizmet sektörünün ülke ekonomileri içerisindeki payı, tarım ve sanayi sektörlerini geride bırakarak kayda değer bir büyüme göstermiştir. Hizmet sektörü üzerine ağırlık veren ülkeler, istihdam sorunlarını bu yolla büyük ölçüde çözerek, var olan işsizlik oranlarını asgari seviyelere düşürmeyi başarmışlardır. Günümüzde gelişmiş çoğu ülkenin milli gelir payında büyük bir rolü olan hizmet sektörü, ülkelerin hizmet ihracatı konusuna da önem vermelerine ve malla ya da maldan bağımsız olarak sundukları hizmetler sayesinde ülkeye döviz girdisi sağlayarak, hizmet temelli bir ekonomik yapı kurlmalarına yol açmıştır (Karahan, 2006:20).

Bugün, büyüme ve gelişme, ancak çevre ile uyumlu oldukları sürece sürdürülebilir olarak kabul edilmektedir. Sürdürülebilir kalkınmanın temeli, kaynakların korunması ve geliştirilmesine yönelik çalışmalardan oluşmaktadır. Sürdürülebilir kalkınmada, sosyal ve ekonomik politikaların belirlenmesi ve uygulanmasına, doğal kaynakların yönetimine, biyolojik çeşitliliği artırarak çevrenin korunmasına, kültürel bütünlüğün korunmasına ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarının belirlenmesine önem vermek gerekmektedir. Sürdürülebilirlik üç farklı aşamada sosyal, ekonomik ve ekolojik ele alınmaktadır (Çiftçi, 2006: 4).

Ülkelerin ekonomik yönden kalkındıkça hizmet sektörüne verdikleri ağırlıkların artması paralelinde, Türkiye'nin gelişmekte olan ülkeler sınıfında bulunması bu bağlamda gerçekleştirilen ekonomik eğilimleri daha da anlamlaştırmaktadır. Cumhuriyetin kurulduğu yıllarda tarım sektörü ön plandayken, ilerleyen zaman diliminde sanayileşmenin ön plana çıkması ve bununla beraber

yaşanan üretim artışıyla ortaya çıkan ticaret kavramının küçümsenemeyecek şekilde ülke ekonomisine yaptığı katkı sonucunda, hizmet sektörüne geçiş hızlanmış ve lider sektör konumlandırılmasına gidilmiştir. Dünyada yaşanan bilgi teknolojisinin tüm ülke ekonomilerine küçük veya büyük olarak yön vermesinin bir sonucu olarak, Türkiye’de de özellikle haberleşme alanında çoğunlukla bilgisayarların kullanılması ve iletişim maliyetlerinin düşmesiyle hizmet önemli bir ticari kazanç alanı haline gelmiş ve bu ölçekte gelişmeye devam etmektedir (Aslan, 1998).

1.3.2.1. Hizmet Sektörünün Gelişimi ve Nedenleri

Hizmet sektörü neden ve nasıl büyüyor ve de ekonominin en büyük kısmını oluşturuyor konusu birçok ekonomistin ilgisini çekmiştir. Bu alanda yapılan çalışmaların bir kısmı hizmet sektörünün büyümesinin altında yatan etkenleri araştırmaya yönelik iken diğer kısımda ise hizmet sektörünün kendine özgü yapısının doğurduğu sorunlar ve sektörün ekonominin genel işleyişi ile ilgisi üzerine odaklanılmaktadır.

Sorunun çözümünü zorlaştıran ve hizmet sektörü ile sıkı sıkıya bağlı bazı karışıklıklar bulunmaktadır. Başlangıç olarak, milli hesap içinde hizmet ölçümü çok genel bir problemdir. Hizmet üretiminin milli hesap içinde değeri önemsenmeyen aktivelere olduğu yönünde bir önyargının mevcut olduğu daha önce de belirtilmiştir. Hizmet aktivelerine karşı hizmet sektörünün verimini tahmin edebilecek yeterli nicel değişkenler bulabilmek zordur.

Hizmet sektörünün giderek artan bir önem kazanması ve bugün gelişmiş ülkelerde bir ‘hizmet ekonomisi’ kavramının hâkim olması, özellikle 1970’li yıllardan itibaren ortaya çıkan gelişmelerin bir sonucudur. Adam Smith’den beri süre gelen klasik yaklaşım çerçevesinde, 1970’li yıllarda yeni bir sanayi devrimi olacağı beklenirken bu olgu gerçekleşmemiş ve bunun tam tersine ekonominin temelinde hizmet sektörüne doğru kesin bir yöneliş ortaya çıkmıştır (Ersungur, 1993:47).

Hizmet sektörü kalkınmanın çeşitli aşamaları boyunca diğer sektörlerle etkileşim içerisinde ve iktisadi büyümeye eşlik ederek büyümektedir. Tarihsel olarak kalkınmaya ilişkin öncü çalışmalara bakıldığında kalkınmayı açıklamada modern ekonomik büyüme ile birlikte ekonominin temel sektörlerinde ortaya çıkan yapısal

değişmeye vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu tür çalışmalarda üretim faaliyetleri birincil (tarım, ormancılık, madencilik vb.), ikincil (imalat, inşaat vb.) ve üçüncül (hizmet) üretim faaliyetleri olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre ilk aşamada bulunan az gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomiler birincil üretimde, daha sonraki aşamada bulunan görece gelişmiş ülkeler ikincil üretim olan imalatta ve en son aşamada bulunan olgun gelişmiş ekonomiler de hizmet sektörüne daha fazla kaynak tahsisi yaparlar. İşgücünün zaman içinde daha düşük verimli olan bir alandan daha yüksek verimli alanlara transfer edilmesi ekonomik büyümenin önemli bir kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır (Tüylüoğlu & Çeştepe, 2008:45-46).

Birçok ekonomide, piyasa güçlerinin yönetimi için temel engeller üretim endüstrilerinden çok hizmete bağlıdır. Hizmetin bir belirleyici özelliği de üretimi de içeren çok geniş aktiviteler için gerekli bir girdi olarak görülmesi ve bu şekilde hizmet etmesidir. Bu sebeple, rekabetçi güçleri kısıtlayan engellerin ortadan kalkması sadece hizmet sektörü için değil bununla birlikte ek sanayiler için de önemli kazançların oluşmasına sebep olacaktır. Hem gelişmiş hem gelişmekte olan ülkelerde hizmet sektörü ekonomilerde merkezi bir rol oynamaktadır. Bu, gelişmiş ekonomilerde hizmet sektörünün tüm yerli üretimin yarısından fazlasını ve gelişen ekonomilerin çoğunda ekonomideki en geniş sektör oluşunu açıklamaktadır. Ghirmai Kefela'ya göre hizmet sektörü büyümesinin ana sebepleri olarak hızlı şehirleşme, kamu sektörünün genişlemesi ve artan ara ve nihai tüketici hizmet talebini sayabilmekteyiz. Bu sebeple daha verimli hizmetlere ulaşmak ve hizmetleri daha etkin ve verimli kılmak bütün ekonomi için kritik bir amaç olmaktadır (Kefela, 2010: 55).

Gelişmekte olan ülkelerde görülebilen yoğun işgücü baskısını hafifletmek, kamu dışı iş dünyasını desteklemek, genel ekonomik etkinliği arttırmak, ticaret ve teknolojik gelişmeyi hızlandırmak gibi amaçlarla hizmet sektörü hükümetler tarafından destek görmektedir. Diğer sektörlerle karşılaştırıldığında, hizmetler sektörü daha az sayıda ülkeye sahiptir ve gelişmekte olan ülkelerin karşılaştığı istihdam sorunu için daha etkili çözümler sunmaktadır. Hizmet sektörünün gelişmiş ülkelerde ekonomide büyük bir paya sahip olması, hızla artan nüfusa sahip gelişmekte olan ülkeler için hedefleri ortaya koymaktadır. Tarım sektörü küresel

istihdamın % 40'ını oluştururken, son yıllarda krizlerin etkisiyle sanayide istihdam azalmıştır. Küresel eğilim izlendiğinde, yeni iş fırsatlarının hizmet sektörü tarafından yaratıldığı görülmektedir. Örneğin, bilgisayar yazılımının zirvesine tırmanmış olan Hindistan'ın yakın gelecekte geleneksel olmayan hizmet sektörlerinde dünya lideri olduğu tahmin edilmektedir. Bu nedenle, hizmet sektörünün genişlemesinin ekonomik büyümeyi ve istihdamı olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir (Karagöz & Tüylüoğlu, 2008:4).

Gelir yükseldikçe birçok altyapı hizmetinin kullanımı artmaya başlamaktadır. Bazen, artan gelir hizmet fiyat artışına da sebep olur. Hizmet sektör payının en yüksek olduğu ülkeler gelişmiş ülkeler, en düşük olduğu ülkeler ise en az gelişmiş ülkelerdir. Hizmet sektörünün ekonomideki payının artışı milli gelir artışı ve yaşamdaki kalite artışı ile ilişkilendirilir. İnsanların tercihleri geniş ölçüde hizmet aktivitelerine kaymaktadır. Hizmet sektör büyümesi birçok araştırmacı tarafından pozitif bir gelişme olarak nitelendirilmektedir. Hizmet sektöründeki büyüme ekonomik gelişmenin önemli bir işareti olmaktadır ve bu kişisel gelir artışı ile de ilişkilendirilmektedir. Hizmet sektörü yeni milenyumdaki birçok yerel ve uluslararası gelişme, politika yapıcılarını ekonomiyi tekrar inşa etme konusunda hizmet sektör gelişmesine önem verme noktasına getirecektir (Aslan, 1998).

Çoğu yüksek gelirli ülke bugün sanayi sonrası süreci yaşamakta; buna karşılık düşük gelirli ülkeler endüstrileşmeye ve sanayiye daha bağımlı olmaya devam etmektedirler. Fakat yine de sanayileşen ülkelerde de hizmet sektörü ekonominin geri kalanına kıyasla daha hızlı büyümektedir. 1990'ların ortasında hizmetin dünya GDP'sindeki oranı 3'te 2 olarak hesaplandı, 1980'lerin ortasında bu oran GDP'nin yarısı idi. Gelişmiş sanayi ülkelerinde ortaya çıkan sanayisizleşme eğilimi ile hizmet sektörünün toplam istihdam içindeki payının sürekli genişlemesi ise, farklı bir dizi nedene bağlanmaktadır (Çakır & diğerleri, 2007:110).

Hizmet sektörünün ekonomideki ağırlığının bu denli güçlü olmasının nedenleri: Pazar taleplerindeki değişimler, liberalleşmenin yayılması, küreselleşme, teknolojik değişimler, yasal düzenlemelerde hizmet sektörü lehine olan değişiklikler, hizmet sağlayan üreticilerin artması olarak belirtilebilir (Çakır & diğerleri, 2007: 116). Hizmet sektörünün kendi alt sektörleri yanında diğer sektörleri de etkilemesi

sonucu, hizmet sektörüne yapılacak olan yatırımların artması hem bu sektörün hem de tüm ekonominin yaratacağı katma değerini daha yüksek olması sonucunu doğuracaktır.

1.4. Hizmet Sektörü ve Turizm

Bugün, milyonlarca insan günlük yaşamlarından geçici dönemler için başka yerlere taşınıyor. Bu hareket sırasında, ulaşım tesisleri kullanılır ve konaklama tesisleri kullanılır. Her ne kadar bu fenomen 20. yüzyıl modern bir olay olarak görülse de, yer değiştirme insanlık tarihi kadar eskidir. Yüzyıllar boyunca insanlar, çeşitli nedenlerle buldukları yerin dışındaki başka bir coğrafi bölgeye taşındı. Dinamik bir yapıya sahip olan bu hareket, çeşitli dillerde farklı kavramlarla ifade edilir. Son olarak, bu dinamik olayların gelişimi ve birçok terimin neden olduğu karmaşa sonucu, tüm dikkat tek bir kelimeyle toplandı; bu kelime turizmdir (Kozak & diğerleri, 2001:1).

Turizm sözcüğü, Latince kökenlidir. Latince’de dönme eylemini ifade eden “tornus” sözcüğünden “tour” (İngilizce ve Fransızca) sözcüğü türetilmiştir. Tour sözcüğü, “hareket edilen yere dönmek şartıyla gerçekleştirilen seyahat” anlamına gelmektedir. Gerçek anlamda turizm kavramı XIX. Yüzyılın ilk yarısında İngiliz dilinde yer almıştır. Turizm, zamanla gelişerek XIX. yüzyılın sonlarına ve XX. yüzyılın başlarına doğru ekonomik nitelik kazanarak bilimsel açıdan ele alınmıştır (Hazar, 2010:3).

Turizm; İnsanlar her zamanki ihtiyaçlarının dışında sürekli olarak ikamet ediyor, çalışıyor ve seyahat ediyorlar ve genellikle turizm işletmeleri tarafından üretilen mal ve hizmetleri talep ediyorlar ve geçici konaklamadan oluşan tüm olay ve ilişkiler olarak adlandırılmaktadır (Kozak, 2010: 3).

İnsanların bireysel ya da toplu halde gerçekleştirdikleri seyahat ve konaklamaları kapsayan turizm, ticari amaca dayalı bir olay değil tüketim amaçlarına dayalı bir faaliyettir. Ticari amaca dayalı olmamasının altında, ekonomik süreçte mal ve hizmetlerin arzı ile tüketimi arasında bir ayırım yapma ilkesine dayanması vardır. Nitekim insanlar doğal olarak turizmi; eğlenme, tatil yapma ve boş zamanlarını

geçirme düşüncesine bağlamaktadır. Böylece turizmi ticari bir amaç olarak değerlendirilmemektedir (Olahı & diğerleri, 1997: 27).

Turizm talebi ise, yolculuk ve konaklama ile ilgili doğrudan ve dolaylı, ilgili mal ve hizmetleri satın almaya hazır olmak anlamına geldiği gibi insanların turizm ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla yeterli alım gücü ve boş zaman ile desteklenmiş olan turistik mal ve hizmetleri satın alma isteğinde bulunan insan miktarı şeklinde de tanımlanmaktadır. Turizm talebinin iki önemli unsuru vardır: Yer değiştirme ve gidilen yerde geçici konaklama. Turizm talebinin çok yönlü ve bağımsız bir yapısı vardır. Kişisel harcanabilir gelirler ile ilişkisi olan turizm talebi, mevsimlidir. Ayrıca turizm talebi ülkelerin gelişmişlik seviyelerine göre de değişiklik göstermektedir (Bahar, 2000: 26-28).

Uluslararası turizm sahasında gerçekleşen rekabetin artmasıyla Türkiye'nin dış turizmden beklenen verimi alması için potansiyelini kullanması gerekmektedir. Bu bakımdan turizmde tanıtıma yönelik çalışmalar önem arz etmektedir. Nitekim tanıtımın yapılmasındaki usulün nasıl olacağı belirlenirken, Türkiye'ye gelmesi muhtemel turistlerin kültür seviyeleri, sosyal durumları gibi birçok ölçünün dikkate alınması önemlidir (Çetinel, 2001: 152).

Modern pazarlama anlayışına göre günümüzde turistlerin tatmini ön plandadır. Dolayısıyla ülkeye gelen turistlerin birçok yönden turizmi talep etmelerindeki beklentilerinin niyet ve ihtiyaçlarının neler olabileceği, buna karşın ülkenin talebi karşılayabilecek bir arz potansiyelinin ne derecede yeterli olduğunun incelenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Turizm arzına konu olan mal ve hizmetlerin üretildiği anda tüketilmesi gerekmektedir. Emek-yoğun üretime dayalı olan turizm arzı, kısa dönemde inelastik bir özelliğe sahiptir (Bahar, 2000: 19-20).

Turizm olayının gelişmesi ve genişlemesiyle birlikte bazı özellikleri ön plana çıkmıştır. Turizmin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Kostak, 2007:10-11):

- Turizm bir hizmet sektörüdür. Turizmde üretilen mal ve hizmetler üretildikleri yerde tüketime sunulurlar. Müşteri ise mal ve hizmetin üretildiği yerde tüketimde bulunur.

- Turizm, insanların çalışma ve para kazanma amacı dışındaki turistik amaçlara yönelik seyahatleriyle ilgilidir. İnsanları turizme yönlendiren turistik amaçlar arasında; doğal güzellikleri görme, kültürel değerleri tanıma, sportif faaliyetleri izleme/gerçekleştirme, iş seyahati, eğitim, dinleme, balayı, eğlenme, aile-dost-akraba ziyaretleri, konferans, sağlık, din vb. sıralanabilir. (Kostak, 2007:10-11)

- İnsanların yurt içinde ve yurt dışında en az 24 saat, yurt içinde en fazla 6 ay, yurt dışında en fazla 1 yıl süreli geçici seyahatleriyle ilgilidir.

- Turistlerin seyahatleri süresince, ihtiyaçlarını karşılayabilmek için turistik mal ve hizmetleri talep etmeleriyle ilgilidir.

- Seyahat edilen yöreyi ekonomik, sosyolojik, politik, psikolojik, kültürel açıdan etkileyen süreçlerle ilgilidir.

- Kitlesele bir niteliğe sahiptir.

- Seyahat acenteleri ve tur operatörleri sektör içinde arz ve talebi dengelemede önemli rol oynar.

- Ulaştırma, konaklama, yeme-içme, eğlence ve diğer birçok servisin birleşiminden oluşan turistik ürünü gerektirir. Bu ürünü oluşturan halkalardan herhangi birindeki aksaklık toplam ürün kalitesini düşürür.

- Sektörün ürettiği mal ve hizmetin tüketilebilmesi boş zamanın yaratılması ile doğru orantılıdır.

- Soyut özelliklere sahip hizmet endüstrisidir. Örneğin, seyahat edilecek ulaşım aracının, konaklanacak odanın, yenilecek yiyeceklerin kalitesini müşteri önceden göremez. Bu durum etkili tanıtım, reklam ve satış çabalarını zorunlu kılmaktadır.

- Turistik hizmetlerin tamamına yakını insanlar/emek tarafından gerçekleştirildiğinden, turizmde emek yoğun teknoloji hakimdir.

- Turizm sektörü, diğer ekonomik sektörlerle (tarım, sanayi) bağımlı olduğundan, gelişmesi ölçüsünde diğer sektörlerin de gelişimine katkı sağlamaktadır.

Turizm faaliyetleri sayesinde hizmetler sektörünün de gelişmesine de yol açılmaktadır. Ticari faaliyetler, kamu hizmetleri günlük tüketime yönelik hizmetler, tatil ve turizme yönelik hizmetler, sağlık ve güvenlikle ilgili hizmetleri, hizmetler sektörü içerisinde değerlendirilmektedir. Turizm bir yandan hizmet sektöründen

kendi faaliyet alanları bakımından faydalanırken, diğer yandan bunun neticesinde hizmet üretiminin gelişimini sağlamaktadır. Buna ilaveten ticari faaliyetler yöresel anlamda turizm ekonomisini daha da canlandırmaktadır (İçöz & Kozak, 2002: 255-256).



İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

2.1. Çalışan Memnuniyeti Tanımı ve Önemi

Memnuniyet, “Türk Dil Kurumu Türk Dili Sözlüğünde memnuniyet, neşe, sevinç” olarak tanımlanmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu Memnuniyet Anketi 2009 Eğitim Yasası için yapıldığı için "Gereklilikten memnunluk duygusu doğuyor ve isteğin yerine getirilmesi" şeklinde açıklanıyor. Başka bir memnuniyetin tanımı şu şekildedir: inç Herhangi bir olay veya durumdan dolayı, neşe, gurur, sıfat niteliğinde mutluluk hissi ve bu tatmin olmak için neşe durumunu açıklama kavramına memnuniyet ş denir. Kısacası, bireyin içinde bulunduğu olaylar, ihtiyaçlar, talepler ve beklentiler karşılandığında mutluluğun neşesi ve mutluluğu olarak tanımlanabilir (Reşitoglu, 2011: 59-62).

Günümüz değişen iş dünyasında rekabette öne geçmenin, liderliği korumanın yolu, dünyada yönetim literatüründeki gelişmeleri yakından takip etmekten geçmektedir. İletişim teknolojisindeki değişimler, rekabet koşullarının zorlaşması, sınırların ortadan kalkması ve globalleşmeyle birlikte tüm işletmelerin en ileri teknolojilere kolayca ulaşabilir hale gelmesi dünyada iş yapma biçimlerini de hızla dönüştürmektedir. İşletmelerin çalışanlarına bakış açılarında yaşanan dönüşüm de söz konusu değişimin yaşandığı alanlardan biri olarak dikkat çekmektedir. Günümüzde işletmeler çalışanlarına farklılığı yaratacak, kurumu hedeflerine ulaştıracak en önemli değer olarak bakmakta ve çalışan memnuniyetini yakalamanın başarıya ulaşmada büyük önem taşıdığı fikrini benimsemektedir. (Doğan ve Karataş, 2011: 2).

Çalışan memnuniyetinin işletmeler açısından öneminin belirlenmeye çalışıldığı bu bölümde çalışan memnuniyeti kavramı ve unsurları, çalışan memnuniyetine ilişkin kuramlar, çalışan memnuniyetine etki eden unsurlar ve çalışan memnuniyeti modelleri ele alınmaktadır (Yeygel & Eğinli, 2010:26).

Çalışan memnuniyetine ilişkin kavramlar pek çok tanımlamayı beraberinde getirmiştir. Ancak bu tanımlara bakıldığında Şu sonuca varmak mümkündür:

İşletmelerin başarılarını sadece pazardaki payı ve karlılık düzeyi ile ölçmek artık mümkün değildir, çünkü çalışanlar işletmenin başarısında belirleyici ve farklılaştırıcı bir unsur olarak dikkat çekmektedir. Bir işletmenin teknik yatırımlarla ulaştığı pazar payı ve karlılığını daha da artırmak için üzerinde çalışabileceği en önemli unsur, insandır. Günümüzde bir işletmenin başarılı olabilmesi için çalışanların anlamlı ve doyum verici bir iş deneyimi yaşamaları önem kazanmaktadır. Çalışanlarının memnuniyetini sağlayamayan bir Şirketin verimliliğini artırmasının yanı sıra kaliteyi yakalaması ve beraberinde pazar payını yükseltmesi de mümkün olmayacaktır (Bozkurt & Bozkurt, 2008: 6).

Çalışan memnuniyetini sağlayamamış bir işletmenin, amaçlarına ulaşmasını sağlayacak en önemli unsuru eksik kalmış olacaktır. İşletme, çalışan memnuniyetini sağlamadığı takdirde çalışanların hata yapma riskinin artması, kurum içi iletişim sorunlarının doğması, ruhsal çöküntünün ortaya çıkması, çalışanların bağlılığının azalması ve çalışan devir hızının yükselmesi gibi sonuçları kabullenmiş olacaktır. Çalışan memnuniyeti, çalışan bağlılığı ve çalışan devir hızının düşmesi anlamında büyük önem arz etmektedir. Çalışan memnuniyetinin sağlanması, çalışanların işletmede tutulmasına katkıda bulunmaktadır. Günümüzde çalışanlar kendilerini her koşulda aynı işletmede kalmak zorunda hissetmemektedir. Çalışma koşullarında yaşadıkları hoşnutsuzluklar, memnuniyet düzeyindeki düşüklük, çalışanların buldukları işletmede uzun süre kalmalarını engellemektedir. Çalışanlar daha yüksek tatmin yaşayabilecekleri, kendilerini geliştirebilecekleri, çalışma Şartlarının beklentilerine karşılık verebildiği yeni işletmelere gitmek için günümüzde çok daha kolay çaba harcamaktadırlar. Bu da kaliteli çalışanların kaybına neden olmaktadır (Duygulu & Eroğluer, 2006:2).

Çalışan memnuniyeti ise işletmeye yeni çalışanlar bularak onların maliyetine katlanmak yerine mevcut çalışanların ihtiyaçlarını öğrenip tatmin ederek, onların işletmede kalmalarını sağlama imkânını yaratmaktadır. Bir başka ifadeyle çalışan memnuniyeti, çalışan devir hızını düşürmek için önemli bir zorunluktur (Gözen, 2007: 27).

Çalışanların memnuniyet düzeyi sadece kendilerini iyi hissetmeleri ile ilgili bir konu değildir. Locke"ye göre çalışanları elde tutabilmek üç nedenle çok önemlidir:

1. Bilgi birikiminin artan önemi.
2. İşten ayrılmanın yüksek maliyeti.
3. İşinden memnun çalışan ile müşteri memnuniyeti arasındaki neden sonuç ilişkisi (Luthans, 2002: 233).

Locke"nin saydığı bu üç maddeye çalışan memnuniyet düzeyinin çalışan performansı üzerindeki etkisini de eklemek mümkündür. Günümüzde işletmeler için en önemli hammadde bilgi haline gelmiştir. Bilgiye sahip olmak, rekabette ve başarıya giden yolda anahtardır. Stewart"a göre "İçinde yaşadığımız yeni çağda, servet bilginin ürünüdür. Bilgi ekonominin ana hammaddesi ve en önemli ürünü haline geldi. Bugün, zenginlik yaratmak için ihtiyaç duyulan sermaye varlıkları toprak, fiziksel emek, üretim araçları ve fabrikalar değildir. Bilgi ile değiştirildiler (Pride & Ferrell, 1987: 633).

Bu nedenle işletmeler başarılı olabilmek için bilgi ve becerisi en yüksek çalışanları işe almaya gayret göstermektedir. İş'e alımın ardından ise çalışanın kendisini geliştirmesine olanak sağlayan sistemler devreye girmekte, eğitim faaliyetleri, bilgi üretimi ve paylaşımı gerçekleştirilmektedir. Ancak çalışan memnuniyetinin sağlanamadığı durumlarda büyük çabalarla elde edilen ve eğitimi için büyük emek harcanan çalışanları elde tutmak mümkün olmamaktadır. Yüksek kalitede çalışanların yeni iş bulma potansiyeli elbette ki yüksek olmaktadır. Öte yandan rakipler de bu çalışanları elde etmek için çaba göstermektedir. İşte bu noktada çalışan memnuniyetinin varlığı veya yokluğu belirleyici bir unsur olmaktadır. Çalışan memnuniyetinin önemi, bilgi ve beceri sahibi çalışanları elde tutmanın kilidi olmasında yatmaktadır. Çünkü içinde bulunduğumuz bilgi çağında çalışanların kaybı aynı zamanda bilgi ve beceri kaybı demektir. Uzun süre içinde eğittiği, yetiştirdiği çalışanını kaybeden işletmeler aynı zamanda büyük bir bilgi birikimini de kaybetmiş ve belki de rakiplere kaptırmış olmaktadır (Doğan, 2003: 29).

Bilgi ve becerileri yüksek yeni bir çalışan bulmak, işe almak, onu eğitmek, yeni koşullara alıştırmak büyük bir zaman, emek ve para gerektirmektedir. Bu nedenle çalışan memnuniyeti bütün bu kayıpların önüne geçebilmek adına önem taşımaktadır. Bu bağlamda çalışan memnuniyeti çalışan devir hızıyla doğrudan bağlantılıdır. Çalışan memnuniyeti düşük bir işletmede çalışanların işlerini bırakma sıklığı artmaktadır. Bu da daha evvel de vurgulandığı gibi işletmeye yeni bir elemanın bulunması, yetiştirilmesi noktasında büyük mali külfet getirmektedir. Bu mali kayıp ayrılan tecrübeli çalışanın rakibe kaptırılması durumunda ise katlanarak büyümektedir (Gümüştekin, 2008).

Öte yandan çalışan memnuniyetinin bir başka önemi ise müşteri memnuniyeti ile çalışan memnuniyeti arasındaki doğrudan ilişkiden kaynaklanmaktadır. İçsel pazarlama anlayışında, çalışanların memnuniyetinin elde edilmesi, motivasyonlarının sağlanarak işten aldıkları tatminin yükseltilmesi, böylece verimin artması, eğitilmiş, kaliteli elemanların işten ayrılma riskinin azaltılması ve bunlara bağlı olarak da dışarıdaki müşterinin memnuniyetine ulaşılması söz konusu olmaktadır. Bu anlayışta dışarıdaki müşteriye ulaşmanın yolu, öncelikle çalışanlardan geçmektedir (Erol V. , 1998:49).

Müşterinin, üretilen mal veya hizmeti satın alan ya da alma potansiyeli bulunan herkes olduğu düşünüldüğünde, her işletmenin ana amacının müşterilerini memnun etmek olduğu daha net anlaşılmaktadır. Müşterileri memnun etmek ise ancak onların beklenti ve ihtiyaçlarını gidermekle ve hatta bu beklentilerin ötesine geçmekle mümkün olmaktadır. Müşteriler en yüksek kalitede ürün / hizmeti en uygun fiyattan satın alarak en yüksek faydayı elde etmek isteyen kişilerdir. Kaliteli ürünü veya hizmeti üreten ise çalışanlardır. Konuya bu boyuttan bakıldığı vakit, çalışanın memnun olmadığı bir sistemde kaliteli ürün ya da hizmet sunulması da düşünülemeyecektir. O halde Şunu söylemek mümkündür: Çalışan memnuniyeti kavramı, müşteri memnuniyetine ulaşmak için önemli bir kilit rol üstlenmektedir. Çünkü müşteri memnuniyetine giden yol, çalışan memnuniyetinden geçmektedir (Babacan, 2000: 40).

Çalışan memnuniyetiyle ilgili bir başka önemli husus ise, çalışan memnuniyetinin çalışanlardan alınacak verim, bir başka ifadeyle performans

üzerindeki etkisidir. Tatmin-performans ilişkisine dair üç temel yaklaşım bulunmaktadır.

1. Tatmin performansı doğurmaktadır.
2. Performans tatmini doğurmaktadır.
3. Tatmin performans ilişkisi çok sayıda faktör tarafından etkilenmektedir (Erol V. , 1998:49).

Birinci görüşe göre memnuniyet düzeyi yüksek çalışanlar işe kendilerini daha fazla verme eğiliminde olmakta, daha Şevkli ve dikkatli çalışmakta, yaptıkları işe yaratıcılıklarını katmakta, böylece de performansları yükselmektedir. İkinci görüşe göre ise çalışanların bir işi başarmaktan aldıkları haz iş tatmini yaşamalarının önünü açmaktadır. Ancak çalışan memnuniyeti, daha evvel de belirtildiği gibi iş tatmininin çok ötesinde bir kavram olduğundan, çalışanların bir işi başarma duyguları ile çalışma koşulları, statü, sosyal beklentilerinin karşılanması gibi değerlere ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında ilişki kurulması söz konusu olmayacaktır. Üçüncü yaklaşıma göre ise tatmin ile performans arasındaki ilişki, yaş, statü, kişilik özellikleri gibi değişkenler tarafından etkilenmektedir. Bazı kişiler işi başarma duygusu ile tatmine ulaşırken, bazı çalışanlar ödüllendirme ile daha yüksek performans sergileyebilmektedir (Doğru, 2010: 18).

Çalışanın yorgunluğu, işe ilgisi, işe yatkınlığı, işe uygunluğu, açlık, susuzluk, ağrı, sağlık durumu gibi kişisel özellikleri çalışanların anlık performansını etkilemektedir. Ancak uzun vadeli örgütsel performanstan söz edildiğinde ise performansın oluşmasında motivasyon, çalışan memnuniyetinin önemsenmesi gibi örgütsel Şartlar etkin olmaktadır. Çalışanların yaptıkları işi sevmesi, onların daha fazla çaba göstermelerini ve hata yapmamak için daha fazla gayret sarf etmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle çalışanların performanslarını artırmanın önemli gereklerinden biri çalışanların beklentilerini ve ihtiyaçlarını gidererek onlarda memnuniyet yaratabilmektir. Elbette ki çalışanların performansı bilgi düzeyi, becerileri, yetenekleri, yaratıcılığı, sağlık durumu gibi kişisel özelliklerden ciddi oranda etkilenmektedir (Eğinli, 2009: 38).

Ancak her bir çalışandan kendi kişisel özellikleri doğrultusunda alınabilecek en yüksek verimi elde etmek, örgütsel performansı artırmak, çalışan memnuniyetinin sağlanmasıyla mümkündür. Çünkü memnuniyet duygusunu yaşayan bir çalışan kendi kişisel özelliklerinin tüm değerlerini kullanmak, becerisini, bilgisini, dikkatini yaptığı işe en yüksek oranda yansıtmak istemektedir. Ancak çalıştığı işte tatminsizlik yaşayan bir çalışan, kapasitesinin tamamını kullanmayabilmekte ve daha fazla hata yapma eğilimi gösterebilmektedir (Bahar, 2000).

Kişisel özellikler bireyin anlık performansını etkilese de çalışan memnuniyeti, işletmenin bütünündeki performansa etki etmektedir. Bu bağlamda işletmenin amaçlarına ulaşması, hedeflerini gerçekleştirebilmesi çalışanlarını memnun etmesi ile ilintilidir. Çünkü “çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu sağlanmadığında çoğu kez yeteneklerini kullanmadıkları ve potansiyellerini performansa dönüştürmedikleri gözlenmektedir”. çalışanların ortak bir hedefte kenetlenilebilmesi, beceri ve bilgilerini bu hedefe ulaşma gayesiyle birleştirmeleri ve sinerji yaratmaları ancak memnun edilmiş olmaları ile mümkündür (Erol E. , 2012:30-31).

Unutulmamalıdır ki, bulunduğu ortamdan ve yaptığı işten hoşnut olmayan bir çalışan işten kaçma, erteleme, işe geç kalma, hata yapma eğilimlerini gösterecektir. Öte yandan içinde bulunduğu çalışma koşullarından hoşnut, yaptığı işten tatmin olan, adaletli bir sistemde yar aldığına inanan, beklentilerini karşılayabilen, elde ettiği gelirle istediği yaşam standardına sahip olabilen çalışanların hata oranı düşmekte, işe olan bağlılıkları ise artmaktadır. Çalışanın daha yüksek performans sergilemesi, örgütsel performansı yükselterek hem işvereni hem de müşterileri mutlu etmektedir. Daha kaliteli, daha iyi bir hizmete sahip olan müşteriler daha yüksek memnuniyet yaşama olanağına kavuşmaktadır (Gözen, 2007: 27).

Özetlersek, çalışanların ücret, işin zorluğu, çalışma koşulları, gelişme ve eğitim olanakları, çalışma arkadaşları gibi değişkenlere ilişkin beklentileri ve ihtiyaçları yeterince karşılanmadığında ya da çalışan beklentilerinin karşılanmadığına inandığında çalışanda memnuniyetsizlik doğmaktadır. Çalışan memnuniyetinin yoksunluğu verimin düşmesine, işe olan bağlılığın azalarak iş devir hızının artmasına, çalışanların psikolojik olarak çöküntü yaşamasına, müşteri

memnuniyetinin sağlanamamasına neden olmaktadır. Çalışanın beklentilerinin düzeyiyle bu beklentilerin gerçekleşme düzeyi arasındaki farkın Şiddeti memnuniyet ya da memnuniyetsizliğin derecesini de belirlemektedir (Barutçugil, 2004).

Görüldüğü gibi aslında sayılan tüm maddeler birbirleriyle doğrudan ilintili, birbirlerine sıkı sıkıya bağlı kavramlardan oluşmaktadır. Bir işletmede çalışan memnuniyetinin yoksunluğu işletmede koşulların kötülüğünü göstermektedir. Çalışan memnuniyetinin sağlanması bir zincir gibi tüm süreçleri etkilemekte, mevcudiyet bulunduğu anda performansı artırmakta, çalışan devir hızını azaltmakta, bilgi birikimini korumakta, müşteri memnuniyetini temin etmektedir. Bunlardan biri olmadık diğerlerinin de sağlanması mümkün değildir. Bu bağlamda tüm sayılan unsurlar çalışan memnuniyetiyle hem yakından ilgili hem de birbirlerine bağlı kavramlardır (Doğru, 2010: 18).

2.2. Çalışan Memnuniyetini ve Motivasyon

Daha önce önemsiz olmayan “insan” faktörü, günümüzde işletmelerin başarıya ulaşmasında hedef ve tek belirleyici haline gelmektedir. İşletmeler en ileri teknolojilere, en kaliteli malzemelere, en yeni makinelere parasını vererek sahip olabilmekte ve rekabet edebilir konuma ulaşabilmektedir. Dolayısıyla operasyonel yetkinliklerde sınır noktalarına dayanan işletmelerin farklılaşabilmek ve rekabette öne geçebilmek için ayrılabilmesi egemen bir faktör bariz şekilde kendini göstermektedir ki; o da insandır. İşletmeler ancak müşteri odaklı yaklaşımlarla, yani müşterinin beklentilerini tatmin ederek ve hatta beklentilerinin de ötesine geçerek başarılı olabilmektedir (Ersen, 2014: 96-97).

Müşteri odaklı yaklaşıma yönelen ve müşteriye kilitlenen işletmeler bu noktada çok önemli bir gerçeği daha keşfetmişlerdir: Çalışanları memnun etmeden müşterileri memnun etmek mümkün değildir. Müşterileri memnun etmeye giden yol, çalışanlardan geçmektedir. Ancak tatmin olmuş, memnuniyet düzeyi yüksek bir çalışan en yüksek performansı ve verimliliği gösterebilmekte ve en yüksek kalitede ürün ya da hizmeti üreterek müşterilerin memnuniyet seviyesini yukarıya çekebilmektedir. Bu keşif işletmelerin müşteri odaklılıktan sonra çalışan odaklılığı

da benimsemesinin yolunu açmaktadır. İnsan odaklı bu yeni yaklaşım müşteri memnuniyeti için çalışan memnuniyetini zorunlu kılmaktadır (Fındıkçı, 2001: 376).

İşletmeler artık çalışanların kaliteleri, yaratıcılıkları, işletmeye katkıları doğrultusunda rekabette farklılaşabilmekte ve daha üstün kalitede hizmet ve ürün üretebilmektedir. Bunu fark eden işletmeler, çalışanlarına daha fazla değer vermeye, iş motivasyonlarını yükseltmeye, yaratıcılıklarını teşvik etmeye ve böylece de daha yüksek verim almaya çaba harcamakta, yönetim modellerini de bu doğrultuda revize etmektedir. Söz konusu aydınlanma, çalışan memnuniyeti yaklaşımını günümüzde işletmeler açısından önemli bir konu haline getirmektedir (Fındıkçı,2001:377-379).

Çalışan memnuniyeti kavramını derinlemesine incelemeden evvel, işletme ve yönetim biliminde insana verilen değer artışı ve çalışan memnuniyeti kavramının ortaya çıkışına bakmak, kavramın önemini anlama noktasında faydalı olacaktır (Yeygel & Eğinli, 2010: 27).

Rekabet yarışının acımasız bir şekilde sürdüğü günümüz koşullarında, kuruluşlar bir adım öne geçebilmek, rakiplerine karşı fark yaratabilmek amacıyla yoğun çaba sarf etmektedir. Bu gelişmelerin ışığında, klasik yönetim anlayışında „ürün ve kar odaklı“ olarak düşünülen rekabet, modern yönetim anlayışında “insan”ı öne alan bir felsefeye doğru ivme kazanmaktadır. Çalışanın işletme içinde bir üretim aracı olarak algılandığı klasik yönetim anlayışının yerini zamanla insanın esas değer olarak görüldüğü yönetim anlayışına bırakmaktadır. (Fındıkçı, 2001: 375).

Yönetim yaklaşımlarının gelişimi boyunca işletmeler çalışanlarından daha fazla verim almanın yollarını aramıştır. Ancak klasik yönetim anlayışında verimliliği artırmaya yönelik çalışmalarda çalışan memnuniyeti hep göz ardı edilmiştir. Yönetim yaklaşımlarının gelişim süreci içinde insana verilen değer zamanla arttığını görmek mümkündür. “Özellikle 18. yüzyıldan başlayarak, giderek artan etkisiyle dünyayı saran Sanayi Devrimi, 20. yüzyılın başlangıcında işletme yönetimi, yani ekonomi ağırlıklı yönetim olgusunun bilimsel anlamda tartışılmasına neden olmuştur. Ancak başlangıçta, ekonomi-işletme ağırlıklı disiplin çalışmaları insan faktörünü gereğince dikkate almayan ve çalışanı üretim aşamasının sadece bir ögesi olarak gören yaklaşım modelini benimsemiştir”. Eski yönetim anlayışında çalışanlar, verimliliğin

artırılması noktasında adeta birer makine gibi algılanmış ve temel motivasyon faktörü ise para olarak kabul edilmiştir. Bir başka ifadeyle çalışanların veriminin artırılması ve çalışanların memnuniyetinin yakalanması noktasında tek motivasyon kaynağının para olduğu düşünülerek, yeterince para alan çalışanın mutlu olacağı, böylece de yüksek performans sergileyeceği varsayılmıştır. Bu yaklaşımda çalışanların sosyal ve psikolojik boyutu yok sayılmış, çalışan sadece bir üretim aracı olarak algılanmıştır. (Barutçugil, 2004: 373).

Çünkü çalışan memnuniyeti geçici bir durum olduğundan sürekli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Yönetim bilimi içinde Frederick W. Taylor, Henri Fayol ve Max Weber tarafından geliştirilen “klasik yönetim teorilerinin en belirgin özelliği, organizasyon ve yönetimde insan boyutunu yeterince dikkate almamış olmalarıdır. Klasik yönetim anlayışının en önemli isimlerinden Taylor, iş analizi metodunu kullanarak her iş için gerekli olan davranış biçimlerini, uygun aletler ile yeterli zamanı belirlemeye çalışmış ve çalışanlar için belirli unsurlara dayalı performans kriterleri meydana getirmiştir. Ancak bu anlayış, sadece çalışanların üretimi üzerine odaklanmış, çalışan memnuniyeti ise göz ardı edilmiştir. Taylor, hangi işin ne kadar sürede, hangi aletler kullanılarak ve hangi biçimde yapılırsa daha hızlı ve hatasız olacağını tespit etmeyi önermiş ve bu uygulandığında yüksek performans elde edileceğini savunmuştur. Bu noktada çalışan sadece işi yapacak olan bir araç gibi görülmüş, çalışanın diğer ihtiyaçları düşünülmemiştir (Çabukel, 2008: 7)

Bu anlayış, dünya üzerinde demokratikleşme eğilimlerinin artması, insan haklarının anlamlı bir şekilde kabul görmesi ve globalleşmeyle beraber geçerliğini yitirmiştir. Dünyanın McLuhan’ın deyişiyle küresel bir köye dönüşmesi sonucu yeni yönetim modelleri ortaya çıkmış ve bununla beraber işletmelerde insan odaklı anlayış önem kazanmıştır (Yıldız, 2011: 10-11).

2.2.1. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Motivasyon Teorileri

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde çalışan memnuniyeti kavramını açıklamada ve işletmelerde çalışanların iş doyumlarının incelenmesinde motivasyon kuramlarından faydalandığı görülmektedir. Bir başka ifadeyle çalışanlarda

memnuniyet duygusunun oluşmasına neden olan motivasyon unsurları ya da memnuniyetsizlik yaşamalarına neden olan motivasyon eksikliği motivasyon kuramlarıyla açıklanmaktadır. (Şimşek, 2007: 214).

Motivasyon kavramı ile ilgili olarak literatürde birçok teori ortaya konmuştur. Motivasyon, bireyleri belirli bir yönde davranmaya iten ihtiyaçlar, arzular, amaçlardır. Motivasyonu kişiyi, belirli bir davranışı yapmaya sevk eden güçler bütünü olarak da tanımlamak mümkündür. İşletme bilimi açısından değerlendirildiğinde ise motivasyon, çalışanların bir işi yapmaktan haz almaları, başarıya duygusu olabileceği gibi işin sonucunda maddi kazanç elde etmeleri olarak da değerlendirilebilmektedir (Arık, 1996: 2).

Literatürde motivasyon teorileri genel olarak iş alanına ilişkin, yani endüstri ve örgüt psikolojisi alanında geliştirilmiş teorilerdir. “İş tatmini ile ilgili teoriler motivasyon ve performans ilişkilerine göre iki ayrı bölüm altında değerlendirilebilmektedir. İlki, bireyi harekete geçiren ve yönlendiren ya da davranışını yavaşlatan ve durduran bireysel etmenleri inceleyen içsel faktörlere ağırlık veren, motivasyon ve iş doyumuna ilişkin teorilerdir. İkincisi ise davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendireceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan, dışsal faktörlere ağırlık veren, performans ve iş doyumuna ilişkin teorilerdir” (Hicks, 1979: 343).

Literatürde yer alan çalışmalar, çalışanların memnuniyetini ya içsel güdülere (başarıya, sorumluluk, takdir gibi) dayandırarak açıklamışlardır ya da iş sürecindeki çeşitli güçlerin çevreyle etkileşerek bireyi etkilemesini temel almışlardır. Daha evvel de belirtildiği gibi bireyin davranışlarını tetikleyen içsel faktörlerle ilgilenen teoriler içerik kuramları, dışsal faktörlerle ilgilenenlere ise süreç kuramları olarak adlandırılmaktadır (Cüceloğlu, 1994: 404).

Maslow’un İhtiyaçlar Kuramı, Herzberg’in İki Faktör Kuramı, Alderfer’in ERG Kuramı ve McClelland’ın Başarıya İhtiyacı Kuramı “içerik kuramları” arasında yer almaktadır. Vroom’un Beklenti Kuramı, Adams’ın Eşitlik Kuramı, Locke’in Amaç Kuramı ve bazı davranışçı yaklaşımlar ise süreç kuramları olarak adlandırılmaktadır.

2.2.1.1. İçerik Kuramları

İçerik Kuramları, bireyin işe ilişkin duygu ve davranışlarının oluşmasında etkili olan kişisel psikolojik ihtiyaçlara odaklanmaktadır. İçerik Kuramları, güdülenmeyi oluşturan nedenleri ve insanın gereksinimleri konu almaktadır. Buna bağlı olarak da Maslow'un İhtiyaçlar Kuramı, Herzberg'in İki Faktör Kuramı, Alderfer'in ERG Kuramı ve McClelland'in Başarma İhtiyacı Kuramı sırasıyla ele alınmaktadır

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı: Abraham Maslow, motivasyon fenomenini açıklamaya çalışırken, insan davranışını yönlendiren en önemli faktörlerin ihtiyaçlar olduğunu savundu. Bir ihtiyaç sınıflandırmasında Maslow, insan kişiliğinin en temel ve zorunlu olandan gelişmesine paralel olarak, insan ihtiyaçlarını en karmaşık olana maruz bıraktı (Erol, 2012:30-31).

Maslow'a göre insan ihtiyaçları önem sırasına göre; fizyolojik (yemek, barınmak, cinsellik gibi), güvenlik (fiziksel güvenlik, geleceğin güven altına alınması gibi), sosyal gereksinimler (ait olma, sevgi, kabul görme), saygınlık (bağımsızlık, başarı, Şöhret, statü gibi), kendini gerçekleştirme (yaratıcılık, düşünsel özgürlük, gizli kalmış yetenekleri gerçekleştirme isteği gibi.) (Maslow Teori, 2013).

Maslow; sayılan ihtiyaçlardan en önemliler giderilmedikçe bir sonraki gereksinmeye geçilemeyeceğini savunmuştur. Maslow'a göre daha önemli gereksinimler doyurulduktan sonra bir sonraki gereksinime geçilebilmektedir, ancak bu durumda önemli gereksinimlerden biri tekrar doğduğunda bütün dikkat tekrar ona yönelmektedir (Maslow Teori, 2013).

Alderfer'in Var Olma Gelişme Kuramı: Alderfer'e göre kişinin motivasyonu için üç temel ihtiyaç vardır. Bunlar var olma ihtiyacı (existence), ilişki ihtiyacı (relatednes) ve büyüme (growth) ihtiyacıdır³⁸. Söz konusu ihtiyaçların İngilizce ilk harflerinden oluşan ERG Kuramına göre var olma ihtiyacı işletmede ücret ve fiziksel çalışma Şartları, ilişki ihtiyacı iş ortamında çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri ve büyüme ihtiyacı çalışanın işinde kişisel gelişimi ve yaratıcılığını temsil etmektedir(Koçel, 2007: 491).

Alderfer, teorisinde Maslow'dan farklı olarak bir önem sırasından söz etmemiş, ihtiyaçların kişiden kişiye değiştiğini vurgulamış ve birbirlerine bağımlı olmadıklarına işaret etmiştir. Alderfer'e göre işletme, çalışanı ücret açısından tatmin etmese dahi çalışanın büyüme ihtiyacından ötürü motive olması mümkündür.(Çabukel, 2008: 4)

Herzberg'in İki Faktör Kuramı: Herzberg, "İki Faktör Kuramı" ya da "Motivasyon-Hijyen Kuramı" olarak anılan çalışmasıyla, bireylerin değer sistemleri içinde çalışmaya ilişkin hangi koşulları arzu edilmez bulduğunu saptamak istemiştir(Koçel, 2007: 491).

Herzberg, Pittsburg'da 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan denekler üzerinde inceleme yapmış ve çalışma sırasında hoşnutluklarını artıran ya da azaltan faktörleri araştırmıştır. Bilim adamı, çalışmalarını sonucunda işte doyum yaratan ve doyumsuzluğa yol açan beşer faktör belirlemiştir. Buna göre işi başarma, tanınma, çalışma, sorumluluk ve ilerleme güduları iş memnuniyetini artırmaktadır. Yönetimden hoşnutsuzluk, teknik gözetimden hoşnutsuzluk, ücret yetersizliği, kişilerarası ilişkilerde sorun, çalışma koşullarından hoşnutsuzluk ise çalışan memnuniyetini olumsuz yönde etkileyen koşullar olarak ortaya konmuştur (Eroğlu, 2000: 270).

Herzberg, işte tatmin sağlamanın yolunu ekonomik faktörlerle değil, başarılı olmak, sorumluluk taşımak olarak açıklamıştır. Maslow ise, ekonomik ihtiyaçlar giderilmedikçe işte başarılı olunamayacağını savunmaktadır. Herzberg, yaptığı araştırmalar sonucu iş görenin işini, yalnızca ücret karşılığında çalışma olarak değerlendirmedikçe ortaya koymuştur. Bu bağlamda, çalışanın işinden sağladığı ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, ast-üst ilişkilerini içeren gözetim biçimi gibi faktörleri hijyen faktörler olarak sıralanmış ve bu faktörlerin çalışmanı motive etme özelliğinin olmadığı, ancak bu faktörlerin yokluğu ya da yetersizliği durumunda çalışanın motivasyonunun da sağlanamayacağı vurgulanmıştır. Herzberg, çalışanın iş doyumunu artıran faktörler olarak, işin niteliğini, sorumluluk ve ilerleme imkanları, statü elde etme, başarma, tanınma gibi faktörleri savunmuştur (Bozkurt & Bozkurt, 2008: 6).

McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı: Daha çok başarı konusuna yoğunlaşan McClelland, iş ortamıyla ilgili üç ihtiyaç üzerinde durmuştur. Bunlar başarı ihtiyacı, bütünleşme ihtiyacı (sosyal onay) ve güç ihtiyacı olarak sıralanmıştır. Bilim adamı, araştırmalarında başarı, güç ve bütünleşme güdülerini ölçmüştür. Başarma motivasyonu kişinin kendi gücüyle başarı elde etme isteği ve sonuçlar için kişisel sorumluluk almasını ifade etmektedir. Bu kuramda kişinin başarma ihtiyacı, “engelleri aşma, yüksek bir standardı yakalama, kendini mükemmele ulaştırma, başkalarıyla yarışma ve onları geçme, yeteneklerini başarıyla ortaya koyarak kendine güveni ve saygıyı artırma yöntemleriyle ortaya konmaktadır” (Uyargil & Diğerleri, 2009:47).

McClelland, girişimcilerin performansında bu güdünün önemli yer tuttuğunu savunmuştur. Bilim adamı bazı kişilerde ise güç ya da bütünleşme ihtiyacının öne çıktığını ve belirleyici olduğunu vurgulamıştır. McClelland'a göre iş ortamında her çalışanda bu üç ihtiyaçtan biri daha baskındır ancak koşullara göre diğer iki ihtiyaç da etkide bulunabilmektedir. Kültür, sosyal normlar ve kişisel deneyimler kişiyi hangi ihtiyacının öne çıkacağını etkilemektedir (Us, 2007: 12).

2.2.1.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, güdülenmenin oluşumunu ve aşamalarını ele almaktadır. Süreç kuramları ihtiyacın ortaya çıktığı andan doyurulduğu ana kadar olan güdülenme sürecini incelemekte ve insan davranışlarının nedenlerini ele alarak, ödüllerin çalışanlar ve iş yapma biçimleri üzerindeki etkisini konu edinmektedir. Süreç kuramlarından Adams'ın Eşitlik Kuramı, Locke'ın Amaç Kuramı, Vroom'un Beklenti Kuramı, sırasıyla irdelenmektedir. (Uyar, 2012: 22).

Vroom'un Beklenti (Ümit) Kuramı: Beklenti kuramında çalışan, verdiği hizmetin karşılığını alacağına inanırsa motivasyon sağlanmaktadır. Emeğinin karşılığını alamadığında ise çalışan işi yapmaya istekli olmamaktadır. Vroom'un örgütsel davranışların nedenlerine ilişkin varsayımları şöyledir: Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ile çevresel koşulların karşılıklı etkileşimi sonucunda belirlenmektedir. Kişiler, örgütlere kendi psikolojik özellikleri ile katılmaktadırlar. Bu özellikler, bireyin çalışma ortamına ne

Şekilde katkıda bulunabileceğini belirlemektedir. Her çalışanın diğer çalışanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçları vardır. Her bireyin beklentisi içinde bulunduğu ödül de farklıdır (Onaran, 1981: 72).

Özetlersek, içerik ve süreç kuramcılarının yaptığı çalışmalara bakıldığında, farklı bilim adamlarının çalışan memnuniyetinin oluşması noktasında farklı değişkenleri ön planda tuttuğu görülmektedir. Ücret gibi fiziksel varlığını korumaya yönelik öncelikler kadar saygınlık, toplumda kabul edilme, güç, başarıma ihtiyacı, ödüllendirilme beklentisi, takdir görme isteği, amaçlar, adalet beklentisi gibi faktörler performansta etkili olmakta ve çalışanların yaptığı iş bağlılığını, işinden duyduğu memnuniyeti etkilemektedir. Ücretlerin yetersizliği, yönetimden hoşnutsuzluk, çalışanlarla iletişim bozukluğu, adalet duygusunun sarsılması gibi negatif örgütsel faktörler ise çalışan memnuniyetini düşürmektedir (Yıldırım, 2013).

Konuya işletme açısından bakıldığında Şunu söylemek mümkündür: Araştırmacıların elde ettiği veriler incelendiğinde kişinin kendisinden kaynaklanan motivasyon unsurları performansı artırma yönünde etkili olmaktadır. Öte yandan örgütsel hoşnutsuzluklar ise çalışan memnuniyetini düşürmektedir. Oysa çalışana iyi tanımak, onun yetenek ve değerlerini bilerek, kapasitesine uygun bir iş vermek onu memnun etmektedir. Bununla beraber örgütsel hoşnutsuzlukları gidermek de, çalışan memnuniyetini sağlamada önemli bir unsur olmaktadır (Eroğlu, 2000: 270).

Adams'ın Eşitlik Kuramı: “Eşitlik Kuramı, sosyal süreçlerde ve etkileşimlerde insanların doğruluk, haklılık ve adalet kavramlarını nasıl arzuladıklarını açıklayan bir motivasyon modelidir. Bu kurama göre çalışanlar aynı çaba ile kendi elde ettiklerinin başkalarının elde ettiklerine eşit olduğunu görürlerse kendilerine eşit davranıldığını düşünmekte ve motivasyon düzeyleri yükselmektedir” (Onaran, 1981: 72).

Adams, çalışanlar tarafından algılanan eşitsizliklerin, ücretler ve diğer dışsal faktörlerle ilgisinin neler olabileceği konusunda çalışmalar yürütmüştür. Eşitlik teorisine göre bireyler kendi konumlarıyla ortaya koydukları girdi ve çıktı oranlarını kendileri ile benzer pozisyondaki diğer kişilerin konumlarıyla karşılaştırmaktadırlar. Çalışanın elde ettiği çıktılarla (ücret gibi), girdiler (bilgi, tecrübe, gayret, işe katkı)

arasında dengesizlik varsa veya bu oran kendisiyle aynı konumdaki kişilerden farklıysa adaletsizlik durumu söz konusu olmaktadır. Çalışanlar adaletsizlikle karşılaştıklarında performansları düşmektedir. Eşitlik teorisine göre eşitsizlik, insanlarda lehineyse suçluluk duygusunu, aleyhineyse kızgınlık duygusunu ortaya çıkarmakta ve çalışan memnuniyetini etkilemektedir (Karahana K. , 2006).

Locke'nin Amaçlama Kuramı: Locke'a göre çalışanın işyerinde gösterdiği performans saptadığı hedeflerden etkilenmektedir. Kendine hedefler belirleyen bir kişi, diğerlerine göre daha başarılı olmakta, performansını yükseltmektedir. Hedeflerin açık olması, güçlüğü ve kabulü gibi değişkenler de kişinin performansında etkili olmaktadır. Locke'a göre hedef açık olduğunda ulaşılma Şansı artmakta, ulaşılması zor hedefler benimsenmesi durumunda performansı artırmakta, bireyler hedeflerini benimsedikleri ölçüde motivasyonları yükselmektedir.(Bölükbaşı & Çakmur, 2009:352).

2.3. Çalışan Memnuniyetinde Rol Oynayan Faktörler

“Çalışan memnuniyeti iş ve işyeri ile ilgili çok sayıda memnuniyetin bileşiminden meydana gelmektedir. Öncelikle çalışanın işinden duyduğu memnuniyet, günlük iş aktiviteleri ile ilgili ihtiyaçlarının karşılanması ve işi ile ilgili başarı elde etmesi ve olumlu duygular hissetmesine bağlıdır (Tüter, 2003).

Motivasyon kuramlarına bakıldığında kuramcılar, çalışan memnuniyetini etkileyen çok sayıda faktörden söz ettiği görülmektedir. Bu faktörleri örgütten kaynaklanan ve kişinin kendisinden kaynaklanan (bireysel) faktörler olarak gruplandırmak mümkündür. Kuramcılar, bu faktörleri farklı önem sıralarına göre değerlendirmiş ya da önemin kişiden kişiye değişebileceğinin altını çizmiştir. Ancak kuramcılar, kişisel özelliklerden ya da çalışılan örgütten kaynaklanan faktörlerin çalışan memnuniyetini etkilediği yönünde birleşmiştir (Onaran, 1981: 72).

2.3.1. İçsel Faktörler

Çalışan memnuniyetini etkileyen bireysel faktörleri yaş, cinsiyet, medeni durum, kişilik yapısı, eğitim düzeyi ve yetenek olarak saymak mümkündür. Sahip olduğu bu bireysel faktörler kişinin, çalışan memnuniyetini yaşama düzeyinde etkili olmaktadır. Örneğin kişi işe başladığı yaşlarda beklentileri ve geleceğine, kariyerine

dair umutları fazla olduğundan daha fazla tatmin yaşarken orta yaşlara ulaştığında hedeflerine ulaşp ulaşmamış olmasına bağlı olarak bu memnuniyet oranı değişebilmektedir(Reitz, 1987: 216).

Hackman ve Oldham (1975), çalışanların işlerinden doyum alabilmeleri için işin beş temel özelliğe sahip olması gerektiğini öne sürmüştür. Bunlar (Telman & Ünsal , 2004: 27):

- İşin gerektiği beceri çeşitliliği,
- İşle özdeşleşme,
- İşin anlamı,
- İşin yapılırken çalışan tanıdığı özerklik,
- Performans hakkında alınan geri bildirimler.

Bu özellikler kişinin işini anlamlı bulmasına ve işinde daha fazla sorumluluk almasına yardımcı olurken, işinden daha fazla doyum almasına yol açar. Doyumun yanında motivasyon ve performans artar, devamsızlık ve iş gücü devri azalır (Telman & Ünsal , 2004: 27).

2.3.2. Dışsal Faktörler

Dışsal faktörler çalışan memnuniyetini sağlayan durumsal faktörlerdir. Bu etkenler finansal unsurlar, yönetsel unsurlar, örgütsel unsurlardan oluşmaktadır.

2.3.2.1. Finansal Unsurlar

Yazarlar, ücret artışı, prim ücret, araziye katılım, ekonomik ödül gibi ekonomik faktörleri tartıştılar. Psiko-sosyal faktörler çalışmada bağımsızlık, sosyal içerme, değer ve durum, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvenlik, sosyal hizmet olarak sıralanmıştır. Yönetsel faktörler; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve tanıtım, kararlara katılım, iletişim, iş genişletme, iş zenginleştirme, yarı özerk çalışma grupları, müzikli çalışma grupları, fiziksel koşulları iyileştirmedir (Erol V. , 1998:49).

Ücret, işletme karına katılma, prim, ödül gibi ekonomik faktörler çalışan memnuniyetinde etkili olan unsurlardandır. Kişinin verdiği hizmetin karşılığını

aldığına inandığı ve ücret artışı yaşadığı durumlarda çalışan memnuniyeti artmaktadır. Öte yandan kişi kendisiyle aynı işi yapan kişilerden düşük ücret alıyorsa, çalışan memnuniyeti düşmektedir (www.kobitek.com, 2013).

Lawler'a göre çalışanlar kendilerine ödenmesi gerektiğine inandığı ücret ile kendisine gerçekte ödenen ücreti kıyaslamakta ve bu da çalışan memnuniyetini belirlemektedir. Algılanan ücretin ödenmesi gerektiğine inanılan ücrete denk olması durumunda çalışan memnuniyeti elde edilmektedir. Araştırmalar, ücretin iş tatmini sağlamada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Ücretin bu kadar önemli olmasının temel nedeni, paranın bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamada birincil araç olması ve ücretlerin bir başarı ve tanınma sembolü olarak algılanmasıdır. Çalışanlar, beklentilerine paralel olarak gördükleri adil, karmaşık ve ücretli bir sistem ve tanıtım politikası istiyor. Bu durum memnuniyeti artırır (Okumuş, 2011:60).

2.3.2.2. Yönetimsel Unsurlar

Çalışanlara eğitim ve kendini geliştirme fırsatları sunulması, yetki ve sorumluluk dengesinin kurulması, bir başkan ifadeyle fazla sorumluluk az yetki verilmemesi, iletişim kanallarının açık tutulması, çalışanların ortak bir amaç çerçevesinde birleştirilmesi memnuniyet seviyesini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların işletmeye ilişkin önerilerinin dikkate alınması, buna uygun öneri sistemlerinin geliştirilmesi de çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerinin yolunu açmaktadır.(Karaman & Altunoğlu, 2007: 113).

“Herzberg’in yapmış olduğu araştırmada çalışanları doyumsuzluğa yönelten en önemli etkenin, izlenen işletme yönetimi ve politikası olduğu tespit edilmiştir. İşletmenin merkezci, çalışanlara kapalı ve geleneksel yönetim anlayışını benimsemesi ile merkezci olmayan, yetki ve sorumlulukların alt basamaklara dağıtıldığı, çalışanlara açık ve çağdaş bir yönetimin tercih edilmiş olması arasında fark vardır. Merkezci ve geleneksel yönetim anlayışı içinde motivasyon politikası, büyük ölçüde ekonomik araçlara dayanmaktadır. Oysa merkezci olmayan modern yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerde ekonomik araçlar kadar sosyo-psikolojik ve yönetimsel araçlara eşit ölçüde yer verilmektedir. Uzun dönemde bu ikinci yönetim

politikasının motivasyon konusunda daha başarılı olduğu bilinmektedir” (Luthans, 2002: 233).

Geçmiş dönemlerde yönetici çalışanlara ne yapması gerektiğini söyleyen ve onların denetimini üstlenen kişi rolünderken; günümüzde yöneticilik anlayışı artık çalışanlarını motive eden, onlara liderlik eden, kararları birlikte alan, çalışanlarını karar ve süreçlere dahil eden, onlara yetki devreden, katılımcı yönetim anlayışını benimseyen çağdaş liderlerin rol aldığı sistemlere dönüşmüştür. Çalışanlar artık kendi işlerinde söz sahibi olmak istemekte, işletme içinde daha aktif rol almakta ve bu talep karşılanmadığında mutsuz olmaktadır. Bu da göstermektedir ki yönetim anlayışı, çalışan memnuniyetini etkileyen önemli örgütsel faktörlerden biridir (Çakar & Ceylan, 2005: 64).

Terfi olanakları, yeteneklerin kullanılması ve çalışanla ilişkiler de çalışan memnuniyetini birinci derecede etkilemektedir. Yetki ve sorumluluk dengesinin kurulması, kişiye eğitim ve yükselme olanaklarının sunulması, kararlara katılma hakkı tanınması gibi kişinin işinden aldığı hazzı artıran unsurların varlığı elbette çalışan memnuniyetini artırmaktadır. Öte yandan kişinin takdir edilmemesi, adalet duygusunun zedelenmesi tersi yönde bir etki yaratarak çalışan memnuniyetini yok etmektedir (Eren, 2012: 553-554).

Çalışanlar işe girip tecrübe kazandıkça yaptıkları iş sıradanlaşmakta, buldukları mevkideki yetki ve sorumluluklarını kapasitelerinin altında algılamaya başlamaktadırlar. Çalışanlar belirli bir süre sonra terfi etmeyi, bir başka ifadeyle buldukları mevkiden daha üst bir mevkie getirilerek yetki ve sorumluluklarının artırılmasını talep etmektedirler. Bu talep yazılı veya sözlü olarak dile getirilmese de süreç içinde kendiliğinden ortaya çıkan bu arzunun giderilmemesi çalışanın memnuniyetsizlik yaşamasına yol açmaktadır. Çalışan memnuniyetinin sağlanması için çalışanların terfi kriterleri belirlenmeli, kendilerini geliştirmeleri için gerekli eğitim fırsatları, işbirliği olanakları sağlanmalı ve kariyer planları desteklenmelidir. Terfi kararlarının dürüstçe ve adilce yapıldığını düşünen çalışanlar daha fazla memnuniyet duygusu yaşamaktadır. Bu nedenle işletmeler terfi olanaklarını ve kriterlerini çalışanlarıyla net olarak paylaşmalıdır” (Hicks, 1979: 343).

Yine çalışma saatlerinin fazlalığı, izin günlerin azlığı ya da izinlerin kullandırılmaması, temiz bir ortamda çalışmama, havalandırmanın yetersiz oluşu gibi çalışma koşulları da çalışanın memnuniyeti etkilemektedir. Çalışanlar sürekli çalıştırıldıkları ama bunun karşılığını alamadıklarına inandıklarında çalışma arzuları azalmaktadır. Çalışma ortamının temiz olmaması, havasız bir ortam gibi olumsuz çevresel faktörler çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine ve ilerleyen zamanda sağlıklarının da bozulmasına yoll açmaktadır. Bu nedenle çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve çalışanlara sosyal uğraşlar edinmeleri için yeterli zaman ve imkânın tanınması, hatta desteğin sağlanması gerekmektedir (Us, 2007: 12).

Tekdüze ve basit bir işi sürekli yapan çalışanın yaşadığı psikolojik bıkkınlığı yenmek amacıyla kişinin birbirine benzer işler yapmasına olanak tanıyan iş genişletme ve kişilerin kendi işindeki inisiyatifini artırarak, yeni sorumlulukları üstlenmesini teşvik ederek, görevde daha geniş bir özerklik tanıyarak, yapılan işe yeni ve daha zor işlemleri dâhil ederek iş zenginleştirilmesi yapmak da çalışan memnuniyetinin sağlanmasında etkili olmaktadır. “Söz konusu iş dizaynı uygulamalarının çalışanlar açısından getirmiş olduğu en önemli avantaj, yaşanan monotonluğu ve motivasyon kaybını işte farklılaşmaya giderek engellemesidir. Kişinin belirli periyotlarla farklı birimlerde görev almasını sağlayan rotasyon, spesifik bir iş üzerinde planlama, uygulama, denetim faaliyetlerine olanak tanıyan iş zenginleştirme ve yapılan işe yeni işlerin eklenmesiyle meydana gelen iş genişletme yeni beceriler, yeni bir çalışma ortamı, yeni sosyal diyaloglar, yeni deneyimler ve yeni uğraş alanları anlamına geldiğinden, çalışanın uzun süredir anı devinim ile yapmakta olduğu işten/iş ortamından uzaklaşmasını sağlamakta, moral ve motivasyonunu artırmaktadır (Hekim, 2002: 34).

Bireysel çalışmanın dışında çalışanları zaman zaman grup çalışmalarına yönelterek işbölümü ve işbirliği yapmalarına imkân tanıyan yarı otonom çalışma grupları, monotonluğun yarattığı bıkkınlığı yok ederek çalışmayı daha çekici hale getirmeyi hedefleyen müzik eşliğinde çalışma türü aktiviteler de çalışan memnuniyetinin artırılması noktasında etkili unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Luthans, 2002: 233).

Tüm bunlara ilave olarak, örgütsel stresin da çalışan memnuniyetini etkileyen en önemli unsurlardan biri olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanlar stres altında beklenen performansı verememekte, öte yandan yaptıkları işe karşı bir isteksizlik hissetmektedir. Sürekli baskı altında çalışan kişilerin psikolojik veya fiziksel rahatsızlıklar yaşaması da mümkün olmaktadır.

“House’a göre iş stresinin dört farklı boyutu vardır”.

1. Rol belirsizliği
2. Rol çatışması
3. İş miktarı
4. Kaynak yetersizliği

House rol belirsizliği ile çalışan tarafından tam olarak anlaşılamayan ya da net olmayan emirlere dikkat çekmektedir. Çünkü bireyler üstlendikleri sorumlulukları net olarak anlamlandıramadıklarında ve verilen görevin ne olduğunu kavrayamadıklarında sorunlar yaşanmakta, hatalar meydana gelmektedir. Yönetici/çalışan ayrımının net yapılmadığı ve görev tanımlarının oluşturulmadığı iş ortamlarında yetki ve sorumlulukların sınırları tam olarak belirlenememekte ve bunun sonucunda çalışanlar rol belirsizliği yaşayarak işlerini icra etme noktasında ne yapacaklarını bilememe durumuyla karşı karşıya kalmaktadır (Özgen & diğerleri, 2006: 63).

Rol çatışması ise birbiriyle çelişen emirlere vurgu yapmaktadır. Bu durumda çalışanlar ne yapacağına karar vermekte güçlük çekmekte ve hatalı bir davranışta bulunma endişesi nedeniyle yoğun baskı hissetmektedir. Kendine güvensizliği de tetikleyen bu durumun arkasında yöneticiler tarafından verilen emirlerin tutarlı olmaması yatmaktadır (Can & diğerleri, 2009:314.).

İş miktarının olması gerekenden fazla ya da az yüklenmesi de çalışan memnuniyetinin düzeyi üzerinde etkili olmaktadır. İş miktarının fazla olması ve çalışanın yapabileceğinin üstünde iş yüküyle karşı karşıya bırakılması kendisini yetersiz hissetmesine; diğer taraftan iş yükünün gerekenin altında kalması ise çalışanın kendini değersiz ve önemsiz hissetmesine, bilgi ve yeteneklerinin

değerlendirilmediği hissine kapılmasına yol açmaktadır. Kaynakların çok az ya da yetersiz olması da çalışanlar strese sokan faktörler arasındadır. Kaynak yetersizliği çalışanların işlerini yapmaları için gerekli olan bilgi, araç ve gereçlerin eksikliği olarak ifade edilmektedir. Kaynak yetersizliği işin oluşum sürecinde handikapların yaşanmasına, dolayısıyla da tamamlanma sürecinde sorunların oluşumuna yol açmaktadır. Kaynak yetersizliği bu olumsuzluklar nedeniyle hatalı ve kalitesiz üretime neden olmakta, diğer taraftan çalışanlarda baskı yaratmaktadır. Verdiği emeğin karşılığında hatalı bir üretim gerçekleştiren çalışan hem üretim anında yaşadığı sıkıntılar hem de elde ettiği sonuçtan duyduğu memnuniyetsizlik nedeniyle işinde tatminsizlik duygusuyla karşı karşıya kalmaktadır (Arık, 1996: 2).

Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlere ilişkin önemle vurgulanması gereken husus, sayılan bireysel ya da örgütsel faktörlerin çalışan memnuniyetini etkileme noktasında evrensel nitelik taşıyan unsurlar olarak kabul edildiği ancak her kişi için bunların önem sırasının değiştiği gerçeğidir. Her çalışan farklı bir faktöre daha fazla değer vermekte ve çalışan memnuniyetini yakalamada her faktör başkan çalışanlar için farklı ölçülerde etkili olabilmektedir (Eroğlu, 2000:250).

2.3.2.3. Örgütsel Unsurlar

Çalışan memnuniyetinin oluşumunda örgütten, bir başkan ifadeyle işin kendisi ve çalışma ortamından kaynaklanan faktörler büyük oranda etkili olmaktadır. Bireysel faktörler kişiden kişiye farklılık arz ederek çalışanın memnuniyet düzeyinde etkili olsa da, yönetimin yaş, cinsiyet, medeni durum, sağlık gibi bireysel faktörleri tayin ve kontrol edebilmesi mümkün değildir. Öte yandan işe ve çalışma ortamına bağlı değişkenlerin kontrolü vasıtasıyla çalışanların memnuniyet düzeyini artırmak mümkün olduğundan, örgütsel faktörler çalışmanın temelini teşkil etmektedir. Bu sebeple de yukarıda görüldüğü üzere bireysel faktörlere sadece değinilmekte ancak çalışmanın esasını teşkil eden örgütsel faktörlere derinlik kazandırılmaktadır (Duygulu & Erogluer, 2006:2).

Barutçugil, iş ve iş ortamına bağlı olan örgütsel faktörleri Şu Şekilde ele almıştır.

1. İşin genel görünümü ve zorluk derecesi

2. İş için aranan özellikler
 3. Ücret, ilerleme olanakları ve uygun ödüllendirme sistemi
 4. Organizasyonda geçerli olan insan ilişkileri
 5. Organizasyonda kişilerarası iletişim biçimi
 6. Kişinin içinde bulunduğu grup veya gruplar
 7. Organizasyonun sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği
- (Telman & Ünsal , 2004:55).

İşin ilgi çekici ve ilginç olması çalışanların motivasyonunu etkileyen unsurlardan biridir. Çalışanlar rutin ve sürekli tekrar eden işleri yapmaktan mutlu olmamaktadır. İşin niteliğinin ve içeriğinin zevkli ve kolay alışılabilir olmasının, çalışan memnuniyetini artırmada önemli bir etken olduğu bilinmektedir. Davis, iş doyumuna bağlı olarak motivasyonun, işin özellikleriyle çalışanın istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşeceğini savunmaktadır. Buna göre çalışan memnuniyeti için, işin çalışanların yetenekleri ve yüksek becerilerini kullanmaya elverişliliği, öz benlik duygularına ve kişiliklerine katkı düzeyi, yaşamlarına bir anlam ve düzen vermesi, demokratik denetime fırsat tanınması, yaratıcılıklarını sergilemeye elverişliliği, bilişsel buluşlar ve yenilikler göstermesine yatkınlığı, ne yapacaklarını bilecek kadar açık olarak tanımlanmış olması işin niteliğini belirlemektedir (Telman & Ünsal , 2004:56).

Kişinin beceri ve bilgisini aşan bir işle görevlendirilmesi, işin zorluk düzeyinin bilgi ve becerilerinin ötesine geçmesi ise çalışanlarda duygusal çöküntüye neden olmakta, kendilerini yetersiz ve beceriksiz hissetmelerine yol açmaktadır. Bu nedenle iş için aranan özellikler ile bu göreve getiren çalışanın kişisel özelliklerinin, beceri ve bilgi birikiminin işle uyumlu olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. İş tanımlarının net olarak yapıldığı ve çalışanların yeteneklerine uygun görevlerde çalıştığı bir işletme yapısı oluşturulması çalışan memnuniyetini yükseltmektedir. Ücretin yapılan iş ve harcanan emeğin karşılığını ödeyebilecek düzeyde adil olarak tespit edilmesi, çalışanlara kendilerini geliştirme olanakları sunulması, üstün beceri ve işe yönelik katkıların adil olarak ödüllendirilmesi çalışan memnuniyetinde belirleyici olmaktadır (Gümüştekin, 2008).

Öte yandan işletmedeki ilişkiler karşılıklı hizmet temeline dayanmaktadır. Her bir çalışan kendisinden sonraki süreçte yer alan çalışana hizmet ve bilgi sunmaktadır. Dolayısıyla işletmede mevcut insan ilişkileri ile iletişim olanaklarının doğru yapılandırılması; dayanışma, işbirliği, takım çalışması gibi unsurları desteklemektedir. İşletme yapısında insan ilişkilerinin kuvvetli olması ve açık iletişim kanallarının işlenmesi, çalışanların birbiriyle ve çalışanların yöneticilerle diyalog içinde bulunması çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini artırmaktadır. Bilgi alışverişinin gerçekleşebilmesi, fikir ve duygu paylaşımının sağlanması açık bir iletişim kurulması ve çalışanlara değer verildiğinin hissettirilmesiyle yakından ilgilidir. çalışanların içinde bulunduğu gruplar da bu iletişim biçimlerini ve işletme içindeki insani ilişkileri etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Kişinin içinde bulunduğu grupların niteliği fikir paylaşımıyla beraber fikir birlikteliğine yardım etmekte, çalışanların ortak amaç/hedefler etrafında buluşabilmelerine olanak tanımakta ve bunların topyekûn değeri örgütsel katılımın yükselmesine fırsat tanımaktadır. (Çabukel, 2008:24).

Organizasyonun çalışanlarına sunduğu sosyal imkânlar, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş güvenliğinin temini, çalışanların işlerinden çıkarılma endişesi yaşamadan güven içinde iş görmeleri, işletme yapısının taşıdığı özelliklere doğrudan bağlıdır. Çalışanların kararlara katılımı, iş görenlere yeteneklerini yaptıkları işe yansıtılmaları için fırsatlar tanınması, çalışanların kendilerini özgüvenli ve rahat hissetmelerini sağlamaktadır (İşcan & Timuroğlu, 2007: 128).

İş güvenliği ve çalışma koşulları, çalışan memnuniyetini doğrudan etkileyen örgütsel faktörlerdir. Çalışanın sürekli işten çıkarılma tehdidiyle baş ettiği durumlarda memnuniyet oranı düşmektedir. Kişinin çalıştığı işletmede kendini güvende hissettiği, işten atılma korkusu yaşamadığı durumlarda ise çalışan memnuniyeti yükselmektedir. Emeklilik haklarının güvenceye alınması, işsizlik sigortası gibi devlet tarafında güvence altına alınmış haklar, çalışanların güvenlik ihtiyacını karşılamada yeterli gelmemektedir. Çünkü çalışanın güvenlik ihtiyacı sadece ekonomik koşullara bağlı olmanın çok ötesindedir. Maddi garanti sağlansa dahi sürekli işten çıkarılma endişesi taşıyan bir çalışan kendine güven duygusunda eksiklik hissedecek, işi başarmak için harcayacağı çaba azalacak, işletmeye bağlılık

düzeıı düşecek, motivasyonu kaybolacak ve verimliliği etkilenecektir. Dolayısıyla çalışanın kendini içinde bulunduğu işletmede güvende hissetmesi, memnuniyet düzeyini artırıcı bir unsur olacaktır (ekmecelioğlu, 2007: 81).

2.3.3.Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler kişinin kendisinden kaynaklanan değişkenler ve sonradan kazanılan değişkenler olmak üzere iki alt başlık altında incelenecektir

2.3.3.1. Kişinin Kendisinden Kaynaklanan Değişkenler

alışan memnuniyetini etkileyen bireysel faktörleri yaş, cinsiyet, medeni durum, kişilik yapısı, eğitim düzeyi ve yetenek olarak saymak mümkündür. Sahip olduğu bu bireysel faktörler kişinin, çalışan memnuniyetini yaşama düzeyinde etkili olmaktadır. Örneğin kişi işe başladığı yaşlarda beklentileri ve geleceğine, kariyerine dair umutları fazla olduğundan daha fazla tatmin yaşarken orta yaşlara ulaştığında hedeflerine ulaşıp ulaşmamış olmasına bağlı olarak bu memnuniyet oranı değişebilmektedir (Özdemir, 2009: 32).

Cinsiyet ve medeni durum da çalışan memnuniyetini etkileyen bireysel faktörler arasında dikkat çekmektedir. Kadınların iş ve aile yaşamları arasındaki çatışmayı erkeklerden daha yoğun olarak yaşamaları, öncelik verdikleri değerleri erkeklere göre farklılaştırabilmektedir. Örneğin erkek, önceliği iyi bir maaşa verirken evli ve anne olan bir kadın çocuğunu bırakabileceği kreş hizmetinin sunulmasıyla daha fazla tatmin yaşayabilmektedir. Kadın ve erkek çalışanlara farklı ücret ödenmesi de çalışan memnuniyetini etkileyen bir faktör olarak dikkat çekmektedir. alışan memnuniyetini etkileyen bireysel faktörlerden biri de kişilik özellikleridir. Bir kişinin hırslı, hırssız, sabırlı, sabırsız olması gibi özelliklerle, çalıştığı işletmede amaçlarından ne kadarına ulaşabildiği arasındaki ilişki, çalışan memnuniyetini etkilemektedir. (Telman & Ünsal , 2004:57).

Eğitim düzeyi ve yetenek de çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olmaktadır. Eğitim düzeyi yükselen kişilerin beklentileri de yükselmekte, yaptıkları işi kendi düzeylerinin altında bulma eğilimi arttıķa da tatminsizlikleri yükselmektedir (Gülmez & Dörtyol, 2013).

Yeteneklerini kullanmasına fırsat tanınmayan çalışanların memnuniyet düzeylerinin düştüğü de bilinen bir gerçektir. Bireyin yeteneklerine uygun bir işte çalışması ise memnuniyetini artırmaktadır (Eğimli, 2009: 38).

Çalışanların bireysel özellikleri kendilerine has ve işletme tarafından değiştirilemez olsa da, işverenin çalışanın bireysel özelliklerini dikkate alarak yapacağı görevlendirmenin, oluşturacağı çalışma ortamının çalışan memnuniyetini artırmaya yardımcı olacak önemli bir unsur olacağı unutulmamalıdır (Cüceloğlu, 1994: 404).

Tek başına zekâ düzeyi ile çalışan memnuniyeti arasında önemli bir ilişki bulunmakla beraber, zekâ düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmaması açısından, zekânın çalışan memnuniyetinin sağlanmasında önemli bir faktör olduğu gözlenmiştir (İmamoğlu, 2001: 8).

Bir çalışanın kazanmış olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun bir işte çalışmalıdır. İş, çalışanın kazanmış olduklarından ya da yeteneklerinden zorlanacağı kadar fazlasını gerektiriyor ya da bilgi ve becerilerini kullanmasına olanak vermiyorsa, kişi doyumsuz olacaktır (Telman & Ünsal, 2004: 63).

Bu durum çalışanın memnuniyetsizliğine neden olmaktadır. Eğer işin gerektirdiği zekâ düzeyi ile kişinin IQ'su uyum içinde değilse, iş çalışan için sıkıcı olacak ve memnuniyet düzeyini düşürecektir. Parlak bir üniversite kariyeri olan bir çalışana rutin görevler verilirse, o çalışana bu durum yetersizliğe ve sıkıntıya sokacak ve memnuniyetinin düşmesine neden olacaktır (Kuşlivan, 2009: 51).

2.3.3.2. Sonradan Kazanılan Değişkenler

Sonradan kazanılan değişkenler; medeni durum, eğitim, statü, hizmet süresinden oluşmaktadır.

Çalışanların medeni durumları ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların sonuçlarına göre, evli çalışanların memnuniyet düzeylerinin bekar çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna varıldı. Bunun nedeni, evli çalışanların yaşam memnuniyetinin bekar çalışanlardan daha yüksek olması ve bunun iş hayatına yansımalarıdır. Diğer bir bakış açısı, evli çalışanların

memnuniyetinin evli çalışanlardan daha yüksek olduğu yönündedir (Kuşluvan, 2009: 51).

Çeşitli çalışmalar, çalışan memnuniyeti ile medeni durum arasındaki ilişkiyi ortaya koymakta ve güçlü bir ilişki gözlemlenmekte ve farklı sonuçlar elde edilmektedir. Medeni durum ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan bir çalışmaya göre; çalışanlar evli ve bekar olarak sınıflandırılır; Clark, aksine, evli insanların memnuniyet düzeyinin bekarlardan daha yüksek olduğunu buldu (Gazioğlu & Tansel , 2002: 7).

Medeni durum değişkeni açısından incelendiğinde, cinsiyet faktörü ile ilgili önemli farklılıklar olduğu görülmektedir. Buna göre, kadın çalışanlar erkek çalışanlar için erkek çalışanlardan daha önemlidir. Eşin desteği azaldıkça işin tatmini azalır ve iş stresi artar. Medeni durumunu karşılaştırsak, iş tatmininin evli olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun önemli bir nedeni, evli çalışanların sorumlulukları nedeniyle finansal ödüllere daha fazla önem vermesidir (Saklan, 2010: 59).

Çalışanların eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalarda, yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların genel iş doyumunun daha az eğitilmiş çalışanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, bazı durumlarda, özellikle yüksek maaş beklentileri nedeniyle yüksek eğitim alan çalışanların yüksek eğitim seviyelerinin gözlemlendiği görülmektedir. Benzer şekilde, eğitim düzeyi ile görev karmaşıklığı arasındaki ilişki incelendiğinde, üniversite mezunlarının düşük karmaşıklıkta işlerde ilköğretim mezunlarından daha az memnun olduğu görülmektedir. Bazen iş tatmini artmaktadır, çünkü yüksek öğrenim çalışanları örgütsel ödüllere daha fazla ulaşmakta ve daha fazla ücret almaktadır (Gözen, 2007: 27).

Burris öğrenim seviyesi ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi alınan eğitim ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriler arasındaki uyum üzerinden incelemiştir. Burris'e göre, öğrenim düzeyi bireyin işinin gerektirdiğinden çok yüksekse bu durum iş tatminsizliği yaratmakta; öğrenim seviyesinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu

görülmektedir. Burris, bu durumun, işin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahip olmanın tutumlar üzerinde yarattığı etkinin büyüklüğünün bu iki değişken arasındaki nesnel uyumsuzluktan çok, bireylerin işlerine göre daha kalifiye oldukları yönündeki öznel algılarına bağlı olmasından kaynaklanıyor olabileceğini söyler (İlke, 2007: 368).

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettiği değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir değere sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür (Gözen, 2007: 27).

Mesleki düzey yükseldikçe, tatmin düzeyi de yükselmektedir. Farklı mesleki düzeylerin, farklı ihtiyaçların tatminini sağladığına yönelik bazı araştırmalar vardır. Örneğin, yüksek statülü işlerde çalışan kişilerin, işlerinde daha düşük konumlarda bulunanlardan daha fazla benlik tatmini sağladıkları bulunmuştur (Özcan, 2006:1).

Statünün kazanılmasında işverenin davranış ve tutumlarının da rolü büyüktür. Çalışanların yapmış oldukları iş ile ilgili olarak daha önce üzerinde durduğumuz maddi ve manevi tatminlerin elde edilmesi ve devamlılık göstermesi işverenlerle yöneticilerin elindedir. Astlar ya da çalışanlar üstleri ile patronlarının saygı ve sevgisini kazanabilmek için, önemli çaba ve fedakârlıklardan kaçınmayacaktır. Çalışmaların karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören personel daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürecektir (Eren, 2012:551).

Bir çalışanın doyumunu örgütteki hizmet süresi ile de yakından ilgilidir. Turizm sektöründe yapılan bir çalışmada, çalışan memnuniyetinin en fazla altı aydır çalışan kişilerde olduğu görülmüştür. Altı aydan fazla çalışan kişilerde iş doyumunu düşmekte ve en fazla işten ayrılmalar bu dönemde ortaya çıkmaktadır. Ancak bu çalışmada geçici işçiler fazla olduğu için doğruyu yansıtmayabilir. Başka bir çalışmada işe doyum ve hizmet süresi arasında yine olumsuz bir ilişki olduğu hizmet süresi artıka iş doyumunun azaldığı bulunmuştur (Telman& Ünsal, 2004:58).

Yaşa yönelik olarak yapılan araştırmalar, yaş arttıkça iş doyumunun da arttığını gstermektedir. Bu anlamda yaş ve iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki olduğunu soylemek mvmkündür. Aynı zamanda bu ilişki, deneyim ya da kıdem arttıkça uyumun da artmasıyla birlikte açıklanmaktadır. Genç yaştaki çalışanların diğer iş kollarına yönelik olarak farklı beklentilere sahip olmaları ilk işe girdiklerinde doyumsuz olmalarına da neden olmaktadır (Silah, 2005: 107).

Çalışanların deneyimleri arttıkça, gerçekçi olmayan beklentiler çalışanların kişiliğine göre zamanla değişime uğrar. İş deneyimi arttıkça çalışanların ayakları yere daha sağlam basmaya, iş hayatının çalışma koşullarını daha iyi algılamaya başlar. Böylece çalışan memnuniyetini artar.

2.4. İlgili Çalışmalar

Çalışan memnuniyeti, hem işyerinde çalışan insanlar hem de işletme yöneticileri için geniş kapsamlı bir konudur. Özellikle 1930'lu yıllardan sonra iş yerlerinde çalışanın değeri, daha iyi anlaşılmaya başlanmış, çalışanın motivasyonu ve iş doyumunu gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede, çalışanların memnuniyeti ve bu memnuniyetin çalışanın performansına ve verimliliğine etkisi hususu araştırmacıların ilgi alanı olmuş ve bu alanda birçok çalışma yapılmış ve teori geliştirilmiştir (Pelit ve Öztürk, 2010:55).

İş memnuniyeti ile ilgili yaklaşık 6000'in üzerinde çalışma yapıldığı bilinmektedir (Toker, 2007:42). Turizm sektöründe iş memnuniyetine yönelik araştırmalar 1980'li yıllarda önem kazanmaya başlamıştır. Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde yapılan çalışan memnuniyetinin birçoğunda, çalışanın iş memnuniyetine etki eden faktörler ve bu faktörlerin memnuniyet üzerindeki etki dereceleri incelenmiştir.

Lam ve arkadaşları (2001), Hong Kong'daki otellerde yaptığı çalışmada; çalışanların kişisel özellikleri ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkileri araştırmışlar ve analiz sonuçlarına göre, altı iş tanımlama özelliği (iş arkadaşları, ücret, terfi, yöneticiler, işin kendisi ve genel olarak iş) tespit edilmiş ve çalışanların kişisel özellikleri ile memnuniyet arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Özellikle işe yeni başlayanlarla eğitim düzeyi yüksek çalışanlar için eğitim ve

geliştirme programları ile toplam kalite yönetimi yaklaşımı boyutlarında memnuniyet düzeylerinin artabileceği sonucuna varmışlardır.

Akçadağ ve Özdemir (2005) İstanbul'da dört ve beş yıldızlı olmak üzere yirmi üç adet otel çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada; çalışanların işyerlerinin sosyal beklentilerini karşılama, işyerine bağlılık düzeyi, fazla mesai ücretleri, performans temelli ödüller, adil terfi olanakları, çalışma saatleri, çalışma koşulları ve işyerindeki dostluk ve arkadaşlık ilişkileri çalışanları yüksek düzeyde memnun ettiği sonucuna varmışlardır. Diğer taraftan işleriyle ilgili olarak ise; işlerindeki verimlilik düzeyleri, işleriyle ilgili kararlara katılım, işlerini sevmeye düzeyi, işlerinin değer yargılarına uygunluk, işleriyle ilgili yeniliklere uyum sağlama becerilerini tatmin edici bulmaktadırlar. Ancak, işlerini kaybetme olasılığı ve iş ilişkilerinin aile ilişkilerini olumsuz etkilemesi, çalışanları tedirgin ettiği de tespit edilmiştir.

Toker (2007), İzmir bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada, çalışanların memnuniyetine etki eden 5 faktör bulmuştur: İş arkadaşları, yönetim, ücret, yükselme ve işin yapısı. İşin yapısı boyutu memnuniyete en fazla etki eden boyut olarak ortaya çıkarken, ücret boyutu ise en az etkiyi yapmıştır.

Kaya (2007) Doğu Akdeniz Bölgesinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışma sonucunda, çalışan memnuniyetine etki eden 8 faktör bulmuştur. Bunlar: İletişim ve bütünlük, terfi, amirler, işin doğası (fiziksel olmayan faktörler), işin doğası (fiziksel faktörler), ücret ve ek imkânlar, özgürlük ve yönetimidir. Memnuniyete en fazla etkiyi iletişim ve bütünlük boyutu, en az etkiyi ise terfi boyunu yapmıştır. Ayrıca çalışanların davranışları üzerinde psiko-sosyal faktörlerin ekonomik faktörlerden daha etkili olduğu da tespit edilmiştir.

Aksu ve Aktaş (2005) Türkiye'nin en önemli turizm merkezi Antalya'da otellerin orta ve üst kademeli yöneticiler üzerinde yapmış oldukları çalışmada, Türkiye'de faaliyet gösteren otel işletmelerinin uzun çalışma saatleri, kötü çalışma koşulları, çalışanlar arasındaki uyumsuzluk ve yetersiz maaş olmasına rağmen, orta

ve üst kademeli yöneticilerin genel iş memnuniyetinin iyi bir düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

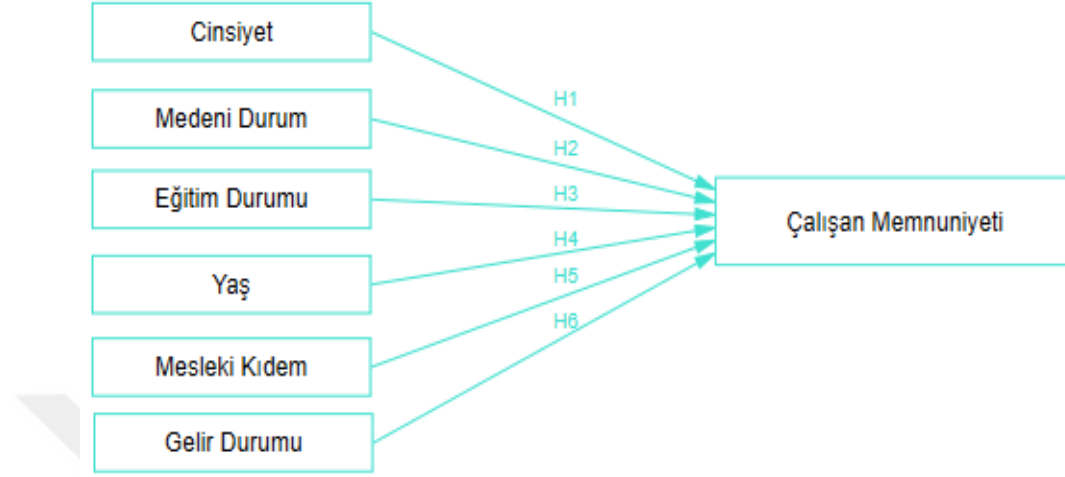
Bu bölümde araştırmanın modeli; evren ve örnekleme, araştırmaya katılanların demografik dağılımları, veri toplama araçları ve özellikleri, araştırma verilerinin toplanması ve çözümü ile ilgili açıklamalar yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Model, bir sistemin temsilcisidir. Modeller, temsil ettikleri sisteme oranla daha yalın olurlar. Model, “ideal” bir ortamın temsilcisi olup, yalnızca “önemli” görülen değişkenleri içine alacak şekilde, gerçek durumun özetlenmiş halidir. Araştırma modeli, “.....araştırma amacına uygun ve ekonomik olarak, verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesidir. Bu koşulların düzenlenmesinde iki temel yaklaşım vardır. Bunlar tarama modelleri ve deneme modelleridir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir (Karasar, 2000:76-77).

Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların çalışan memnuniyeti üzerine görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma nicel verilere dayalı genel tarama modelinde ve ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrenden, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama modelleridir. İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2005:79). İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Bu model ilişkisel bir çözümlenmeye olanak verecek şekilde yapılmak zorundadır (Karasar, 2005:81).

Bu araştırma için kurgulanan araştırmanın kuramsal modeli Şekil 3.1’de yer almaktadır.



Şekil 3. 1. Araştırmanın Kurgulanan Kuramsal Modeli

Şekil 3.1’de araştırmada kurgulan kuramsal modele göre aşağıdaki hipotezlere cevap aranacaktır.

Hipotezler

H_{null} = Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların cinsiyet değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1 - \mu_2 = 0$).

H_{a1} Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların cinsiyet değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

H_{null} = Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların medeni durum değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1 - \mu_2 = 0$).

H_{a2} Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların medeni durum değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

H_{null} = Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların eğitim durumu değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1 - \mu_2 = 0$).

H_{a3} Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların eğitim durumu değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

H_{null} Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların yaş değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1 - \mu_2 = 0$).

H_{a4} Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların yaş değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

H_{null} Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların mesleki kıdem değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1 - \mu_2 = 0$).

H_{a5} Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların mesleki kıdem değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

H_{null} Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların gelir durumu değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1 - \mu_2 = 0$).

H_{a6} Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların gelir durumu değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

3.2. Araştırmanın Konusu

Çalışan memnuniyeti, gözle görülmesi zor olduğu kadar tanımlanması da oldukça zor bir kavramdır. Çalışan memnuniyeti -diğer bir ifadeyle iş tatmini- kavramı ilk olarak, 1920'lerde karşımıza çıkmaktadır. Bu dönemde farklı ücret sistemlerinin geliştirilmesi çalışan memnuniyetine bir takım katkılar sağlamıştır. Çalışan memnuniyetinin asıl önemi ise 1930-1940'lı yıllarda Neoklasik Yaklaşımla birlikte anlaşılmış ve çalışanların işe karşı beslediği tutumlarının, işin niteliğindeki etkisi kabul edilmiştir. 1970-1980'de sistem yaklaşımı ve toplam kalite yönetimi anlayışının yaygınlaşmasıyla çalışanın memnuniyetini etkileyen faktörler daha kapsamlı olarak ele alınmıştır. Genel anlamda çalışan memnuniyeti, kişinin işine ve iş deneyimine ait değerlendirmesinin duygusal bir sonucudur. Yani bireyin iş

durumuyla ilgili kişisel bir değerlendirmesidir. Başka deyişle çalışan memnuniyeti, çalışanın işiyle ilgili çeşitli faktörleri değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan duygusal durumun bir yansımasıdır.

Hizmet Sektöründe çalışan memnuniyeti, örgütün faaliyet alanından bağımsız olarak kalite, müşteri memnuniyeti ve verimliliğin en önemli belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Örgütün performansı her ne kadar çalışanların bireysel performansının toplamından fazla olsa da çalışanların yeterince performans göstermediği bir kurumda örgütsel performansın uygun düzeyde olması düşünülemez. Çalışan memnuniyeti, duygusal bağlılık gibi başka faktörlerin yanında; örgüt performansı, bireysel performans ve yaşam doyumu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışan memnuniyeti müşterinin algıladığı ürün kalitesini, ürün kalitesi müşteri memnuniyetini müşteri memnuniyeti de kurumun kârını (finansal performansını) etkilemektedir. Finansal performans da nihayetinde çalışanın memnuniyetini artırarak bir döngü oluşturmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, bu çalışmada konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların çalışan memnuniyetine ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılacaktır. Ayrıca, çalışanların yaptıkları işten, ne ölçüde memnun oldukları tespit edilecektir.

3.3. Araştırmanın Amacı

Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların çalışan memnuniyeti üzerine görüşlerinin ne olduğunun belirlenmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

3.4. Araştırmanın Önemi

Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların memnuniyetlerinin dağılım düzeylerinin tespit edilmesi bu araştırmanın önemi olarak belirlenmiştir.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları;

- Araştırma evreni Konya ilinde Turizm hizmet sektörü içerisinde yer alan beş yıldızlı dört otel çalışanları ile sınırlıdır.

- Araştırma 2018 yılı verileri ile sınırlıdır.

- Araştırma veri toplama aracıyla sınırlıdır.

3.6. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmanın varsayımları;

- Anket uygulamaları, otel çalışanları tarafından samimi ve gönüllü olarak cevaplandırılmıştır.

- Araştırma konusunda uzman görüşleri ve literatür taraması araştırmanın geçerliliği için yeterlidir.

- Araştırmada kullanılan çalışan memnuniyeti ölçeğinde yer alan sorular ölçme amacına hizmet etmektedir.

- Kullanılan veri toplama araçları geçerli- güvenilir ve hesaplamalar 0.95 güven düzeyindedir.

3.7. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmalarda iki tür evren vardır. Birisi genel evren, öteki ise çalışma evrenidir. Çalışma evreni, ulaşılabilen evrendir. Bu yönü ile somuttur. Araştırmacının, ya doğrudan gözleyerek ya da ondan seçilmiş bir örnek küme üzerinde yapılan gözlemlerden yararlanarak, hakkında görüş bildirebileceği evrendir. Pratikte araştırmalar, çalışma evreni üzerinde yapılmakta olup sonuçların da, yalnızca bu sınırlı evrene genellenmesi kaçınılmazdır (Karasar, 2000:110). Araştırmanın çalışma evrenini Konya ilinde Turizm hizmet sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı A, B, C ve D otel çalışanları oluşturmaktadır. Etik kaygılardan dolayı otel isimleri harf olarak kodlanmıştır. A otelinde çalışan sayısı ($\alpha=120$) B otelinde çalışan sayısı ($\alpha=107$) C otelinde çalışan sayısı ($\alpha=125$) D otelinde çalışan sayısı ($\alpha=32$) genel toplamda ($\alpha=384$) olarak tespit edilmiştir.

Örneklem, belli bir evrenden, belli kuralara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Örneklem almanın, yani örneklemenin belli ve bilinen kuralları vardır. Ancak o zaman alınan örneklemenin evreni temsil edebileceği kabul edilir (Karasar, 2000:110-111). Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi, örnek bir kütleden elde edilen verilerden yola çıkarak evren hakkında genellemeler yapmak, olasılığına dayanır. Bu sebepler, örnek kütle büyüdükçe evren

hakkında yapılan genellemelerde yanılma olasılığı azalır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, araştırmacının uygun bir örnek kütle için, hem temsil yeteneği sağlayan bir örneklem büyüklüğünü, hem de maliyet, zaman ve veri analizi şartlarını dikkate alarak bir dengeye ulaşması gerekir (Altunışık, Çoşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010:134).

N: Evren birim sayısı, n: Örneklem büyüklüğü

P:Evrendeki X'in gözlenme oranı,

Q (1-P): X'in gözlenmeme oranı

Z_{α} : $\alpha= 0.05, 0.01, 0.001$ için 1.96, 2.58 ve 3.28 değerleri (1)

d= Örneklem hatası

σ = Evren standart sapması

$t_{\alpha, sd}$ = sd serbestlik dereceli t dağılımı kritik değerleridir (sd=n-1). $t_{\alpha, sd}$ kritik değerleri sd= n-1 → 5000 olduğunda Z_{α} değerlerine eşit alınabilir (Özdamar, 2015:116-118).

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{d^2} \quad n = \frac{P \cdot Q \cdot Z_{\alpha}^2}{d^2} \quad (2)$$

Örnekleme tekniklerini iki kategoriye ayırmak mümkündür. Bunlar olasılığa dayalı olan ve olasılığa dayalı olmayan örnekleme teknikleridir. Olasılığa dayalı örnekleme tekniklerinden olan *basit tesadüfi örnekleme*, tanımlanan evrendeki her elemanın, “eşit” ve “bağımsız” seçilme şansına sahip olmasıdır. Yani, her eleman eşit seçilme şansına sahip olmalı ve aynı zamanda birisinin seçilmesi, diğerinin seçilmesine kesinlikle engel olmamalı, etki etmemelidir. *Tabakalı (zümrelere göre) örnekleme*, belli bir değişken dikkate alınarak, bu değişkene ilişkin evrende var olan özelliklerin örnekte de aynı oranda temsil edilmesidir. Olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden *kolayda örnekleme*, ankete cevap veren herkesin örneğe dahil edilmesidir (Altunışık, Çoşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010:138-140). Araştırmada, Konya ilinde turizm hizmet sektörünün faaliyet gösteren A, B, C ve D

otel çalışanlarının çalışma evreni (1) no'lu parametreler baz alınarak (2) no'lu denklemler kullanılarak hesaplandığında (n=192+) kişiden oluşacak bir örnekleme grubunun evreni temsil edeceği düşünülmüştür. A otel çalışanları (n=60) B otel çalışanları (n=54) C otel çalışanları (n=62) D otel çalışanları (n=16) zümrelere göre oransal olarak seçilmiştir. Kategorik örnek büyüklüğünün en az n>30 olması gerektiğinden D otel çalışanları (n=30+) olarak belirlenmiştir. Örneklem hacminde yer alan otel çalışanları, evrenden yansız olarak basit tesadüfi örnekleme alma yöntemiyle, tabakalı örnekleme alma yöntemiyle ve kolayda örnekleme alma yöntemiyle seçilmiştir.

Araştırma örneklemi için seçilen A, B,C ve D otel çalışanları anket dönüş oranları Tablo 3.1'de yer almaktadır.

Tablo 3. 1. Araştırma Örneklemi Anket Dönüş Oranları Dağılım Tablosu

Otel (Konya, 5*)	Anket Uygulanan Çalışan Sayısı	Geri Dönen Anket Sayısı	Geri Dönüş Oranı (%)
A Oteli Çalışanları	74	63	85,13
B Oteli Çalışanları	64	58	90,63
C Oteli Çalışanları	70	65	92,85
D Oteli Çalışanları	32	30	93,75

Anket çalışmaları sonucunda 216 anketin dönüşü sağlanmış, ancak anketlerden 7 tanesi -boş ve eksik bilgi- nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır. Genel olarak anket geri dönüş oranları % 87,08 yeterli olarak kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının demografik değişkenlere göre dağılımları Tablo 3.2'de verilmiştir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının cinsiyet dağılımları incelendiğinde % 39,2'sini kadın çalışanlar % 60,8'ini erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Medeni durum dağılımlarını % 32,1'ini bekar çalışanlar % 67,9'unu evli çalışanlar oluşturmaktadır. Eğitim durumu dağılımlarının % 33,0'ını ilköğretim (ilkokul ve ortaokul) % 42,1'ini ortaöğretim (lise ve dengi okul) % 24,9'unu üniversite mezunları oluşturmaktadır. Otel çalışanlarının yaş dağılımları incelendiğinde % 23,4'ünü 18-27 yaş grubu otel çalışanları % 43,5'ini 28-35 yaş grubu otel çalışanları % 33,0'ını 36 yaş ve üzeri yaş grubu otel çalışanları oluşturmaktadır.

Tablo 3. 2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örneklem Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu

Değişkenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	82	39,2
Erkek	127	60,8
Medeni Durum		
Bekar	67	32,1
Evli	142	67,9
Eğitim Durumu		
İlköğretim	69	33,0
Ortaöğretim	88	42,1
Üniversite	52	24,9
Yaş		
18-27 Yaş	49	23,4
28-35 Yaş	91	43,5
36 Yaş ve Üzeri	69	33,0
Mesleki Kıdem		
1-5 Yıl	47	22,5
6-10 Yıl	105	50,2
11 Yıl ve Üzeri	57	27,3
Gelir Durumu		
0-1500 TL	71	34,0
1501-2500 TL	83	39,7
2501 TL ve Üzeri	55	26,3
Toplam	209	100 %

Mesleki kıdem dağılımları incelendiğinde % 22,5'ini 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip otel çalışanları % 50,2'sini 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip otel çalışanları % 27,3'ünü 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip otel çalışanları oluşturmaktadır. Gelir durumu dağılımları incelendiğinde % 34,0'ını 0-1500 TL gelir durumu % 39,7'sini 1501-2500 TL gelir durumu % 26,3'ünü 2501 TL ve üzeri gelir durumu oluşturmaktadır.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada gerekli izinler alınarak çalışan memnuniyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin genel bilgi aşağıda yer almaktadır.

3.4.1. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği

Çalışan memnuniyeti ölçeği 20 maddeden oluşmaktadır. Bu çalışmanın ölçeği Medine Erken'in (2013:53) yılında çalışan memnuniyeti üzerine sağlık sektöründe

bir araştırma isimli çalışmasından alınmıştır. Ölçekten alınacak puanların yüksek olması çalışan memnuniyet derecesinin yüksek olduğunu göstermektedir.

3.5. Verilerin Çözümü

Ölçekler aracılığıyla toplanan veriler, SPSS 22.0, paket programına kaydedilip analiz edilmiştir. *Normallik* için Kolmogorov Smirnov (K-S) testi normallik varsayım için kullanılan analitik testlerden birisidir. Bu araştırma için normallik varsayımı Kolmogorov Smirnov testi ile yapılmıştır. Araştırmada basıklık ve çarpıklık kritik değeri $\pm 1,96$ olarak belirlenmiştir. Bu değerlerin dışında kaldığında veriler dönüştürülerek parametrik analizlerin yapılması sağlanmıştır.

Tablo 3. 3. Ölçek Veri Seti Kolmogorov Smirnov Testi Analiz Sonuçları

Ölçekler	Kolmogorov-Smirnov		
	İstatistik	df	Anlamlılık
Çalışan Memnuniyeti Ölçüm Verileri	,373	209	,200*

(i) H_{null} = Veri grupları normal dağılmamaktadır ($p < 0.05$).

(ii) H_a = Veri grupları normal dağılmaktadır ($p > 0.05$).

(iii) * 0,95 güven düzeyi, $p < 0,05$ anlamlılık seviyesi

Ölçek veri seti $n > 30$ olduğu için Kolmogorov Smirnov analiz tablosuna göre değerlendirme yapılmıştır. Tablo 3.3 incelendiğinde Çalışan Memnuniyeti ölçüm verileri [$KS = .373$, $df = 209$, $p > .05$] istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için ölçüm verileri normal dağılım sergilemektedir. Bu nedenle Tip I ve Tip II hataya düşülmemesi için analizlerin parametrik analizlerle yapılmasının uygun olduğu görülmektedir.

Betimsel istatistik bir değişkene ilişkin sayısal değerlerin toplanması, betimlenmesi ve sunulmasına olanak sağlayan istatistiksel işlemleri tanımlar. Bir örneklem üzerinde ya da ulaşılabilen durumlarda evrenin tamamından gözlem yaparak elde edilen verileri kullanarak, araştırmaya katılan bireylerin ya da objelerin özelliklerini belirlemeyi amaçlayan süreçtir (Büyüköztürk, 2005:5).

Kendall'ın W uyum katsayısı ile r ($r > 2$) sıra setindeki, c adet ölçüm değerleri arasındaki uyumun derecesi belirlenmeye çalışılır. W testi 0 uyum yok ve 1 tam uyum değerleri arasında değer alır (Karagöz, 2016:660).

T testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır. T test analizlerinde gruplar arası farklılıkların anlamlılık düzeyleri incelenirken tek kuyruklu veya çift kuyruklu olmaları söz konusudur (Kalaycı, 2010:74).

Tek faktörlü (yönlü) varyans analizi, ilişkisiz iki yada daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere kullanılır. Bağımlı değişkene ait puanlar en az aralık ölçeğindedir, puanlar bağımlı değişkende etkisi araştırılan faktörün her bir düzeyinde normal dağılım gösterir, ortalama puanları karşılaştıracak örneklem ilişkisizdir, bağımlı değişkene ilişkin varyanslar her bir örneklem için eşittir varsayımları vardır. En az iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmuşsa, grup varyanslarının eşit olduğu durumlarda sıklıkla kullanılan testler arasında Tukey HSD, araştırmacı tutucu davranmak istiyorsa Scheffe testi kullanılabilir. Puanların dağılımına ilişkin grup varyanslarının eşit olmadığı durumlarda ise Dunnett C testi seçilebilir (Büyüköztürk, 2005:47-48). Bu araştırmada Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Araştırmanın anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak alınmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, araştırma sorularına uygun olarak tablolara dönüştürülerek yorumlanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde anket aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucundan ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1. Çalışan Memnuniyeti Ölçüm Verileri Dağılımlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çalışan memnuniyeti ölçüm verileri dağılımlarına ilişkin betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 4.1’de yer almaktadır.

Tablo 4. 1. Çalışan Memnuniyeti Ölçüm Verilerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Önermeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Çalıştığım kurum kalite bilincine sahiptir.	3,41	0,91
Çalıştığım kurum çalışan memnuniyetine önem verir.	4,69	0,77
Çalıştığım kurum çalışanlarına önem verir.	3,93	0,88
Çalıştığım kurumun yöneticileri çalışanlar ile ilişkilerinde açıktır.	4,60	0,88
Genel olarak çalıştığım kurumun yönetiminden memnunum.	4,62	0,91
Yöneticim beni işimle ilgili konularda gerektiği biçimde bilgilendirir.	4,65	0,83
Yöneticim kişisel gelişimime teşvik eder ve gerektiğinde motive eder.	4,64	0,84
Yöneticim çalışırken karşılaştığım sorunların çözümüne karşı yapıcı yaklaşım sergiler.	3,99	0,83
Yaptığım işten memnunum.	3,99	0,79
İşimle ilgili benden ne beklediğini biliyorum.	4,01	0,76
Çalıştığım kurumun düzenlemiş olduğu eğitim faaliyetlerinden memnunum.	3,17	0,79
Çalıştığım kurumda, çalışanlar, üzerine düşen sorumlulukları yerine getirir.	4,58	0,96
Çalıştığım kurumun yemek şartlarından memnunum.	4,40	1,17
Çalıştığım kurum temizlik ve düzene önem verir.	4,40	1,18
Çalıştığım kurum çalışan güvenliğine ve sağlığına önem verir.	4,66	0,83
Çalıştığım kurumda ödenen ücret tatmin ediyor.	1,09	0,33
Çalıştığım kurumda haftalık mesai süresinden daha fazla çalışılır.	1,56	1,14
Çalıştığım birimde açık ve sınırları belirlenmiş yazılı bir görev tanımım var.	1,78	0,43

Ücret olarak daha iyi bir teklif gelirse kurumdan ayrılmayı düşünebilirim.	1,77	0,44
Çalışma mekanımız fiziksel sağlığı gözetecek şekilde düzenlenmiştir.	4,67	0,82

Notlar:

(i) n=209 Çalışan Memnuniyeti Ölçüm Verileri Crombach's Alfa=.914, Kendall'in W uyumluluk testi W= .675, p=.000

(ii) 1 Kesinlikle Katılmıyorum 5 Tamamen Katılıyorum anlamındadır, Chi-Square 2680.399, df 19, p=.000

(iii) Çalışan Memnuniyeti Aritmetik Ortalama 3,73 Standart Sapma 0,22

Çalışan memnuniyeti ölçüm verileri dağılımlarına ilişkin betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 4.1'de incelendiğinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinin $3,73 \pm 0,22$ olduğu görülmektedir. Aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında beş yıldızlı otel çalışanlarının genel olarak memnuniyet algılarının birkaç madde harici yüksek olduğu görülmektedir. Aynı şekilde standart sapma değerlerine bakıldığında otel çalışanlarının verdikleri cevapların homojen dağıldığı söylenebilir.

Çalışan memnuniyetine ilişkin önermeler Tablo 4.1'de madde madde incelendiğinde; Çalıştığım kurum kalite bilincine sahiptir önermesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $3,41 \pm 0,91$ Çalıştığım kurum çalışan memnuniyetine önem verir önermesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $4,69 \pm 0,77$ Çalıştığım kurum çalışanlarına önem verir önermesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $3,93 \pm 0,88$ Çalıştığım kurumun yöneticileri çalışanlar ile ilişkilerinde açıktır önermesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $4,60 \pm 0,88$ Genel olarak çalıştığım kurumun yönetiminden memnunum önermesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $4,62 \pm 0,91$ Yöneticim beni işimle ilgili konularda gerektiği biçimde bilgilendirir önermesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $4,65 \pm 0,83$ Yöneticim kişisel gelişimime teşvik eder ve gerektiğinde motive eder önermesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $4,64 \pm 0,84$ Yöneticim çalışırken karşılaştığım sorunların çözümüne karşı yapıcı yaklaşım sergiler önermesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $3,99 \pm 0,83$ Yaptığım işten memnunum önermesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $3,99 \pm 0,79$ İşimle ilgili benden ne beklediğini biliyorum önermesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $4,01 \pm 0,76$

Çalıştığım kurumun düzenlemiş olduğu eğitim faaliyetlerinden memnunum önermesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $3,17\pm 0,79$ Çalıştığım kurumda, çalışanlar, üzerine düşen sorumlulukları yerine getirir önermesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $4,58\pm 0,96$ Çalıştığım kurumun yemek şartlarından memnunum önermesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $4,40\pm 1,17$ Çalıştığım kurum temizlik ve düzene önem verir önermesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $4,40\pm 1,18$ Çalıştığım kurum çalışan güvenliğine ve sağlığına önem verir önermesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $4,66\pm 0,83$ Çalışma mekanımız fiziksel sağlığı gözetecek şekilde düzenlenmiştir önermesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $4,67\pm 0,82$ bulunmuştur. Bu bulgular bu önermeler için otel çalışanlarının çalışan memnuniyet algılarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Çalıştığım kurumda ödenen ücret tatmin ediyor önermesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $1,09\pm 0,33$ Çalıştığım kurumda haftalık mesai süresinden daha fazla çalışılır önermesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $1,56\pm 1,14$ Çalıştığım birimde açık ve sınırları belirlenmiş yazılı bir görev tanımım var önermesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $1,78\pm 0,43$ Ücret olarak daha iyi bir teklif gelirse kurumdan ayrılmayı düşünebilirim önermesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $1,77\pm 0,44$ bulunmuştur. Bu bulgular bu önermeler için otel çalışanlarının çalışan memnuniyet algılarının düşük olduğunu göstermektedir.

4.2. Birinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların cinsiyet değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin bağımsız örneklem t testi analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.2'de yer almaktadır.

Tablo 4. 2. Çalışan Memnuniyeti Ortalamalarının Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

		N	\bar{X}	S	t	p
Çalışan Memnuniyeti Ölçüm Verileri	Kadın	82	3,83	0,26	2,468	,015*
	Erkek	127	3,67	0,64		

(i) * 0,95 güven düzeyi, $p < 0,05$ anlamlılık seviyesi

Konaklama işletmelerinde otel çalışanlarının cinsiyet değişkenine göre çalışan memnuniyeti algı düzeyi ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde; Çalışan Memnuniyeti ölçüm verileri [$t=2.468$, $p < 0.05$] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kadın çalışanların çalışan memnuniyeti ölçüm verileri ($\bar{X}=3,83$) erkek çalışanların çalışan memnuniyeti ölçüm verilerine ($\bar{X}=3,67$) göre daha olumludur.

Genel olarak t testi anlamlılığı incelendiğinde; % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

H_{null} = Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların cinsiyet değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1 - \mu_2 = 0$).

H_{a1} Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların cinsiyet değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

4.3. İkinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların medeni durum değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin bağımsız örneklem t testi analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.3'de yer almaktadır.

Tablo 4. 3. Çalışan Memnuniyeti Ortalamalarının Medeni Durum Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

		N	\bar{X}	S	t	p
Çalışan Memnuniyeti Ölçüm Verileri	Bekar	67	3,84	0,19	2,817	,005*
	Evli	142	3,68	0,62		

(i) * 0,95 güven düzeyi, $p < 0,05$ anlamlılık seviyesi

Konaklama işletmelerinde otel çalışanlarının medeni değişkenine göre çalışan memnuniyeti algı düzeyi ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde; Çalışan Memnuniyeti ölçüm verileri [$t=2.817$, $p < 0.05$]

medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bekar çalışanların çalışan memnuniyeti ölçüm verileri ($\bar{X}=3,84$) evli çalışanların çalışan memnuniyeti ölçüm verilerine ($\bar{X}=3,68$) göre daha olumludur.

Genel olarak t testi anlamlılığı incelendiğinde; % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

H_{null} = Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların medeni durum değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1-\mu_2=0$).

H_{a2} Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların medeni durum değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1-\mu_2\neq 0$).

4.4. Üçüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların eğitim durumu değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.4 Tablo 4.5 ve Tablo 4.6'da yer almaktadır.

Tablo 4. 4. Çalışan Memnuniyeti Ortalamalarının Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	N	\bar{X}	S	F	p
İlköğretim (A)	69	3,82	0,26		
Çalışan Memnuniyeti Ölçüm Verileri	88	3,62	0,70	3,331	,038*
Ortaöğretim (B)	52	3,79	0,41		
Üniversite (C)					
Toplam	209	3,73	0,53		

(i) * 0,95 güven düzeyi, $p<0,05$ anlamlılık seviyesi

Konaklama işletmelerinde otel çalışanlarının eğitim durumu değişkenine göre çalışan memnuniyeti düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları incelendiğinde; Çalışan Memnuniyeti ölçüm verileri eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(2-206)}=193.007$, $p<0.05$]. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığının tespiti için çoklu

mukayeseye imkan tanıyan çoklu karşılaştırma Tukey HSD testi yapılmıştır. Çoklu mukayese testinin seçimi için yapılan varyans homojenlik testi analiz sonuçları Tablo 4.5’de yer almaktadır.

Tablo 4. 5. Çalışan Memnuniyeti Düzeyi Ortalamalarının Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları

	Levene İstatistik	df1	df2	p
Çalışan Memnuniyeti Ölçüm Verileri	7,338	2	206	,835*

(i) H_{null} = Veri gruplarında varyanslar homojen dağılmamaktadır ($p < 0.05$).

(ii) H_a = Veri gruplarında varyanslar homojen dağılmaktadır ($p > 0.05$).

(iii) * 0,95 güven düzeyi, $p < 0,05$ anlamlılık seviyesi

Tablo 4.5 incelendiğinde çalışan memnuniyeti düzeyleri ölçüm verilerinin varyanslarının homojen dağıldığı görülmektedir. Varyans homojenliği sağlandığından Tukey HSD testi sonuçları Tablo 4.6’da yer almaktadır.

Tablo 4. 6. Çalışan Memnuniyeti Düzeyleri Ortalamalarının Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
İlköğretim	Ortaöğretim	,19942*	,08375	,048
	Üniversite	,02871	,09565	,952
Ortaöğretim	İlköğretim	-,19942*	,08375	,048
	Üniversite	-,17072	,09111	,149
Üniversite	İlköğretim	-,02871	,09565	,952
	Ortaöğretim	,17072	,09111	,149

(i) * 0,95 güven düzeyi, $p < 0,05$ anlamlılık seviyesi

(ii) Çoklu karşılaştırma Tukey HSD testi ile yapılmıştır.

Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde; çalışan memnuniyeti ölçüm verilerinde Konaklama işletmelerinde otel çalışanlarının eğitim durumu değişikliğine göre A; B, B;A eğitim durum gruplarından kaynaklanmaktadır. Betimsel istatistikler incelendiğinde çalışan memnuniyeti ölçüm verilerinde A eğitim grubu lehine çalışan memnuniyet düzeylerinde bir artış söz konusudur.

Genel olarak F testi anlamlılığı incelendiğinde; % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

H_{null} = Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların eğitim durumu değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1 - \mu_2 = 0$).

H_{a3} Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların eğitim durumu değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

4.5. Dördüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların yaş değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.7 Tablo 4.8 ve Tablo 4.9'da yer almaktadır.

Tablo 4. 7. Çalışan Memnuniyeti Ortalamalarının Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	\bar{X}	S	F	p
Çalışan Memnuniyeti Ölçüm Verileri	18-27 Yaş (A)	49	3,43	0,94	11,951	,000*
	28-35 Yaş (B)	91	3,85	0,23		
	36 Yaş ve Üzeri (C)	69	3,79	0,26		
	Toplam	209	3,73	0,53		

(i) * 0,95 güven düzeyi, $p < 0,05$ anlamlılık seviyesi

Konaklama işletmelerinde otel çalışanlarının yaş değişkenine göre çalışan memnuniyeti düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları incelendiğinde; Çalışan Memnuniyeti ölçüm verileri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(2-206)} = 11.951$, $p < 0.05$]. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığının tespiti için çoklu mukayeseye imkan tanıyan çoklu karşılaştırma Tukey HSD testi yapılmıştır. Çoklu mukayese testinin seçimi için yapılan varyans homojenlik testi analiz sonuçları Tablo 4.8'de yer almaktadır.

Tablo 4. 8. Çalışan Memnuniyeti Düzeyi Ortalamalarının Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları

	Levene İstatistik	df1	df2	p
Çalışan Memnuniyeti Ölçüm Verileri	38,841	2	206	,051*

(i) H_{null} = Veri gruplarında varyanslar homojen dağılmamaktadır ($p<0.05$).

(ii) H_a = Veri gruplarında varyanslar homojen dağılmaktadır ($p>0.05$).

(iii) * 0,95 güven düzeyi, $p<0,05$ anlamlılık seviyesi

Tablo 4.8 incelendiğinde çalışan memnuniyeti düzeyleri ölçüm verilerinin varyanslarının homojen dağıldığı görülmektedir. Varyans homojenliği sağlandığından Tukey HSD testi sonuçları Tablo 4.9’da yer almaktadır.

Tablo 4. 9. Çalışan Memnuniyeti Düzeyleri Ortalamalarının Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
18-27 Yaş	28-35 Yaş	-,42135*	,08877	,000
	36 Yaş ve Üzeri	-,36013*	,09359	,000
28-35 Yaş	18-27 Yaş	,42135*	,08877	,000
	36 Yaş ve Üzeri	,06122	,07997	,725
36 Yaş ve Üzeri	18-27 Yaş	,36013*	,09359	,000
	28-35 Yaş	-,06122	,07997	,725

(i) * 0,95 güven düzeyi, $p<0,05$ anlamlılık seviyesi

(ii) Çoklu karşılaştırma Tukey HSD testi ile yapılmıştır.

Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde; çalışan memnuniyeti ölçüm verilerinde Konaklama işletmelerinde otel çalışanlarının yaş değişikine göre A; B-C, B;A, C;A yaş gruplarından kaynaklanmaktadır. Betimsel istatistikler incelendiğinde çalışan memnuniyeti ölçüm verilerinde B yaş grubu lehine çalışan memnuniyet düzeylerinde bir artış söz konusudur.

Genel olarak F testi anlamlılığı incelendiğinde; % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05’ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

H_{null} = Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların yaş değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1 - \mu_2 = 0$).

H_{a4} Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların yaş değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

4.6. Beşinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların mesleki kıdem değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.10, Tablo 4.11 ve Tablo 4.12’de yer almaktadır.

Tablo 4. 10. Çalışan Memnuniyeti Ortalamalarının Mesleki Kıdem Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	\bar{X}	S	F	p
Çalışan Memnuniyeti Ölçüm Verileri	1-5 Yıl (A)	47	3,45	0,98	9,037	,000*
	6-10 Yıl (B)	105	3,82	0,25		
	11 Yıl ve Üzeri (C)	57	3,80	0,19		
	Toplam	209	3,73	0,53		

(i) * 0,95 güven düzeyi, $p < 0,05$ anlamlılık seviyesi

Konaklama işletmelerinde otel çalışanlarının mesleki kıdem değişkenine göre çalışan memnuniyeti düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları incelendiğinde; Çalışan Memnuniyeti ölçüm verileri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(2-206)} = 9.037$, $p < 0.05$]. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığının tespiti için çoklu mukayeseye imkan tanıyan çoklu karşılaştırma Tukey HSD testi yapılmıştır. Çoklu mukayese testinin seçimi için yapılan varyans homojenlik testi analiz sonuçları Tablo 4.11’de yer almaktadır.

Tablo 4. 11. Çalışan Memnuniyeti Düzeyi Ortalamalarının Mesleki Kıdem Değişkeni Gruplarına İlişkin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları

	Levene İstatistik	df1	df2	p
Çalışan Memnuniyeti Ölçüm Verileri	49,035	2	206	,050*

(i) H_{null} = Veri gruplarında varyanslar homojen dağılmamaktadır ($p < 0.05$).

(ii) H_a = Veri gruplarında varyanslar homojen dağılmaktadır ($p > 0.05$).

(iii) * 0,95 güven düzeyi, $p < 0,05$ anlamlılık seviyesi

Tablo 4.11 incelendiğinde çalışan memnuniyeti düzeyleri ölçüm verilerinin varyanslarının homojen dağıldığı görülmektedir. Varyans homojenliği sağlandığından Tukey HSD testi sonuçları Tablo 4.12’de yer almaktadır.

Tablo 4. 12. Çalışan Memnuniyeti Düzeyleri Ortalamalarının Mesleki Kıdem Değişkeni Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

(I) Mesleki Kıdem	(J) Mesleki Kıdem	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
1-5 Yıl	6-10 Yıl	-,36300*	,08905	,000
	11 Yıl ve Üzeri	-,34593*	,09998	,002
6-10 Yıl	1-5 Yıl	,36300*	,08905	,000
	11 Yıl ve Üzeri	,01707	,08348	,977
11 Yıl ve Üzeri	1-5 Yıl	,34593*	,09998	,002
	6-10 Yıl	-,01707	,08348	,977

(i) * 0,95 güven düzeyi, $p < 0,05$ anlamlılık seviyesi

(ii) Çoklu karşılaştırma Tukey HSD testi ile yapılmıştır.

Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde; çalışan memnuniyeti ölçüm verilerinde Konaklama işletmelerinde otel çalışanlarının mesleki kıdem değişkine göre A; B-C, B;A, C;A mesleki kıdem gruplarından kaynaklanmaktadır. Betimsel istatistikler incelendiğinde çalışan memnuniyeti ölçüm verilerinde B mesleki kıdem grubu lehine çalışan memnuniyet düzeylerinde bir artış söz konusudur.

Genel olarak F testi anlamlılığı incelendiğinde; % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05’ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

H_{null} = Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların mesleki kıdem değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1 - \mu_2 = 0$).

H_{a5} Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların mesleki kıdem değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

4.7. Altıncı Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların gelir durumu değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.13 Tablo 4.14 ve Tablo 4.15’de yer almaktadır.

Tablo 4. 13. Çalışan Memnuniyeti Ortalamalarının Gelir Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	\bar{X}	S	F	p
Çalışan Memnuniyeti Ölçüm Verileri	0-1500 TL (A)	71	3,61	0,81	3,064	,049*
	1501-2500 TL (B)	83	3,78	0,29		
	2501 TL ve Üzeri (C)	55	3,81	0,22		
	Toplam	209	3,73	0,53		

(i) * 0,95 güven düzeyi, $p < 0,05$ anlamlılık seviyesi

Konaklama işletmelerinde otel çalışanlarının gelir durumu değişkenine göre çalışan memnuniyeti düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları incelendiğinde; Çalışan Memnuniyeti ölçüm verileri gelir durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(2-206)} = 3.064$, $p < 0.05$]. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığının tespiti için çoklu mukayeseye imkan tanıyan çoklu karşılaştırma Tukey HSD testi yapılmıştır. Çoklu mukayese testinin seçimi için yapılan varyans homojenlik testi analiz sonuçları Tablo 4.14’de yer almaktadır.

Tablo 4. 14. Çalışan Memnuniyeti Düzeyi Ortalamalarının Gelir Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları

	Levene İstatistik	df1	df2	p
Çalışan Memnuniyeti Ölçüm Verileri	12,916	2	206	,050*

(i) H_{null} = Veri gruplarında varyanslar homojen dağılmamaktadır ($p<0.05$).

(ii) H_a = Veri gruplarında varyanslar homojen dağılmaktadır ($p>0.05$).

(iii) * 0,95 güven düzeyi, $p<0,05$ anlamlılık seviyesi

Tablo 4.14 incelendiğinde çalışan memnuniyeti düzeyleri ölçüm verilerinin varyanslarının homojen dağıldığı görülmektedir. Varyans homojenliği sağlandığından Tukey HSD testi sonuçları Tablo 4.15’de yer almaktadır.

Tablo 4. 15. Çalışan Memnuniyeti Düzeyleri Ortalamalarının Gelir Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

(I) Gelir Durumu	(J) Gelir Durumu	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
0-1500 TL	1501-2500 TL	-,17619	,08431	,094
	2501 TL ve Üzeri	-,20366*	,09368	,008
1501-2500 TL	0-1500 TL	,17619	,08431	,094
	2501 TL ve Üzeri	-,02747	,09068	,951
2501 TL ve Üzeri	0-1500 TL	,20366	,09368	,008
	1501-2500 TL	,02747	,09068	,951

(i) * 0,95 güven düzeyi, $p<0,05$ anlamlılık seviyesi

(ii) Çoklu karşılaştırma Tukey HSD testi ile yapılmıştır.

Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde; çalışan memnuniyeti ölçüm verilerinde Konaklama işletmelerinde otel çalışanlarının gelir durumu değişkenine göre A; C, C;A gelir durumu gruplarından kaynaklanmaktadır. Betimsel istatistikler incelendiğinde çalışan memnuniyeti ölçüm verilerinde C mesleki kıdem grubu lehine çalışan memnuniyet düzeylerinde bir artış söz konusudur.

Genel olarak F testi anlamlılığı incelendiğinde; % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05’ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

H_{null} = Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların gelir durumu değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1 - \mu_2 = 0$).

H_{a6} Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların gelir durumu değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).



BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, anket aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucundan ortaya çıkan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuç

Çalışan memnuniyeti ölçüm verileri dağılımlarına ilişkin betimsel istatistik analiz sonuçları incelendiğinde beş yıldızlı otel çalışanlarının genel olarak memnuniyet algılarının “Çalıştığım kurum kalite bilincine sahiptir, Çalıştığım kurum çalışan memnuniyetine önem verir, Çalıştığım kurum çalışanlarına önem verir, Çalıştığım kurumun yöneticileri çalışanlar ile ilişkilerinde açıktır, Genel olarak çalıştığım kurumun yönetiminden memnunum, Yöneticim beni işimle ilgili konularda gerektiği biçimde bilgilendirir, Yöneticim kişisel gelişimime teşvik eder ve gerektiğinde motive eder, Yöneticim çalışırken karşılaştığım sorunların çözümüne karşı yapıcı yaklaşım sergiler, Yaptığım işten memnunum, İşimle ilgili benden ne beklendiğini biliyorum, Çalıştığım kurumun düzenlemiş olduğu eğitim faaliyetlerinden memnunum, Çalıştığım kurumda, çalışanlar, üzerine düşen sorumlulukları yerine getirir Çalıştığım kurumun yemek şartlarından memnunum, Çalıştığım kurum temizlik ve düzene önem verir, Çalıştığım kurum çalışan güvenliğine ve sağlığına önem verir, Çalışma mekanımız fiziksel sağlığı gözetecek şekilde düzenlenmiştir” önermelerinde algı düzeyleri yüksek çıkmıştır. Öte yandan “Çalıştığım kurumda ödenen ücret tatmin ediyor, Çalıştığım kurumda haftalık mesai süresinden daha fazla çalışılır, Çalıştığım birimde açık ve sınırları belirlenmiş yazılı bir görev tanımım var, Ücret olarak daha iyi bir teklif gelirse kurumdan ayrılmayı düşünebilirim” önermelerinde algı düzeyleri düşük çıkmıştır.

Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların cinsiyet değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin bağımsız örneklem t testi analizi sonuçları incelendiğinde;

Çalışan Memnuniyeti ölçüm verileri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir. Kadın çalışanların çalışan memnuniyeti algı düzeyi ölçüm

verileri, erkek çalışanların çalışan memnuniyeti algı düzeyi verilerine göre daha olumlu bulunmuştur.

H_{null} = Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların cinsiyet değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1 - \mu_2 = 0$).

H_{a1} Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların cinsiyet değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların medeni durum değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin bağımsız örneklem t testi analizi sonuçları incelendiğinde;

Çalışan Memnuniyeti ölçüm verileri medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir. Bekar çalışanların çalışan memnuniyeti ölçüm verileri evli çalışanların çalışan memnuniyeti ölçüm verilerine göre daha olumlu bulunmuştur.

H_{null} = Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların medeni durum değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1 - \mu_2 = 0$).

H_{a2} Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların medeni durum değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların eğitim durumu değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde;

Çalışan Memnuniyeti ölçüm verileri eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığının tespiti için çoklu mukayeseye imkan tanıyan çoklu karşılaştırma Tukey HSD testi yapılmıştır. Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde; çalışan

memnuniyeti ölçüm verilerinde Konaklama işletmelerinde otel çalışanlarının eğitim durumu değişkine göre A; B, B;A eğitim durum gruplarından kaynaklanmaktadır.

H_{null} = Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların eğitim durumu değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1 - \mu_2 = 0$).

H_{a3} Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların eğitim durumu değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların yaş değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde;

Çalışan Memnuniyeti ölçüm verileri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığının tespiti için çoklu mukayeseye imkan tanıyan çoklu karşılaştırma Tukey HSD testi yapılmıştır. Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde; çalışan memnuniyeti ölçüm verilerinde Konaklama işletmelerinde otel çalışanlarının yaş değişkine göre A; B-C, B;A, C;A yaş gruplarından kaynaklanmaktadır.

H_{null} = Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların yaş değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1 - \mu_2 = 0$).

H_{a4} Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların yaş değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların mesleki kıdem değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde;

Çalışan Memnuniyeti ölçüm verileri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığının tespiti için çoklu mukayeseye imkan tanıyan çoklu karşılaştırma

Tukey HSD testi yapılmıştır. Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde; çalışan memnuniyeti ölçüm verilerinde Konaklama işletmelerinde otel çalışanlarının mesleki kıdem değişkine göre A; B-C, B;A, C;A mesleki kıdem gruplarından kaynaklanmaktadır.

H_{null} = Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların mesleki kıdem değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1 - \mu_2 = 0$).

H_{a5} Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların mesleki kıdem değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların gelir durumu değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde;

Çalışan Memnuniyeti ölçüm verileri gelir durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığının tespiti için çoklu mukayeseye imkan tanıyan çoklu karşılaştırma Tukey HSD testi yapılmıştır. Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde; çalışan memnuniyeti ölçüm verilerinde Konaklama işletmelerinde otel çalışanlarının gelir durumu değişkine göre A; C, C;A gelir durumu gruplarından kaynaklanmaktadır.

H_{null} = Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların gelir durumu değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu_1 - \mu_2 = 0$).

H_{a6} Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların gelir durumu değişkenine göre çalışan memnuniyet düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu_1 - \mu_2 \neq 0$).

5.2. Öneriler

Bu bölümde; araştırmanın betimsel ve çıkarımsal istatistik sonuçlarına ilişkin öneriler yer almaktadır.

• Uygulamaya Yönelik Öneriler

- Konaklama işletmelerinde çalışanlar ödenen ücret noktasında tatmin olamamaktadırlar. Bu nedenle çalışan memnuniyet düzeyleri düşük çıkmıştır. Bu durumun giderilmesi için gerekli tedbirler alınmalıdır.
- Konaklama işletmelerinde çalışanlar haftalık mesai süresinden daha fazla çalıştıklarını beyan etmektedirler. Çalışma sürelerinin işçi kanuna göre tekrar gözden geçirilmesi veya fazla mesainin kabul şartı ön koşul olmak kaydıyla ücretlendirilmesi gerekmektedir.
- Konaklama işletmelerinde çalışanlar çalıştıkları birimlerde açık ve sınırları çizilmiş bir görev tanımını istemektedirler. Bu nedenle kim hangi birimde çalışıyorsa görev tanımları açık seçik belirtilmelidir.
- Konaklama işletmelerinde çalışanlar daha iyi bir teklifin gelmesiyle kurumlarından ayrılacaklarını beyan etmektedirler. Kurum kültürü oluşturularak personelin aidiyet duygusunu geliştirecek çalışmalar yapılmalıdır.

• Araştırmaya Yönelik Öneriler

- Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların çalışan memnuniyeti üzerine görüşleri bir başka bağımlı değişken eklenerek nicel olarak yinelenebilir.
- Konaklama sektörü otel çalışanlarının maaş rejimlerinin çalışma memnuniyeti üzerine etkisine ilişkin nicel bir araştırma yapılabilir.
- Konaklama işletmelerindeki ücret tatmininin çalışanların motivasyon ve memnuniyetlerine etkisine ilişkin nicel bir araştırma yapılabilir.

- Konaklama işletmelerinde çalışanların haftalık mesai sürelerine ilişkin nitel bir araştırma yapılabilir.



KAYNAKLAR

Allred, A. T. (2001). Employee Evaluations of Service-Quality at Banks and Credit Unions. *International Journal of Bank Marketing*, 179-185.

Altunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Arık, İ. A. (1996: 2). *Motivasyon ve Heyecana Giriş*. Çantay Kitabevi.

Aslan, M. H. (1998). *Hizmet Ekonomisi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Ataman, G. (2002: 455). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Aydar, O. (2001: 493). Emniyet Örgütünde Çalışanların Memnuniyeti Üzerine Araştırma. 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, .

Babacan, M. (2000: 40). *İş Tatmini ile Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek, Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi, SBE İşletme Anabilim Dalı, .

Bahar, O. (2000). *Turizm Talebini Etkileyen Faktörler ve Bu Faktörlerin Güney Ege Turizmi Açısından İncelenmesi*. Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Başaran, İ. E. (1991: 204). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara.

Bilge, F., & diğerleri. (2007: 34). Öğretim Elemanlarının İş doyumunun İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Fakültesi Dergisi*, Sayı: 32.

Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008: 6). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 9 Sayı:1.

Bozkurt, R., & Odoman, A. (1997). *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları.

Bölükbaşı, A. G., & Çakmur, D. Y. (2009:352). Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*,, 345-355.

Brown, T. (1993). Improving the Measurement of Service Quality”, *Journal of Retailing*, Vol. 69. *Spring*, 127-138.

Büyüköztürk, Ş. (2005). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Can, H., & diğerleri. (2009:314.). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Croning, J., & Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality: a re-examination and extension”, . *Journal of Marketing*, 55-68.

Cüceloğlu, D. (1994: 404). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çabukel, R. (2008: 4). *Çalışan Memnuniyeti Analizleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, SBE Yüksek Lisans Tezi.

Çakar, N. D., & Ceylan, A. (2005: 64). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1.

Çakır, M., Özdemir, A., & Çakır, F. (2007). Türkiye’de Hizmet Sektöründeki Çarpan Katsayıları (Girdi-Çıktı Yöntemiyle). *8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi* (s. 110-120). Malatya: İnönü Üniversitesi.

Çekmecelioğlu, H. G. (2007: 81). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1.

Çetinel, F. G. (2001). Turizm’de Tanıtım ve Reklam Faaliyetlerinin Önemi(Türkiye’nin Tanıtımında Turizm Bakanlığı’nın Yurtdışında Faaliyet Gösteren Medya Araçlarında Yaptığı Reklam Harcamaları ile Türkiye’ye Gelen Turist Sayısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi). *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Eskişehir*, 150-155.

Çiftçi, A. G. (2006). *Hizmet Kalitesi ve Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik bir uygulama* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Ün. , SBF.

Diñer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.

Doğan, S. (2003: 28). *Personel Güçlendirme*. Sistem Yayıncılık.

Doğan, S., & Karataş, A. (2011). Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1-10.

Doğru, A. (2010: 18). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri Ve İş Tatminine Etkisi*. Kütahya: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Yüksek Lisans Tezi.

Donabedian, A. (1980). *The Definition of Quality and Approaches to Its Assessment*. Ann Arbor, MI.: Health Administration Press.

Duygulu, E., & Eroğluer, K. (2006:2). Örgüt Kültürünün Çalışanlarının İş doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi. *İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 21, Sayı:2.

Eğimli, T. A. (2009: 38). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı:3.

Erdil, O., & diğerleri. (2004:20). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle Tatmin Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1.

Erdoğan, İ. (1996: 242). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Eroğlu, F. (2000: 270). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Erol, E. (2012:30-31). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.

Erol, V. (1998:49). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağımlılık, Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Ersen, H. (2014). *Kurumsal Yönetimin Yol Haritası*. İstanbul: Yolda Kitapevi.

Ersungur, Ş. M. (1993). *Hizmetler Sektörü (Erzurum İlinin Yeri, Önemi ve Gelişme İmkânları), Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Fındıkçı, İ. (2001: 374). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul,: Alfa Basım.

Gazioğlu, Ş., & Tansel , A. (2002: 7). *Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors*. ERC Working Papers in Economics.

Gözen, E. (2007: 27). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and Its Market Implications. *European Journal of Marketing*, 36-44.

Gülmez, M., & Dört Yol, İ. T. (2013). *Perakendecilik Sektöründe İş Gören (Çalışan) Tatminini Etkileyen Faktörler ve Bir Araştırma*. 02 17, 18 tarihinde http://www2.bayar.edu.tr/sosyal/dergi6/Gulmez_Dortyol.pdf adresinden alındı

Gümüştekin, E. G. (2008). *Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi*. 02 13, 18 tarihinde www.genbilim.com adresinden alındı

Güner, A. R. (2007:62). *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi, Yüksek Lisans Tezi*. Antalya.: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, .

Gürbüz, A. (2007:135). Eğitim Seviyesinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Turizm Sektörü Açısından Değerlendirilmesi. *Doğus Üniversitesi Dergisi, Cilt:8,Sayı: 1*, 125-145.

Hazar, A. (2010). *Genel Turizm*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Hekim, E. (2002: 34). *İşletmelerde Çalışan Personelin İş Tatmini ve 4 Nolu Sivas Askeri Dikimevi Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, .

Hicks, H. G. (1979: 343). *Örgütlerin Yönetimi*, (çev. Osman Tekok). Ankara: TODAİE.

http://www.ekodialog.com/hizmet_ekonomisi/hizmet_ekonomisi_verimlilik.html adresinden alınmıştır aku.edu.tr. (2013, 02 20). *Yöneticilik ve Motivasyon*. 02 12, 2018 tarihinde www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/motivasyon.doc adresinden alındı

İçöz, O., & Kozak, M. (2002). *Turizm Ekonomisi*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.

İlke, K. (2007: 368). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı: 2.

İmamoğlu, R. (2001: 8). *Bazı Takım ve Ferdi Spor Branşlarındaki Antrenörlerinin İş tatmin Düzeyinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

İslamoğlu, H. ., (2008). *Pazarlama Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım, 4 Baskı.

İslamoğlu, H. A. (2008). *Pazarlama Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım, 4 Baskı.

İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007: 128). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:21, Sayı:1.

Kalaycı, Ş., Albayrak, A. S., Eroğlu, A., Küçüksille, E., Ak, B., Karaatlı, M., et al. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Karagöz, K., & Tüylüoğlu, Ş. (2008). *Hizmet Sektörünün Ekonomik Büyümeye Etkisi: Türkiye İçin Ekonometrik Bir Analiz*. Zonguldak: Karaelmas Üniversitesi.

Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS 23 Uygulamaları*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Karahan, K. (1995: 2). *Hizmet Pazarlaması ve Temizlik Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Kayseri: Kayseri Sanayi Odası Yayınları.

Karahan, K. (2006). *Hizmet Pazarlaması*. İstanbul: Beta Basım.

Karaman, F., & Altunoğlu, A. E. (2007: 113). Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi*, Cilt: 14, Sayı: 1.

Karasar, N. (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karataş, A. (2008:151). *Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Niğde: Niğde Üniversitesi, SBE.

Karatepe, O. (116.). *A.g.e.*

Karauçak, Ş. O. (1989: 82). *Uluslararası Alanda Hizmet Sektörünün Gelişimi-Avrupa Topluluğu Örneği*. İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları.

Keçecioglu, T. (2002:117). *Takım Kimyası ve Mimarisi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Keçecioglu, T. (2008). *Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar*. 03 15, 18 tarihinde Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:10/2: http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/dergi_v1/10/2/9.pdf adresinden alındı

Kılıç, S. (1998). *Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Koçel, T. (2007: 491). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınları.

Kostak, D. (2007). *Turizm Hareketleri (Türkiye Örneği Üzerinden Sağlık Turizmi)*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kostak, F. (2013). *calisan memnuniyeti*. 03 15, 18 tarihinde <http://www.kobitek.com> adresinden alındı

Kozak, N., Kozak, A. M., & Kozak, M. (2001). *Genel Turizm İlkeler-Kavramlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kuriloff, A., Hemphill, J. M., & Cloud, D. (1993). *Starting and Managing the Small Business*. Singapore: Mc Graw-Hill Edition.

Kuşluvan, Z. (2009: 51). *Turizm İşletmelerinde İş Tatmini, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, aktaran Zeyyat Sabuncuoğlu*. Bursa: BKM yayıncılık .

Kutunis, Ö. R. (2005:33). *Örgütlerde Davranış Bilimleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Larousse. (1993: 600). *Thema Larousse Tematik Ansiklopedi*. cilt 2.

Luthans, F. (2002: 233). *Organizational Behaviour*. (New York: McGraw-Hill Companies Inc.

Maslow Teori. (2013, 02 10). http://tr.wikipedia.org/wiki/Maslow_teorisi adresinden alınmıştır

Merkezi, M. P. (2000: 382.). *Afyon Verimliliği Araştırma Projesi-Çalışan Memnuniyeti İncelemesi*.

Midilli, Ö. (2011). *Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi, Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Kadir Has Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü-İşletme Bölümü.

Mucuk, İ. (1994). *Pazarlama ilkeleri*. İstanbul: DER Yayınları.

Nazilli, S., Kırıcıoğlu, E. N., & Olalı, H. (1997). *Dış Tanıtım ve Turizm*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Okumuş, M. (2011:60). *Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi*. İstanbul: Özgü Yayınları.

Onaran, O. (1981: 72). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.

Öğer, C. B. (2009: 32). *İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti ve Bir Örnek Olay, Yüksek Lisans Tezi*. Yıldız Teknik Üniversitesi.

Özcan, Y. (2006:1). *İlköğretim Öğretmenlerinin İş tatmini ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki Düzeyi*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdamar, K. (2015). *SPSS ile Biyoistatistik*. Ankara: Nisan Kitabevi.

Özdemir, Ş. (2009: 32). *İş Tatmini ve Etkileyen Faktörler: Bir Örnek Olay*, Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özgen, H., & diğerleri. (2006: 63). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.

Öztürk, A., & Güzelsoydan, S. Y. (2001: 334). Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:15 Sayı: (1-2).

Öztürk, S. ,. (1996). Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması. *Verimlilik Dergisi* 2, 2-70.

Öztürk, S. A. (1996). Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması. *Verimlilik Dergisi*, 65-75.

Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (1987: 633). *Marketing fifth*. Boston: Ed. Houghton Mifflin Company.

Reitz, H. J. (1987: 216). *Behavior in Organizations*, 3 rd 'dan aktaran Çabukel. U.S.A.: Irwin Inc.

Reşitoğlu, S. (2011). *Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyet - Bir Uygulama -*". İzmir.

Saklan, A. (2010: 59). *Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: "Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama"* Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, SBE.

Sarkım, M. (2007). *Sürdürülebilir Turizm Kapsamında Turistik Ürün Çeşitlendirme Politikaları ve Antalya Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Silah, M. (2005: 107). *Endüstri'de Çalışma Psikolojisi*". Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Şimşek, M. Ş. (2007: 214). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya,: Adım Matbaacılık.

Tan, A. (2004). Dinlenme Tesislerinde Hizmet Pazarlaması ve Müşteri Tatmini. *Pazarlama Dünyası Yıl 18*, Sayı: 5, Eylül-Ekim.

Tarlan, D., & Tütüncü, Ö. (2001: 150). Konaklama İşletmelerinde Basarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 111-155.

Teas, R. (1993). Expectations, performance evaluation and customers' perceptions of quality. *Journal of Marketing*, 18-34.

Telman, N., & Ünsal, P. (2004: 27). *Çalışan Memnuniyeti*, . İstanbul: Epsilon Yayın.

Tüter, N. (2003). *Ekip Motivasyonu*. 03 15, 18 tarihinde kaynakdergiyazi.asp?PRI=251&SAYI=13: <http://www.baltas-baltas.com/> adresinden alındı

Tüylüoğlu, Ş., & Çeştepe, H. (2008). *Kalkınma Teorilerinin Temelleri ve Gelişimi, Kalkınma Ekonomisi: Seçme Konular*. Bursa: Ekin Kitabevi.

URL1. (2015). 03 13, 2018 tarihinde <http://www.muhasabedersleri.com/ekonomi/hizmet.html>. adresinden alındı

URL4. (2015). *Hizmet Ekonomisi*. 02 13, 2018 tarihinde [https://www.ekodialog/Hizmet Ekonomisi/hizmet ekonomisi tanım.html](https://www.ekodialog/Hizmet%20Ekonomisi/hizmet%20ekonomisi%20tanım.html), adresinden alındı

Us, A. T. (2007: 12). *İşletmelerde Motivasyon*. İstanbul: İgiad Yayınları.

Uyar, T. (2012: 22). *İş Havacılığı Teknisyenlerinde İş tatmini ve Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi .

Uyargil, C., & Diğerleri. (2009:47). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.

www.ama.org. (tarih yok). 02 12, 2018 tarihinde www.ama.org adresinden alındı

www.kobitek.com. (2013, 02 22). *Çalışan Memnuniyeti*. 03 13, 2018 tarihinde calisan_memnuniyeti: http:// adresinden alındı

Y.J., K. (2000). *A multidimensional and Hierarchical model of Service Quality in the Participant Sport Industry*. The Ohio State University: Dissertation.

Yevgel, S. Ç., & Eğinli, A. T. (2010). *Memnun Çalışanlar-Memnun Müşteriler*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yıldırım, S. (2013, 02 20). *Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi*. 2013: http://kutuphane.ksu.edu.tr/etez/sbe/T00742/selahittin_yildirim_proje.pdf adresinden alınmıştır

Yıldız, N. (2011). *İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Zengin, E., & Erdal, A. (2000). *Hizmet Sektörün de Toplam Kalite Yönetimi*. Bakü-Azerbaycan: Qafqaz Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

Ek (1) Anket Formu

Sayın Katılımcılar,

Bu çalışma; *konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe çalışanların çalışan memnuniyeti üzerine görüşlerini* belirlemeyi amaçlamaktadır. Yapılan araştırma tamamen akademik nitelikli olup; çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve başka hiçbir yerde ve hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Çalışmaya vereceğiniz değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder ve saygılarımı sunarım.

Ahmet UYAROĞLU
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyet

Kadın () Erkek ()

2. Medeni Durum

Bekar () Evli ()

3. Eğitim Durumu

İlköğretim () Ortaöğretim () Üniversite ()

4. Yaş

18-27 Yaş () 28-35 Yaş () 36 Yaş ve Üzeri ()

5. Mesleki Kıdem

1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11 Yıl ve Üzeri ()

6. Gelir Durumu

0-1500 TL () 1501-2500 TL () 2501 TL ve Üzeri

III. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği

<i>1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kısmen Katılıyorum, 4- Katılıyorum 5- Tamamen Katılıyorum</i>	1	2	3	4	5
1 Çalıştığım kurum kalite bilincine sahiptir.					
2 Çalıştığım kurum çalışan memnuniyetine önem verir.					
3 Çalıştığım kurum çalışanlarına önem verir.					
4 Çalıştığım kurumun yöneticileri çalışanlar ile ilişkilerinde açıktır.					
5 Genel olarak çalıştığım kurumun yönetiminden memnunum.					
6 Yöneticim beni işimle ilgili konularda gerektiği biçimde bilgilendirir.					
7 Yöneticim kişisel gelişimime teşvik eder ve gerektiğinde motive eder.					
8 Yöneticim çalışırken karşılaştığım sorunların çözümüne karşı yapıcı yaklaşım sergiler.					
9 Yaptığım işten memnunum.					

10 İşimle ilgili benden ne beklendiğini biliyorum.					
11 Çalıştığım kurumun düzenlemiş olduğu eğitim faaliyetlerinden memnunum.					
12 Çalıştığım kurumda, çalışanlar, üzerine düşen sorumlulukları yerine getirir.					
13 Çalıştığım kurumun yemek şartlarından memnunum.					
14 Çalıştığım kurum temizlik ve düzene önem verir.					
15 Çalıştığım kurum çalışan güvenliğine ve sağlığına önem verir.					
16 Çalıştığım kurumda ödenen ücret tatmin ediyor.					
17 Çalıştığım kurumda haftalık mesai süresinden daha fazla çalışılır.					
18 Çalıştığım birimde açık ve sınırları belirlenmiş yazılı bir görev tanımım var.					
19 Ücret olarak daha iyi bir teklif gelirse kurumdan ayrılmayı düşünebilirim.					
20 Çalışma mekanımız fiziksel sağlığı gözetecek şekilde düzenlenmiştir.					

ÖZGEÇMİŞ

1973 Konya doğumludur. 1991 yılında Konya Erbil Kuru Lisesinden mezun olmuştur. 1993 yılında girmiş olduğu Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünden, 1997 yılında lisans eğitimini başarıyla tamamlayarak mezun oldu.

Özel sektörde ilk olarak finans elemanı olarak işe başladı. Daha sonra sırasıyla müfettiş yardımcılığı, insan kaynakları uzmanlığı ve insan kaynakları müdürlüğü görevlerinde bulundu. Halen özel bir işletmede İnsan Kaynakları Müdürlüğü görevini yürütmektedir.

Tecrübelerini, Türkiye deki çeşitli üniversitelerde, öğrencilerle paylaşma imkanı buldu.

Özel bir eğitim kurumunda insan kaynakları eğitimleri verdi.

Evli ve iki çocuk babasıdır.