

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Prof.Dr. Yüksel ÖZTÜRK
Gazi Üniversitesi
Ticaret ve Turizm Eğitim Fak.
yukseozturk66@gmail.com

Yrd.Doç.Dr. Hüseyin ALKIŞ
Karabük Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
halkis@karabuk.edu.tr

ÖZET

Konaklama işletmelerinde, hizmet kalitesini artırmak, verimlilik ve karlılığı sağlamak, işgören maliyetlerini düşürmek ve aynı zamanda otelin müşteri doluluk oranını yüksek tutmak önemlidir. Doluluk oranının yüksek olması, müşterinin otel işletmesinden tatmin olma derecesiyle paralellik göstermektedir. Müşterinin otelden tatmin olması işgörenin iş tatminine bağlıdır. İşgörenlerin işinden tatmin olması, onların özelliklerinin bilinmesi ve uygun motivasyon araçlarının sağlanmasıyla olmaktadır. Bu çalışmanın amacı, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların özelliklerine göre iş tatminini sağlayan faktörlerin belirlenmesidir. Uygulama alanı olarak; Ankara, İstanbul, İzmir, Muğla ve Nevşehir'de bulunan otel işgörenleri seçilmiştir.

İş tatmini faktörlerini belirlemek için, F. Herzberg Çift Faktör teorisinden yararlanılarak bir anket geliştirilmiş ve toplam 634 işgörene uygulanmıştır. Toplanan verilere, frekans analizi, t-testi, F-testi ve çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda; işgören özelliklerine göre iş tatmini faktörlerinin farklılaştığı, "işgörenin sosyal yaşantısı" ve "ilerleme ve gelişme imkânları" etkili olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmeler, "başarının takdir edilmesi, sorumluluk verilmesi, ilerleme ve gelişme imkânlarına destek olunması, iş güvencesi verilmesi ve sosyal yaşantıları" için gerekli olan asgari şartları sağlamak suretiyle işgörenlerde iş tatmini sağlanması mümkün olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Konaklama İşletmeleri, İşgören, İş Tatmini

A RESEARCH ON THE MEASUREMENT OF JOB SATISFACTION: A CASE STUDY IN HOSPITALITY OPERATIONS

ABSTRACT

In Hospitality Operations, increasing quality of service, product and profitability, reducing personnel costs, and at the same time occupancy rate of operation is very important. High occupancy rate means hotel guests are satisfied with services hotel renders, which in turn depends on the level of employees' job satisfaction to increase job satisfaction of employees requires to delicate their personalities and develop appropriate motivational teals. The objective of this study is to determine factors that determine job satisfaction of employees' personalities in 4-5 star- hospitality operation. The yield study was conducted on hotel employees in Ankara, İstanbul, İzmir, Muğla and Nevşehir.

To determine job satisfaction factors, a questionnaire has been developed with reference to F. Herzberg two-factor theory and applied to 634 employees. The obtained data was analyzed and tabulated together with its, frequencies, t-test, F-tests and multiple regression analysis.

Based on research findings, it is determined that, job satisfaction factors are varied based on the employee personalities "Employee social life" and "Promotion and Advancement Opportunities" also found to be important it could be inferred that businesses could increase their employees job satisfaction by "recognizing successes", delegating responsibilities, supporting promotion and advancement opportunities providing job security and enhancing social life".

Keywords: Hospitality Operations, Employee, Job Satisfaction

1. GİRİŞ

Bilgi çağında, teknolojik gelişmeler, iletişim dünyasındaki başarılar ve özellikle insanların ekonomik düzeylerine bağlı olarak yaşam düzeyleri iyileşmiştir. Daha önce onları tatmin eden sadece temel fizyolojik ihtiyaçlar iken, son yıllarda daha farklı ihtiyaç yapıları ortaya çıkmıştır (Gelb, 2004:314; Hodgson, 1997:459). Organizasyon alanında meydana gelen sosyal karmaşıklık; birey ve örgüt ihtiyaçlarının tatmini, çok sert rekabet koşulları, yeniden yapılanma ve birleşmeler, yönetim felsefesinde ve ülkelerin mevzuatında meydana gelen gelişmelere bağlı olarak işletmelerin de yeniden yapılandırılmaları ihtiyaç haline gelmiştir (George, 2002:1; Brayfield ve Rothe, 1951:307; Snipes vd., 2005:133). Özellikle hizmet sektöründe işgörenlerin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinden dolayı iş tatmininin önemi artmıştır. Araştırmalar, işgören iş tatmininin, müşteri tatmini ve servis kalitesi açısından olumlu yönde etkili olduğunu göstermiştir. İnsan gücüne ihtiyaç duyulan hizmet işletmelerinde, en yüksek seviyede verimlilik elde edebilmenin temelinde; çalışma biçiminin onların ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde düzenlenmesi ve beklentilerinin karşılanma derecelerinin yüksek olması yatmaktadır (Özmen vd., 1991:102).

Spector (1997), örgütsel teori ve araştırmalarda esas alınan değişkenlerden biri ve üzerinde durulan bir kavram olan iş tatminiyle ilgili çalışmaların 5.000'in üzerinde olduğu belirtirken, Oshagbami (1999), tarafından yapılan tahmine göre ise bu rakam, tüm makale ve bildirilerin sayılması halinde 7.000'in üzerinde olduğu ileri sürülmüştür (Baş ve Ardıç, 2002:72). Yönetim literatürü incelendiğinde, iş tatminini belirleyen işgören özellikleri ile iş tatmini arasında ilişki bulunduğunu ortaya koyan bir çok kavramsal ve uygulamalı çalışmalar (Kantarci, 1997; Tarlan ve Tütüncü, 2000; Tenglimoğlu, 2005; Taşlıyan, 2007; Toker, 2007; Futrell ve Parasuraman, 1984; Avcı ve Karatepe, 2000; Tütüncü ve Çiçek, 2000; Oshagbemi, 2000; Ilies ve Judge, 2002; Saari ve Judge, 2004; Lu vd., 2005; Kim, vd., 2005; Togia, vd., 2004 vb.) genel olarak bireysel ve örgütsel düzeydeki faktörler üzerinde durulmuştur.

Konaklama sektörü yarattığı istihdam ve sağladığı döviz girdisiyle önem arz etmektedir bu sebeple işgörenlerin istek ve beklentilerinin anlaşılabilmesi, daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlamak için önemlidir. İş tatmini, bireylerin yapmış olduğu iş sonucunda elde etmiş olduğu olumlu tutum olduğu için bireylerin temel özelliklerine göre de farklılık oluşturmaktadır. Aynı iş ve aynı zaman içinde dahi işgörenin özelliklerinin farklı olmasından dolayı tatmin dereceleri farklılaşabilmektedir. Bu sebeple işgörenin özelliklerine göre iş tatminine etki eden faktörler çeşitlenmektedir.

Herzberg ve arkadaşlarının 1959 yılından yapmış oldukları araştırmaya göre işyerinde, işgörenleri etkileyen olayların insan davranışları üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Olumlu gelişmelerin iş tatmini sağladığını ve olumsuz gelişmelerin de iş tatminsizliğine sebep olduğu belirtilmiştir. Tatmin, bireylerin yapmış oldukları iş sonucunda elde etmiş oldukları olumlu duygudur. Olumlu duygularını geliştirmesi bireyi etkileyen iç ve dış birçok faktöre bağlıdır. Aynı zamanda bireyler farklı özellikleri sebebiyle de farklı faktörlerde tatmin olmaktadır. Bireylerin olumlu tutumları yani işten tatmin olmaları, verimlilik, başarı, kaliteli, hızlı ve güzel hizmetin sunumu vb. birçok faktör üzerinde olumlu etki yarattığı söylenebilir. Bireylerin tatminsizlikleri sonucunda da, devamsızlık, işe geç gelme, psikolojik hastalıklar, iş arkadaşlarıyla uyumsuzluk vb. birçok olumsuzlukların da gelişmesine zemin hazırlayacaktır. Müşteri

ile etkileşimin bire bir olduğu turizm sektöründe işgören tatmininin müşteriye, hizmetin aynı anda üretilip tüketilmesi ilkesine dayandırılarak, anında yansıtıldığını görmekteyiz.

Turizm sektörünün en önemli hizmet sağlayıcılarından konaklama işletmeleri, özellikleri itibarıyla diğer sektörlerde bulunan işletmelerden ayrılmaktadırlar. Üretim ile tüketimin aynı zamanda olması, işgörenlerin müşteri ile temas düzeyinin yüksek olması, çalışma temposunun yoğun ve hareketli olması, yılın 365 günü ve 24 saat esasına göre çalışmaları, hizmetlerin hazırlanması, sunumu ve sonuçlandırılması, bölümlerin birlikte, yardımlaşma ve dayanışma içinde çalışmaları gerektiği ve en önemlisi teknolojinin gelişmesine rağmen insan faktörünün yoğun olduğu bir sektördür. Bu sebeple araştırmanın amacı, işgörenlerin motivasyon ve iş tatmini durumlarını etkileyen faktörlerin, cinsiyet, yaş, eğitim vb. değişkenlerine göre ortaya koymaktır. Böylece iş tatminini etkileyen faktörlerin bilinmesi, daha etkili, verimli ve başarılı bir hizmeti doğuracaktır.

2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞ TATMİNİ

Konaklama işletmeleri açısından, hizmet kalitesinin temel belirleyicisi işgörenlerdir. Hizmetlerin kişiye bağlı olduğu örgütlerde etkinliğin sağlanabilmesi ve örgütsel bağlılığın artırılabilmesi için iş tatmininin yüksek düzeyde sağlanması gerekir (Tengilimoğlu, 2005:24). İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalarda, tanım üzerinde tam bir mütabakat bulunmamaktadır. Tanımlar, araştırma yapılmış olan konu ve alanın iş tatmini ile ilişkisine göre farklılaşmıştır. Buna göre, kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden olumlu duygusal duruma iş tatminini, olumsuz tutumlar ise iş tatminsizliğini (Vroom, 1964:99; Spector, 1997:2), işgörenin, yaptığı işte elde ettikleri, ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı duygu (Davis, 2004:496), “bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucu oluşan zevkli veya olumlu hisleri” (Testa, 1999:155), “işgörenlerin işten mutluluk duyması” (Hackman ve Oldham, 1976:163; Davis, 2004:496), “kişilerin işlerinde duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik” (Schultz ve Schultz, 1990:320) olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlar işgörenin kişisel/demografik özelliklerine göre de farklılık gösterebilmektedir. İş tatmini bireyin yapmış olduğu işte elde ettiği olumlu tutum olduğu için, kişisel özelliklerine göre tatmin olma durumları da farklı olabilmektedir. Yapılan çalışmalarda bireyin farklı durumlarına göre onları işte tatmin eden faktörlerin farklı olduğu ortaya çıkmıştır. İşgörenin iş tatminini etkileyen başlıca faktörler: yaş, cinsiyet eğitim durumu, iş ortamı, ücret durumu, iş güvenliği vb.

İş tatminini etkileyen faktörleri; iş çevresi, güven ve uzmanlık rolü, ev/iş çatışmaları ve organizasyonel yenilikler ile birlikte stresin azaltılması iş tatminine sebep olacağı (Kirkcaldy ve Martin, 2000:87), bir başka araştırmada, iş tatmini; görevlerin tanımı, profesyonellik, geri bildirim, özerklik ve önemli olmak faktörleri (Chen, 2007, s,116) olduğu ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin kişisel özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişki farklı olabilmektedir.

Yaş ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. Herzberg ve arkadaşlarına göre iş tatmininin yaş ilişkisi “U” şeklinde bir eğri niteliğindedir (Herzberg, vd., 1959:59; Sarker vd., 2003:745-758; Oshagbemi, 1999:88-102; Uppal, 2005:119; Koustelios, 2001:345). Yaş ile iş tatmini arasındaki (Ang vd.,

1993; Herbert ve Burke, 1997, Oshagbemi, 1998, 2000), olumlu ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Genç ve yeni işe başlayan bireylerde iş tatmininin yüksek olduğu orta yaşlarda ve iş tecrübesi kazanılması sonucu bu tatminin düştüğü, ancak ileri yaşlarda iş güvenliğinin oluşması ile de iş tatmininin tekrar yükseldiği görülmüştür.

Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişki; Loscocco (1990) göre, Kadınların, görev çeşitliliği, uğraştırıcı işlere ve işyerlerine daha olumlu tepki verdikleri, maddi ödüllerle güdülendikleri ve erkek meslektaşları gibi iş ile ilgili istekleri olduğu söylenmektedir (Sun, 2002:40-41). Kadınların erkeklere göre daha az yönetsel/profesyonel işler ve daha düşük ödemeyi tercih ettikleri ortaya konulmuştur (Spector, 1997:28). Oshagbemi'ye (1997), göre iş tatmini üzerinde sadece cinsiyetin etkili olmadığı vurgulanmaktadır.

Eğitim, işle ilgili hem iç hemde dış ödülleri arttırmak suretiyle iş tatminini yükseltmeye katkıda bulunduğu ve beklentileri arttırmak suretiyle tatmini azalttığı görüşü nedeniyle literatürde etkisi hala tartışılmaktadır. Demir'in (2007:122-123) aktardığına göre Quinn ve Mandilovich eğitimin iş tatmini ile ilişkisi genelde, "olumlu, doğrusal ve büyüklüğü fazla olmayan ilişki" olarak bulunmuştur. Buna karşılık Wright ve Hamilton, eğitimin beklentileri yükselttiği için tatminsizliği arttırdığı hipotezi ile ilgili olarak farklı eğitim derecelerine sahip işgörenleri karşılaştırmış ve üniversite eğitimi olanların daha az eğitimi olanlarla aynı derecede işlerinde tatmin olduklarını bulmuşlardır.

Sorumluluk, işgörene işin işletmeye önemli katkılar sağladığının hissettirilmesi ve iş ile ilgili gereksiz ve gerçekten ortadan kaldırılabilir görev ve sorumlulukların kaldırılmasıdır. Sorumluluğun, işgören verimliliği ve iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır (Syptak vd., 1999:3). İş özellikleri, işgörenin iş davranışlarını etkileyen etmenler olduğunu Hackman ve Oldham'ın (1976) yaptıkları araştırmada ortaya konulmuştur (Spector ve Jex, 1994: 46). İş özellikleri ile iş tatmini arasında olumlu yönde (Adwards, 1991; Courger, 1988) bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Chen, 2007:110).

Tatmin veya tatminsizliğin temel etmenlerinden birisi olarak ücreti göstermektedir. Ücret, işgörenler için motive edici bir unsur olmakla birlikte tatmini belirleyen temel etmen değildir (Uppal, 2005:336-349). Her çalışan adil şekilde ücret almak istemektedir. Herzberg ve arkadaşları (1959) yapılan araştırmada, ücret iş tatminini belirleyen etmenler arasında değil de tatminsizliği engelleyen faktörler arasında beşinci sırada yer aldığı ortaya konulmuştur. Yunanistan'da öğretmenler arasında yapılan bir araştırmada, almış oldukları ücretin iş tatmini üzerinde düşük düzeyde etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Koustelios, 2001:355).

Terfi etmek, bir işgören için gelişme anlamına gelirken, diğeri için daha çok kazanma, daha yüksek mevki elde etme, bir yarışı kazanma anlamına gelebilir. İşgörenin terfi etmedeki bakış açıları farklı olunca, ilerlemenin oluşturacağı iş tatmini de farklı olacaktır (Başaran, 1991:203). Konaklama işletmelerinde işgörenin kariyer yapma imkanı olduğu için genellikle yeni işe başladığı zaman en alt basamaktan başlamayı kabul etmekte ve gelecekte bulunduğu bölümün üst basamaklarına geleceği düşüncesi ile işinden tatmin olabilir.

İnsan ilişkilerinin vazgeçilmez unsuru olan iletişim, örgütsel ve toplumsal faaliyetlerin sürdürülmesi için de zorunludur. Örgütsel iletişim bireylerarası iletişime kıyasla daha karmaşık olduğu ifade edilmektedir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004:53).

Olumlu arkadaşlık ilişkileri olumlu olanlarda tatmin düzeyi yüksek, olumsuz olanlarda ise tatmin düzeyinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır (DeShields vd., 2005:137).

Çalışma koşulları, işin kişi için tehlikeli olması, ortamının aşırı soğuk veya sıcak olması, işyeri kişinin oturduğu yere uzak olması gibi değişkenler iş tatminini belirli sınırlar içinde etkilemektedir. İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar işgörenlerin tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamlardan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır (Uppal, 2005:342). İş güvenliğinin varlığı işgörenin iş tatminini arttırdığı gibi, yönetimi de kolaylaştırır. İşgören iş güvenliğinden yoksun bir ortamda çalışıyorsa veya işinden ayrıldığında sosyal ve ekonomik olarak çok şey kaybetmiyorsa yönetimi zorlaşır.

İş tatmini/tatminsizlik işgören davranışları üzerinde çeşitli şekilde kendini göstermektedir. İş tatmini, verimlilik, işe bağlılık, iş dışı yaşam, moral, ücret, yönetim tarzı ve çalışma arkadaşları olmak üzere birçok konuda olumlu etkisi olduğu gibi iş tatminsizliği sonucunda da işgörende, işgücü devir oranını etkilemesi, bireysel uyumsuzluk, aile geçimsizliği ve işi terk etmeye kadar devam eder.

Bağlılık, örgüte duyulan sadakat, özveride bulunma, kendini adama ve katılma gibi kavramlarla tanımlanır. İş çevresine değer katan ve örgüte pozitif etkileri olan bir faktör olarak da kabul edilmektedir (Çekmeceliğolu, 2006:155). Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında ilişki olduğu (Tengilimoğlu, 2005:30) ortaya konulmuştur. Moral, örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlık, açıklık ve yaptıkları işlerden duyulan heyecan ve güven duygularının toplamıdır. İşgörenler birbirlerine hoşgörülü davranırlar, birbirlerine yardım ederler, çalıştıkları örgütten gurur duyarlar ve işlerini tamamlamak onlara mutluluk verir (Polateci ve Ardic, 2007: 137). İş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişki üç ayrı şekilde incelenmektedir (Silah, 2005:137); tatmin, performansla yol açar, performans, tatmine neden olur, tatmin ve performans karşılıklı olarak birbirini etkiler.

İşgören devir hızının artması, hem işgören, hem işletme hem de örgüt açısından önemlidir. İşgörenin; yeni bir iş araması ve bunun sonucunda katlanacağı maliyet bulunmaktadır. Psikolojik olarak kendisi ve bütün ailesi etkilenmektedir. İşletme; işgören bulma, yerleştirme ve oryantasyonunun sağlanması için verilecek eğitim maliyetlerini yükseltir. Bu nedenle, her yeni bir elemanın çıkışı yeni bir elemanın bulunup yerleştirilmesi büyük maliyetler demektir ayrıca bu denli sirkülasyon işletmede çalışmaya devam eden işgören morali üzerinde de olumsuzluğa neden olacaktır. Eğer işletmeler işgörenlerin işten ayrılmalarını ve devamsızlık yapmalarını engellemek istiyorlarsa, işgörenlerin iş tatminini etkileyen etmenleri anlamak ve geliştirmek zorundadırlar (Droussiotis ve Austin, 2002:208). Hong Kong'da Çin lokantalarında çalışan işgörenler üzerinde yapılan araştırma sonucunda, iş tatmini ile işgücü devir oranı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. İş tatminsizliği sonucu işten ayrılmalar artmıştır (Lam vd., 2001:40). İşe gelmesi planlanmış olan bireyin işe gelmemesi durumuna devamsızlık denir. Üretim akışını olumsuz yönde etkileyen en önemli etmenlerden biridir. (Deniz, 2005:331). Araştırmalar, iş tatmini ile işe devamsızlık arasında ters bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. İş tatmini yüksek olduğunda devamsızlık düşme eğiliminde, tatmin düşük olduğunda ise devamsızlık eğilimi yüksektir (Spector ve Jex, 2005:50).

İş tatminsizliğinin bireyde, sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı bilinmektedir. İştahsızlık, uykusuzluk, nefes darlığı yorgunluk, baş ağrısı terleme vb.

gibi etmenler ile iş tatminsizliği arasında ilişkiler vardır. İş tatminsizliği işgörenlerin ruh sağlığı üzerinde de etkili olmaktadır. Bireyde kaygı, gerilim, kişilerarası ilişkilerin oluşturduğu huzursuzlukların iş tatmini eksikliğinden kaynaklandığı söylenebilir.

İş tatmini ve tatminsizliğinin iş ortamında işgören üzerinde etkisinin fazla olması sebebiyle önemini her zaman korumaktadır. Konaklama işletmeleri, üretim işletmelerine göre insan gücünü teknolojiden daha fazla kullanmaktadır. İşgören davranışları gelişen çalışma şartlarına bağlı olarak sürekli araştırma gereğini ortaya koymaktadır.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİ

Bu araştırmanın örneklemini Türkiye’de turizm sektöründe faaliyet gösteren ilk 10 turistik bölge içersinden (Ankara, İstanbul, İzmir, Muğla ve Nevşehir) rasgele seçilen: dört ve beş yıldızlı otel işletmeleridir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2006). Araştırma, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde uygulanmıştır. Dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin sektörde bulunan diğer konaklama işletmelerine oranla kurumsal kimlik kazanmış olması ve yılın 12 ayı hizmet verme oranı en yüksek düzeyde bulunması ve işgörenlerin daha yoğun olarak çalıştığı için benimsenmiştir.

Araştırma alanının geniş olması, maliyet ve zaman sorununu ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, araştırmada belirlenen evren üzerinden örneklem yoluna gidilmiştir. Araştırmalarda örneklem sayısının belirlenmesinde temel unsur, örneğin hedef kitle olarak alınacak yığının özelliklerini yansıtacak ve araştırmanın en düşük maliyetle yapılabilmesini sağlayacak nitelikte olmasıdır (Cannon, 1994:137). Yamane, (2001:116–117) tarafından belirtilen örneklem formülü kullanılmıştır.

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

Araştırma, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri buldukları illerin ortalama ağırlıklarına uygun olarak örnekleme seçilmiştir. Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde iki yatak için bir işgören, dört yıldızlı otel işletmelerinde ise dört yatak için bir işgören istihdamının reel sektör açısından tercih edilmektedir. Beş yıldızlı işletmelerin 42367 yatak sayısının $\frac{1}{2}$ 'si hesaplandığı zaman 21184 işgören sayısına, dört yıldızlı işletmelerin 50305 yatak sayısının $\frac{1}{4}$ 'ü hesaplandığı zaman 12576 işgören sayısına ulaşılmaktadır. Evreni oluşturan işgören sayısı ise, bu iki rakamın toplamı olan $N = 21184 + 12576 = 33760$ 'tir. Uluslararası standartlara göre dört ve beş yıldızlı otellerde odabaşına 1,1 işgörenin çalışması gerekmektedir (Çetiner, 1995: 16). Toplam dört ve beş yıldızlı otellerin yaklaşık olarak 44079 oda sayısının 1,1 ile çarpılması sonucunda elde edilen $N = 48487$ 'dir. Bu sayı araştırmanın evrenini oluşturmaktadır Her iki hesaplama yönteminde örneklem sayısı 590 ve 593 olarak çıkmıştır.

n= Örneklem büyüklüğü
N= 33760
p= 0,5, q= 0,5
z= 1,96, d= 0.04

$$n = \frac{33760 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{33760 \cdot 0,04^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} \cong 590$$

n= Örneklem büyüklüğü
N= 48487
p= 0,5, q= 0,5
z= 1,96, d= 0.04

$$n = \frac{48487 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{48487 \cdot 0,04^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} \cong 593$$

3.1. Veri Toplama ve Analizi

Örnekleme belirlenen işgören sayısından, verilerin toplanması için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Temel ölçek Herzberg ve onun takipçileri tarafından belirlenen 13 faktörü test edecek ifadeler geliştirilerek yeni bir ölçek düzenlenmiştir. Anket 5'li Likert ölçeğine göre toplam 13 faktörü ve her birisini üç ifade ile ölçmektedir. İş tatminini ölçmeye yönelik ölçeklerden biri, Weiss vd. (1967), tarafından geliştirilen ve iş doyumunu 20 boyut üzerinden ölçen kapsamlı bir iş tatmini ölçeğidir. İlgili literatürde Minnesota tatmin Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionary-MSQ) olarak bilinen söz konusu bu ölçeğin 100 sorudan oluşan uzun formu ve 20 sorudan oluşan kısa formu bulunmakta ve her iki form da işin farklı 20 boyutuyla ilgili sorular içermektedir (Ezzedeen, 2003:8).

Pilot anket uygulamasında (63 denek üzerinden) güvenilirlik Cronbach's Alpha testine göre % 96,3, işgörenler üzerinde uygulandıktan sonra (634 işgören üzerinde) yapılan analizde ise % 95,8 olarak çıkmıştır. Bu sonucun sosyal bilimler araştırmaları için kabul edilebilir aralık olduğu görülmektedir. Geçerlilik; bir ölçme aracından alınan sonuçların bir bireyin belli bir görevi yapabilecek yeteneği olduğunu veya belli bir şekilde davranacağını tahmin edebileceğini ispatlamaktır (Özçelik, 1989: 114). Anket bir grup arasında tartışılmış ve bir grup işgörene uygulanmıştır. İşgörenlerden gelen geri bildirim üzerine tekrar tekrar düzenlenerek sonuca ulaşılmıştır.

Veriler SPSS paket programının 11.0 versiyonu ile analizi edilmiştir. Çoklu regresyon, F testi, ANOVA ve Student t testinde uygulanmıştır. Ayrıca, çoklu korelasyon katsayısı ve çoklu belirleme katsayısı hesaplanarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama miktarı (yüzde olarak) hesaplanmıştır.

4. BULGU VE YORUMLAR

İşgörenlerden toplanan 634 verinin cinsiyet, yaş, eğitim, kıdem, ünvan ve gelir durumunu gösteren frekans tabloları ile iş tatmini özellikleri açısından farklılaşmanın belirlenebilmesi için oluşturulan tablo ve yorumlar bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri ile ilgili (Tablo 1) dağılıma bakıldığında, Cinsiyet oranının % 29,5'i kadın ve % 70,5'inin erkek olduğu görülmektedir. Bu alanda yapılan bazı (Toker, 2007; Akçadağ ve Özdemir, 2005) araştırmalarda da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır.

İşgörenlerin yaş dağılımı, en fazla % 42 ile 19-26 yaş grubu, en az % 4,1 ile 43 ve üzerindeki yaş grupları oluşturmaktadır. Tayland otel çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, 30 yaş ve altı gruplar, toplamın % 56,1'ini oluşturmaktadır (Sarker vd., 2003). Dolayısıyla, turizm sektörünün, daha çok gençlerin çalıştığı bir alan olduğu

söylenbilir. Kıdem ve yaş etmenleri bakımından karşılaştırma yapıldığında da bu farklılık görülmektedir.

Tablo 1: İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (n=634)

Gruplar	Özellikler	N	%
Cinsiyet	Erkek	447	70,5
	Kadın	187	29,5
Yaş	18 ve daha az	33	5,2
	19 – 26	266	42,0
	27 – 34	222	35,0
	35 ve üzeri	113	17,8
Eğitim	İlköğretim	78	12,3
	Lise	302	47,6
	Ön lisans	136	21,5
	Lisans/ Lisansüstü	118	18,6
Kıdem	1 ve bir yıldan az	161	25,4
	2 – 5	311	49,1
	6 –10	128	20,2
Ünvanlar	Personelin Kendisi	396	62,5
	Alt Kademe Yönetici	156	24,6
	Orta Kademe Yönetici	67	10,6
	Üst Kademe Yönetici	15	02,4
Gelir Grupları (YTL)	500 ve Altı	126	19,9
	501–750	284	44,8
	751 – 1000	148	23,3
	1001 ve üzeri	76	12,00

Eğitimi, en fazla % 47,6 ile lise, en az % 2,5 ile lisansüstü oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim durumlarına kümülatif olarak bakıldığında, lise ve önlisans toplamı % 69,1 ile diğer gruplara oranla turizm sektöründe daha fazla çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Tarlan ve Tütüncü'nün (2001) yaptıkları araştırmada, lise düzeyinde eğitime sahip işgörenlerin oranı % 31, üniversite düzeyinde eğitimi olanların oranı ise % 52 olarak belirtilmiştir.

Kıdem grupların dağılımı, en fazla % 49,1 oranı ile 2-5 yıl çalışanlar, en az % 5,4 11 yıl ve üstü çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Bu durum, turizm işletmelerinde uzun süreli çalışan işgörenlerin fazla olmadığını ve işgören devir hızının yüksek olduğunu göstermektedir. İşgören devir hızının yüksek olması çalışma ortamında birçok olumsuzluğu da beraberinde getirmektedir. Örneğin, servisteki hatalar, malzemelerde kırılma, kaybolma ve özellikle işgörenler arasındaki uyumsuzluğun müşterilere yansımaları yaşanabilecek sorunların bazılarıdır. İşgörenlerin çalışma sürelerinin fazla olmadığını Akçadağ ve Özdemir (2005) çalışmalarında da belirtmişlerdir.

Faktörlerin iş tatmini ile arasındaki ilişkinin incelenmesi için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Faktörlerin her birinin ayrı ayrı iş tatmini ile ilişkisi incelenmiştir. Tablo 2'de çoklu regresyon modelinin anlamlılığı için F testi sonuçları ve Tablo 3'te faktörlerin modeldeki katsayıları ve bu katsayıların anlamlılığı için test istatistiği değerleri verilmiştir. Faktörler ile iş tatmini arasındaki ilişki demografik özellikler bakımından incelenmiştir.

Tablo 2: Faktörlerin-İş Tatmini Arasındaki Regresyon Modelinin Anlamlılığı

Faktörler		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Hijyen	Regresyon	261,358	8	32,67	129,13	0,000
	Artık	158,122	625	0,253		
	Toplam	419,48	633			
		r =0,789	r ² =0,623			
Motivasyon	Regresyon	281,614	5	56,323	256,55	0,000
	Artık	137,866	628	0,22		
	Toplam	419,48	633			
		r =,0819	r ² =0,669			

Tablo 2’de görüldüğü gibi model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca modele göre; hijyen etmenlerinin tümü ile iş tatmini arasındaki korelasyon 0,789 ve belirleme katsayısı 0,623 bulunmuştur. İş tatmini % 62,3’ü hijyen etmenleri tarafından açıklandığı söylenebilir. Motivasyon faktörleri ile iş tatmini arasındaki korelasyon 0,819 ve belirleme katsayısı 0,669 bulunmuştur. İş tatminindeki değişimin % 69,9’u motivasyon faktörleri tarafından açıklanmaktadır. Her iki faktör grubunun karşılaştırılması yapıldığı takdirde motivasyon faktörleri hijyen faktörlerinden daha fazla iş tatminini açıkladığını söylenebilir. Yapılan araştırmalarda (Herzberg vd., 1959, Herzberg, 1965), ve Herzberg vd., 1968), hijyen etmenlerinin iş tatmini ile ilişkisinin olmadığı kabul edilmektedir. Bu faktörlerin ancak iş tatminsizliğini engelleyici etkisi olduğu öne sürülmüştür. Herzberg’den sonra yapılan araştırmalarda da hijyen faktörleri ile iş tatmini arasında ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Davis (1971) yaptığı araştırmada, iş tatmini ve iş tatminsizliği etmenlerinin anlamlı ve yoruma açık olduğunu ileri sürmüştür. Hijyen etmenleri iş tatmini de sağlayabilir. (Castillo ve Cano, 1999); Oshagbemi, 1997), yaptıkları araştırmalarda, hijyen etmenlerinin cinsiyet bakımından analizi sonucunda hem erkek hem de bayanlar için hijyen faktörleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Turizm işletmelerinde iş tatminine hijyen ve motivasyon faktörleri açısından bakıldığı zaman motivasyon faktörlerinin daha fazla önemsendiği ortaya çıkmaktadır. Bu işgörenlerin iş tatminini sağlayan faktörlerin dışsal olmaktan daha çok içsel faktörler olduğu söylenebilir.

Tablo 3: Faktörlerin İş Tatmini ile Arasındaki Çoklu Regresyon Katsayıları

Hijyen Faktörleri	β Katsayıları	Standartlaştırılmış β Katsayıları	t	p
Sabit	0,555		5,674	0,000
Çalışma Koşulları	0,095	0,108	3,045	0,002
Yönetici ve Yönetici ile İlişkiler	0,036	0,041	1,176	0,240*
Ücret	0,097	0,124	3,475	0,001
Statu	0,076	0,09	2,703	0,007
İş Güvenliği	0,082	0,092	2,79	0,005
Şirket Politikaları ve Uygulaması	0,101	0,113	3,151	0,002
İşgörenler Arasındaki İlişkiler	0,147	0,164	4,519	0,000
Personel Yaşamı	0,210	0,266	7,19	0,000
Motivasyon Faktörleri	β katsayıları	Standartlaştırılmış β katsayıları	t	p
Sabit	0,639		7,715	0,000
Başarı	0,229	0,264	7,463	0,000
Tanınma	0,005	0,005	0,146	0,884*
Sorumluluk	0,091	0,101	2,72	0,007
İşin Kendisi	0,132	0,138	4,08	0,000
İlerleme ve Gelişme İmkânları	0,359	0,434	12,61	0,000

Tablo 3'te elde edilen korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Sadece “yönetici ve yöneticiler ile ilişkiler ve tanınma” faktörlerinde anlamlı ilişki çıkmamıştır. Dolayısıyla, Herzberg'in belirlemiş olduğu motivasyon ve hijyen faktörleri ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak doğrusal ilişki olduğu ifade edilebilir.

Tablo 4'de çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre hijyen faktörlerinin iş tatmini üzerinde etkili olan ve iş tatmini ile arasında ilişki erkeklerde; “çalışma koşulları, ücret, statü, şirket politikaları ve uygulamaları, işgörenler arasındaki ilişkiler ve personel yaşamı” faktörleri, bayanlarda ise; “iş güvenliği ve personel yaşamı” etkili olduğu görülmüştür. Castillo ve Cano (1999), yapmış oldukları araştırmada erkeklerde, yöneticinin kendisi, politikalar, ücret ve çalışma koşulları önemli olurken; bayanlarda işin kendisi ve çalışma koşulları önemli olarak ortaya çıkmıştır.

Hijyen faktörleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin erkeklerde değişimin % 64, 8'ini açıklarken, and bayanlarda değişimin % 59, 8'ini açıklamaktadır. Dolayısıyla, erkeklerde hijyen etmenleri iş tatmini değişimindeki belirleme katsayısı bayanlara göre daha yüksektir. Faktörlerin katsayısı istatistiksel analizlerine göre erkeklerde en yüksek puanı 0,296 ile “personelin yaşantısı” alırken, bayanlarda en yüksek puanı 0,252 ile “iş güvenliği” almıştır. Bu erkekler açısından iş tatmini en iyi açıklayan personelin yaşantısı olurken, bayanlara en iyi açıklayan ise iş güvenliği olduğu söylenebilir.

Tablo 4: Faktörlerin – İş Tatmini İlişkinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesi

Hijyen Faktörleri	β Katsayıları	
	Erkek	Bayan
Çalışma Koşullarından	0,105*	0,105
Ücret	0,112*	0,142
Statü	0,109*	0,067
İş Güvenliği	0,017	0,252*
Şirket Politikaları Ve Uygulaması	0,116*	0,112
İşgörenler Arasındaki İlişkiler	0,198*	0,084
Personel Yaşamı	0,296*	0,199*
	$r^2=0,648$ F=100,597 P=0,000	$r^2=0,598$ F=33.081, P=0,000
Motivasyon Faktörleri		
Başarı	0,269*	0,276*
Sorumluluk	0,082	0,156*
İşin Kendisi	0,193*	0,000
İlerleme ve Gelişme İmkânları	0,406*	0,475*
Başarı	0,269*	0,276*
	$r^2=0,678$ F=188,761 P=0,000	$r^2=0,662$ F=70.846,P=0,000

*: t testine göre, $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre motivasyon faktörleri iş tatmini üzerinde etkili olan ve iş tatmini ile arasında ilişki erkeklerde; “başarı, işin kendisi ve ilerleme ve gelişme imkânları”, bayanlarda; “başarı, sorumluluk ve ilerleme ve gelişme imkânları”, faktörleri olarak ortaya çıkmıştır. Erkeklerde motivasyon faktörleri ile iş tatminindeki değişimin % 67,8’ini, bayanlarda % 66,2’ni açıklamaktadır. Hem erkeklerde hem de bayanlarda en yüksek belirleme katsayısı ilerleme ve gelişme imkânları almıştır.

Tablo 5’te çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre hijyen faktörlerinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu ve iş tatmini ile arasında ilişki yaş faktörü bakımından; 18 ve altı yaş grubu; 18 ve altı yaş grubunda; “yönetici ve yönetici ile ilişkiler, statü ve personel yaşamı, 19-26 yaş grubunda; “çalışma koşullarından, statü, şirket politikaları ve uygulamaları, işgörenler arasındaki ilişkiler ve personel yaşamı”, 27-34 yaş grubunda; “çalışma koşullarından, ücret, yönetici ve yönetici ile ilişkiler, işgörenler arasındaki ilişkiler ve “personel yaşamı”, 35-42 yaş grubunda; “çalışma koşullarından ve personel yaşamı”, 43 ve üstü yaş grubunda; sadece “personel yaşamı” etkili olduğu görülmüştür.

Tablo 5’de görüldüğü gibi; yaş grupları bakımından hijyen etmenleri ile iş tatminindeki değişimin 18 ve altı yaş grubu % 84,5’ni, 19–26 yaş grubunda % 60,9’nu, 27-34 yaş grubunda % 62,4’dü, 35-42 yaş grubunda % 64,9’nu ve 43 ve üstü yaş grubunda % 74,5’ini açıklamaktadır. Dolayısıyla, 18 ve altı yaş grubunda hijyen etmenleri iş tatmini değişimindeki belirleme katsayısı diğer gruplara göre daha yüksektir.

Tablo 5: Hijyen Etmenleri İş Tatmini İlişkinin Yaş Bakımından İncelenmesi

Hijyen Faktörleri	Yaş Grupları için β Katsayıları				
	18 ve altı	19-26	27-34	35-42	43 ve üst
Çalışma Koşulları	0,305	0,085*	0,16*	-0,068*	-0,157
Yönetici ve Yönetici ile İlişkiler	-0,069*	0,014	0,135*	0,051	-0,026
Ücret	0,272	0,163	0,04*	0,201	0,073
Statü	0,086*	0,055*	0,108	0,206	0,08
Şirket Politikaları ve Uygulaması	0,198	0,108*	0,074	0,082	0,397
İşgörenler Arasındaki İlişkiler	0,139	0,139*	0,135*	0,165	0,424*
Personel Yaşamı	0,301*	0,306*	0,304*	0,200*	-0,045
	$r^2=0,845$ F=16,319 p=0.000	$r^2=0,609$ F=50,106 p=0.000	$r^2=0,624$ F=44,197 p=0.000	$r^2=0,649$ F=20,84 p=0.000	$r^2=0,745$ F=6,215 p=0.001
Motivasyon Faktörleri					
Başarı	0,445*	0,231*	0,341*	0,226*	0,257
İşin Kendisi	0,211	0,117*	0,151	0,143	0,342
İlerleme ve Gelişme İmkânları	0,266*	0,471*	0,373*	0,515*	0,395*
	$r^2=0,696$ F=12,341 p=0.000	$r^2=0,626$ F=86,886 p=0.000	$r^2=0,699$ F=100,23 p=0.000	$r^2=0,750$ F=48,713 p=0.000	$r^2=0,815$ F=17,618 p=0.000

*:t testine göre, $p<0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu

Yaş ile iş tatmini arasında “U” şeklinde ilişkinin olduğunu Herzberg vd., (1959), Clark vd. (1996) araştırmalarında ortaya koymuşlardır. Yaş ile iş tatmini arasında doğrusal ilişkini olduğunu ise Metle, (1997) yaş ile iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki olduğunu Lee ve Wilber, (1985) Savery, (1996) araştırmalarında ortaya çıkarmıştır. Yaşın ilerlemesi, işgörenlerin çalışmış oldukları kurumu benimseme duyguları olumlu yönde artmakta, dolayısıyla iş tatminleri üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Yaş ile iş tatmini arasında güçlü ilişki olduğunu (Oshagbeni, 1998, 1999, 2000) araştırmalarında ortaya çıkarmıştır.

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre motivasyon faktörlerinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu ve iş tatmini ile arasında ilişki yaş faktörü bakımından; 18 ve altı yaş grubunda; “başarı, ilerleme ve gelişme imkânları”, 19-26 yaş grubunda; “başarı, işin kendisi, ilerleme ve gelişme imkânları”, 27-34 ve 35-42 yaş grubunda; “başarı, ilerleme ve gelişme imkânları”, 43 ve üstü yaş grubunda; “ilerleme ve gelişme imkânları” etkili olduğu görülmüştür.

Tablo 5’te görüldüğü gibi; yaş grupları bakımından motivasyon faktörleri ile iş tatminindeki değişimin 18 ve altı yaş grubu % 96,6’sını, 19-26 yaş grubunda % 62,6’sını, 27-34 yaş grubunda % 69,9’ü, 35-42 yaş grubunda % 75,0’i ve 43 ve üstü yaş grubunda % 81,5’ini açıklamaktadır. Dolayısıyla, 43 ve üstü yaş grubunda motivasyon

etmenleri iş tatmini değişimindeki belirleme katsayısı diğer gruplara göre daha yüksektir. Bu yaşın ilerlemesi ile birlikte motivasyon ve iş tatmini beklentisinin de yükseldiği söylenebilir. Çünkü daha önce yaşlarına göre hijyen etmenlerinin iş tatminini açıklama durumu 18 ve altı yaş grubunda daha fazla olarak ortaya çıkmıştır. Kalleberg ve Mastekaasa (2001) yapmış oldukları araştırmada da “ilerleme imkanı” ile iş tatmini arasında olumlu ilişkinin var olduğunu ortaya koymuştur.

Tablo 6: Faktörlerin – İş Tatmini İlişkinin Eğitim Bakımından İncelenmesi

Hijyen Faktörleri	Eğitim Grupları için β Katsayıları				
	İlköğretim	Lise	MYO	Lisans	Lisansüstü
Çalışma Koşulları	-0,206	0,175*	0,091	0,183*	-0,239
Ücret	0,030	0,108	0,264*	-0,009	0,752
Şirket Politikaları ve Uygulaması	0,259	0,102*	0,041	0,110	0,520
İşgörenler Arasındaki İlişkiler	0,279*	0,180*	0,125	0,098	0,186
Personel Yaşamı	0,117*	0,283*	0,231*	0,393*	0,306
	$r^2=0,647$ F=15,775 p=0.000	$r^2=0,65$ F=67,53 p=0.000	$r^2=0,602$ F=24,03 p=0.000	$r^2=0,62$ F=19,25 p=0.000	$r^2=0,796$ F=3,422 p=0.061
Motivasyon Faktörleri					
Başarı	0,195	0,254*	0,275*	0,296*	0,188
Sorumluluk	0,319*	0,084*	0,061	0,121	-0,126
İşin Kendisi	0,081	0,148*	0,148	0,057	0,515
İlerleme ve Gelişme İmkânları	0,390*	0,454	0,451*	0,377*	0,544*
	$r^2=0,700$ F=33,65 p=0.000	$r^2=0,68$ F=127,5 p=0.000	$r^2=0,613$ F=41,12 p=0.000	$r^2=0,65$ F=35,02 p=0.000	$r^2=0,886$ F=15,51 p=0.000

*:t testine göre, $p<0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir

Tablo 6’da çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre hijyen faktörlerinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu ve iş tatmini ile arasındaki ilişki, eğitim faktörü bakımından; ilköğretim; “işgörenler arasındaki ilişkiler ve personel yaşamı”, lise; “çalışma koşullarından, şirket politikaları ve uygulaması, işgörenler arasındaki ilişkiler ve personel yaşamı”, Meslek Yüksek Okulu mezunları; “ücret ve personel yaşamı” etkili olduğu görülmüştür.

Tablo 6’da görüldüğü gibi; eğitim bakımından hijyen etmenleri ile iş tatminindeki değişimin ilköğretimde % 64,7’sini, lisede % 64,8’sini, MYO’da % 60,2’sini, lisansda % 62,3’i ve lisansüstüde % 76,6’sını açıklamaktadır. Dolayısıyla, lisansüstü grubunda hijyen etmenleri iş tatmini değişimindeki belirleme katsayısı diğer gruplara göre daha yüksektir. Hijyen faktörleri açısından eğitim gruplarına göre en fazla iş tatmini üzerinde etkisi olan işgörenin iş dışındaki sosyal yaşantısı olarak ortaya konulmuştur. Bu farklılık aynı zamanda yaş ile iş tatmini arasında da önemli bir etmen

olarak ortaya çıkmıştır. Akıncı, (2002) yapmış olduğu araştırmada kişiler arası ilişkiler ile eğitim düzeyi iş tatmini ilişkisi olumlu yönde ve yüksek olarak ortaya çıkarmıştır.

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre motivasyon faktörlerinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu ve iş tatmini ile arasında ilişki eğitim faktörü bakımından; ilköğretim; “sorumluluk ve ilerleme ve gelişme imkânları”, lise; “başarı, sorumluluk ve işin kendisi”, meslek yüksek okul ve lisans; “başarı ve ilerleme ve gelişme imkânları” olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 7: Faktörlerin – İş Tatmini İlişkinin Kıdem Bakımından İncelenmesi

Hijyen Faktörleri	Kıdem Grupları için β Katsayıları (Yıl)			
	1 ve altı	2-5	6-10	11-üstü
Çalışma Koşullarından	0,135	0,041	0,222*	-0,005
Statü	0,07	0,088	0,175*	0,148
İş Güvenliği	-0,004	0,154*	0,013	0,163
Şirket Politikaları ve Uygulaması	0,207*	0,048	0,127	0,347*
İşgörenler Arasındaki İlişkiler	0,198*	0,210*	0,102	-0,08
Personel Yaşamı	0,243*	0,225*	0,359*	0,445*
	$r^2=0,799$ F=33,569 p=0.000	$r^2=0,778$ F=56,081 p=0.000	$r^2=0,647$ F=81,731 p=0.000	$r^2=0,877$ F=10,457 p=0.000
Motivasyon Faktörleri				
Başarı	0,161*	0,256	0,297*	0,468*
Sorumluluk	0,031*	0,079	0,179*	0,261
İşin Kendisi	0,270*	0,132	0,027	0,03
İlerleme ve Gelişme İmkânları	0,497	0,405	0,486*	0,285*
	$r^2=0,847$ F=15,566 p=0.000	$r^2=0,81$ F=117,99 p=0.000	$r^2=0,824$ F=51,534 p=0.000	$r^2=0,839$ F=13,302 p=0.000

*:t testine göre, $p<0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 6’da görüldüğü gibi; eğitim durumu bakımından motivasyon etmenleri ile iş tatminindeki değişimin ilköğretim grubunda % 70,0’ini, lise grubunda % 68,3’nü, meslek yüksek okul grubunda % 61,3’nü, lisans grubunda % 64,6’sını ve lisansüstü grubunda % 88,6’sını açıklamaktadır. Dolayısıyla, lisansüstü grubunda motivasyon etmenleri iş tatmini değişimindeki belirleme katsayısı diğer gruplara göre daha yüksektir. Motivasyon etmenleri açısından eğitim gruplarına göre en fazla önemli olan “ilerleme ve gelişme imkânlarıdır”. Kalleberg ve Mastekaasa (2001) yapmış oldukları araştırmada da “ilerleme imkanı” ile iş tatmini arasında olumlu ilişkinin var olduğunu ortaya koymuştur.

Tablo 7’de çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre hijyen faktörlerinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu ve iş tatmini ile arasında ilişki kıdem faktörü bakımından; 1 ve altı kıdem grubunda; “şirket politikaları ve uygulaması, işgörenler arasındaki ilişkiler ve personel yaşamı”, 2-5 kıdem grubunda; “iş güvenliği, işgörenler arasındaki

ilişkiler ve personel yaşamı”, 6-10 kıdem grubunda; “çalışma koşullarından, statü ve personel yaşamı”, 11 ve üstü kıdem grubunda; “şirket politikaları ve uygulaması ve personel yaşamı” faktörleri olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 7’de görüldüğü gibi; kıdem grupları bakımından hijyen etmenleri ile iş tatminindeki değişimin 1 yıl ve altındaki grupta % 79,9’unu, 2-5 yıl grubunda % 77,8’ni, 6-10 yıl grubunda % 64,7’sini, 11 yıl ve üstü grubunda % 87,7’sini açıklamaktadır. Dolayısıyla, 11 yıl ve üstü grubunda hijyen etmenleri iş tatmini değişimindeki belirleme katsayısı daha yüksektir. Ayrıca, yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre kıdemın iş tatmini üzerinde etkili olan hijyen etmeni bütün gruplarda işgörenin “sosyal yaşantısı” olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 8: Faktörler – İş Tatmini İlişkisinin Ünvan Bakımından İncelenmesi

Hijyen Faktörleri	Ünvanlar için β Katsayıları			
	Personelin Kendisi	Alt Kademe	Orta Kademe	Üst Kademe
Çalışma Koşulları	0,110*	0,004	0,248	0,043
Yönetici ve Yönetici ile İlişkiler	0,078	0,016	0,053	-0,979*
Ücret	0,107*	0,219*	-0,033	0,155
Statü	0,065	0,079	0,271*	0,446*
İş Güvenliği	0,094*	0,09	0,099	0,06
Şirket Politikaları ve Uygulaması	0,131*	0,128	-0,017	0,176
İşgönerler Arasındaki İlişkiler	0,118*	0,223*	0,250*	0,550*
Personel Yaşamı	0,309*	0,221*	0,116	0,595*
	$r^2=0,633$ F=83,534 p=0.000	$r^2=0,635$ F=31,95 p=0.000	$r^2=0,55$ F=8,856 p=0.000	$r^2=0,962$ F=18,731 p=0.001
Motivasyon Faktörleri				
Başarı	0,285*	0,245*	0,188	0,418
Sorumluluk	0,094*	0,159*	-0,026	-0,132
İşin Kendisi	0,107*	0,140*	0,275*	0,414
İlerleme ve Gelişme İmkânları	0,419*	0,460*	0,472*	0,428*
	$r^2=0,686$ F=170,68 p=0.000	$r^2=0,653$ F=56,557 p=0.000	$r^2=0,547$ F=14,741 p=0.000	$r^2=0,777$ F=6,277 p=0.009

*:t testine göre, $p<0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre motivasyon faktörlerinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu ve iş tatmini ile arasında ilişki kıdem faktörü bakımından; 1 ve altı kıdem grubunda; “başar”, sorumluluk ve işin kendisi”, 6-10 kıdem grubunda; “başarı, sorumluluk ve ilerleme ve gelişme imkânları”, 11 ve üstü kıdem grubunda; “başarı ve ilerleme ve gelişme imkânları” faktörleri etkili olmuştur.

Kıdem grupları bakımından motivasyon faktörleri ile iş tatminindeki değişimin 1 yıl ve altındaki grupta % 84,7’sini, 2-5 yıl grubunda % 81,2’sini, 6-10 yıl grubunda %

82,4'dü, 11 yıl ve üstü grubunda % 83,9'ünü açıklamaktadır. Dolayısıyla, 1 yıl ve altındaki grubunda motivasyon etmenleri iş tatmini değişimindeki belirleme katsayısı daha yüksektir. Akıncı (2002) yapmış olduğu araştırmada da kıdem ile iş tatmini arasında ilişki var olduğu görülmüştür.

Tablo 8'de çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre hijyen faktörlerinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu ve iş tatmini ile arasında ilişki ünvan faktörü bakımından; personelin kendisi ve üst kademe; "personel yaşamı," alt kademe; "işgörenler arasındaki ilişkiler ve personel yaşamı"; orta kademe; "statü" ortaya çıkmıştır.

Tablo 8'de görüldüğü gibi; ünvan grupları bakımından hijyen etmenleri ile iş tatminindeki değişimin personelin kendisinde % 63,3'ünü, alt kademe yöneticilerde % 63,5'ini, orta kademe yöneticilerde % 55,0'ini ve üst kademe yöneticilerde % 96,2'sini açıklamaktadır. Dolayısıyla, üst kademe yöneticilerde hijyen etmenleri iş tatmini değişimindeki belirleme katsayısı diğer bölümlere göre daha yüksektir. DeSantis ve Durst (1996) kamu ile özel sektör iş tatmini karşılaştırmasını konusunda yapmış oldukları araştırma sonucunda, kamu sektöründe çalışan işgörenleri, yöneticinin uzmanlık gücüne güvenmeleri ile iş tatmini arasında ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Emmert ve Taher (1992) araştırmalarında mavi yakalı işgörenlerin profesyonel işgörenlerden daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip oldukları bulunmuştur.

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre motivasyon faktörlerinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu ve iş tatmini ile arasında ilişki ünvan faktörü bakımından; personelin kendisi; "başarı, sorumluluk, işin kendisi ve ilerleme ve gelişme imkanları", alt kademe yöneticilerde; "başarı, sorumluluk, işin kendisi ve ilerleme ve gelişme imkanları", orta kademe yöneticilerde; "işin kendisi ve ilerleme ve gelişme imkanları", üst kademe yöneticilerde; "ilerleme ve gelişme imkanları" faktörleri olarak ortaya çıkmıştır.

Ünvan grupları bakımından motivasyon etmenleri ile iş tatminindeki değişimin personelin kendisinde % 68,6'sını, alt kademe yöneticilerde % 65,3'ünü, orta kademe yöneticilerde % 54,7'sini ve üst kademe yöneticilerde % 77,7'sini açıklamaktadır. Dolayısıyla, üst kademe yöneticilerde motivasyon etmenleri iş tatmini değişimindeki belirleme katsayısı diğer bölümlere göre daha yüksektir. Hijyen ve motivasyon etmenleri ünvanlarına göre beraber bakıldığında motivasyon değişim katsayısı daha fazladır. Hijyen etmenlerine göre personelin kendisi ve alt kademe yöneticilerde motivasyon değişim katsayısı artarken, orta ve üst kademe yöneticilerinde düşmüştür. Pors ve Johannsen (2002) araştırmasında da kıdem ile iş tatmini arasında olumlu ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 9'a göre çoklu regresyon analizi sonuçları hijyen faktörlerinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu ve iş tatmini ile arasında ilişki ücret faktörü bakımından; 500 YTL ve altı; "ücret kendisi, işgörenler arasındaki ilişkiler, ve personel yaşamı", 501-750 YTL ; "yönetici ve yönetici ile ilişkiler, ücret kendisi, iş güvenliği, şirket politikaları ve uygulaması, işgörenler arasındaki ilişkiler, ve personel yaşamı", 751-1000 YTL; "çalışma koşulları ve personel yaşamı", 1001 YTL ve üstü ücret grubunda; "yönetici ve yönetici ile ilişkiler, işgörenler arasındaki ilişkiler ve personel yaşamı" faktörleri etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 9: Faktörlerin İş Tatmini İlişkisinin Ücret Bakımından İncelenmesi

Hijyen etmenleri	Ücret Grupları için β Katsayıları (YTL)			
	500 ve altı	501 - 750	751 - 1000	1001 ve üstü
Çalışma Koşulları	0,033	0,087	0,202*	0,124
Yönetici ve Yönetici ile İlişkiler	0,001	0,103*	0,071	-0,200*
Ücret	0,240*	0,119*	0,099	-0,017
İş Güvenliği	0,05	0,171*	-0,066	0,179
Şirket Politikaları ve Uygulaması	0,067	0,128*	0,138	0,168
İşgörenler Arasındaki İlişkiler	0,281*	0,122*	0,127	0,251*
Personel Yaşamı	0,216*	0,261*	0,313*	0,260*
p=0.000	$r^2=0,700$ F=34,047	$r^2=0,576$ F=49,132	$r^2=0,618$ F=28,066	$r^2=0,528$ F=11,504
Motivasyon Faktörleri				
Başarı	0,175*	0,346*	0,216*	0,329*
Sorumluluk	0,09	0,043	0,220*	0,046
İşin Kendisi	0,048	0,161*	0,152*	0,184
İlerleme ve Gelişme İmkânları	0,693*	0,338*	0,391*	0,373*
p=0.000	$r^2=0,754$ F=73,704	$r^2=0,647$ F=101,87	$r^2=0,648$ F=54,348	$r^2=0,641$ F=25,033

*:t testine göre, $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Ücret grupları bakımından hijyen etmenleri ile iş tatminindeki değişimin 500 YTL ve altı grubunda % 70,0'ini, 501-750 YTL grubunda % 57,6'sını, 751-1000 YTL grubunda % 61,8'ni ve 1001 YTL ve üst grubunda % 52,8'ni açıklamaktadır. Dolayısıyla, 500 YTL ve alt grubunda hijyen etmenleri iş tatmini değişimindeki belirleme katsayısı diğer bölümlere göre daha yüksektir. Davis (2004) küçük ölçekli işletmeler üzerinde yapmış olduğu araştırmada, ücret ile iş tatmini arasındaki ilişkinin düşük, işgörenler arasındaki ilişkiler ve yönetici ile ilişkiler ise yüksek ilişki düzeyi olduğunu belirtmiştir. Akıncı'nın (2002) yapmış olduğu araştırmada, iş tatmini ile ücret arasında yüksek ilişkinin var olduğu görülmüştür. Bu sebeple, daha önce yapılmış olan araştırmalar ve bu araştırmanın sonucuna göre ücret ile iş tatmini arasında ilişkinin olduğu söylenebilir.

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre motivasyon faktörlerinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu ve iş tatmini ile arasında ilişki ücret faktörü bakımından; 500 YTL ve altı ücret grubunda; "başarı" ve "ilerleme ve gelişme imkanları", 501-750 YTL ücret grubunda; "başarı", "işin kendisi" ve "ilerleme ve gelişme imkanları", 751-1000 YTL ücret grubunda; "başarı", "sorumluluk", "işin kendisi" ve "ilerleme ve gelişme imkanları", 1001 YTL ve üstü ücret grubunda; "başarı" ve "ilerleme ve gelişme imkanları" faktörlerin etkili olduğu görülmüştür.

Ücret grupları bakımından motivasyon etmenleri ile iş tatminindeki değişimin 500 YTL ve altı grubunda % 75,4'ünü, 501-750 YTL grubunda % 64,7'sini, 751-1000

YTL grubunda % 64,8'ni ve 1001 YTL ve üst grubunda % 64,1'ini açıklamaktadır. Dolayısıyla, 500 YTL ve alt grubunda motivasyon etmenleri iş tatmini değişimindeki belirleme katsayısı diğer bölümlere göre daha yüksektir. Motivasyon etmenleri hijyen etmenlerine göre iş tatmini değişimindeki belirleme katsayıları genel olarak daha yüksektir. Dolayısıyla, işgören özellikleri ile iş tatmini faktörleri (Herzberg Kuramına göre) farklı oldukları ortaya çıkmıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Konaklama işletmelerinin en önemli girdisini işgücü oluşturmaktadır. İşgörenin işinde mutlu olması ve iş tatminine ulaşması için gerekli olan motivasyon araçları, geliştirilmeli ve iyileştirilmelidir. Özellikle müşterinin daha fazla otelde kalmasını ve daha çok harcama yapmasını sağlayacak olan işgörenin nazik, güler yüzlü, cana yakın, saygılı neşeli vb. özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu gibi özelliklerin müşteriye olumlu bir şekilde yansımaları sağlayacak olan husus, işgörenin işinden tatmin olmasıdır.

Bu araştırma, konaklama işletmelerinde çalışmakta olan işgörenleri özelliklerine göre iş tatmini sağlayacak faktörleri ortaya koymaktadır. Araştırmada elde edilen sonuçlar ise; demografik özellikleri bakımından; erkeklerin bayanlara göre, lise eğitim grubunun diğer eğitim gruplarına göre daha fazla turizm sektöründe çalışmış oldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca, daha çok gençlerin bu sektörde çalışmış oldukları görülmektedir.

Cinsiyet bakımından erkekler için en önemli faktör işgörenin “sosyal yaşantısıdır”, bayanlar için ise, “iş güvenliğidir”. Yaş bakımından (18 ve 26 yaş grubunda) önemli faktör “işgörenler arasındaki ilişkilerdir”.

İşgörenlerin iş tatmini açısından hijyen etmenlerinin önemli olmasının bir etkisi de eğitim durumları olduğu söylenebilir. Eğitim durumu düşük işgörenlerin beklentilerinin düşük olduğu ve dolayısıyla hijyen faktörleri olarak bilinen faktörlerin motivasyon faktörü olarak kabul edebilmekte ve iş tatmini aracı olabilmektedir.

Ünvanlar bakımından çıkan sonuç, işgörenin kendisi iş tatmini konusunda beklentileri hijyen faktörleri seviyesinde olduğu ortaya çıkmıştır. Yönetim kademesinde hiçbir yetkisi olmayan işgörenlerin beklentilerinin düşük olması 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri için çok olumsuz bir durum olduğu söylenebilir. Ücret bakımında 500 YTL altı ve 750 YTL arasında bulunan işgörenler için iş tatmini sağlanmasında hijyen etmenlerine daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

Motivasyon faktörleri olarak bilinen “ilerleme ve gelişme imkanları” ve “başarı”en güçlü faktör olarak ortaya çıkmıştır. Herzberg Çift Etmen Teorisinde belirlemiş olduğu gibi motivasyon ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Motivasyon etmenleri cinsiyet bakımından iş tatmini üzerindeki etkisi bayanlarda; “kariyer yapma, başarı ve sorumluluk,” erkeklerde ise “kariyer yapma, başarı ve işin kendisi” olarak ortaya çıkmıştır.

İşgörenlerde eğitim faktörü, en fazla ilişki “ başarı, sorumluluk ve işin kendisi” olarak lise grubunda ortaya çıkmıştır. Kıdem bakımında en yüksek ilişki 2-5 yılları arasında çalışma süresi olan grupta ortaya çıkmıştır. Ünvanları açısından motivasyon faktörleri ile iş tatmini ilişkisi en fazla personelin kendisi grubunda ortaya çıkmıştır.

Bütün yaş ve kıdem gruplarında en önemli faktör “ilerleme ve gelişme imkanları” olduğu ortaya çıkmıştır.

Konaklama işletmeleri işgörenleri eğitim durumlarının yükseltilmesi için gerekli olan hizmetiçi eğitimlerin verilmesi, mesleki eğitim almayanların çoğunlukta olduğu ve bunlara mesleki eğitim için gerekli olan eğitim kurumları ile işbirliği yapılarak eğitimden geçirilmeleri gerekir. Çalışan kesimin daha çok erkeklerden oluştuğu, sektör daha cazip hale getirilerek bayanların da daha fazla çalışma alanına çekilmesi için gerekli olan düzenlemeler yapılmalıdır. Ayrıca gençlere kariyer yapmak için gerekli imkan ve fırsatların verilmesi gerekliliği de ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin turizmi bir meslek olarak görmedikleri handikapıda bir gerçektir. Bundan dolayı turizmde bir meslek ve geleceklerinin güvence altına alınması için gerekli olan iş tatmini araçlarının geliştirilmesi gereklidir.

Konaklama işletmelerinde, fiziki şartlardan daha önemlisi işgörendir. İşletmenin daha fonksiyonel hale getirilebilmesi için gerekli önemin verilmesi gerekir. İnsan kaynaklarının kalitesinin artırılması için çaba sarf etmeleri böylece kısa vadeli olarak değil de daha uzun vadeli olarak düşünerek yatırım yapmaları gerekmektedir.

Sonuç olarak, işgörenlerin özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişki Herzberg Çift Faktör Motivasyon Kuramına göre farklılıklar olduğunu ortaya çıkarmıştır. Özellikle işgörenler arasında daha çok iş tatminine etkisi olmayan (Herzberg'e göre) dışsal faktörlerin de iş tatmini üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmeler çalışanlarına, başarıyı takdir, sorumluluk verilmesi, ilerleme ve gelişme imkanlarına destek olunması, iş güvencesi verilmesi ve sosyal yaşantıları için gerekli olan asgari şartları sağlamak suretiyle işgörene iş tatmini sağlayacaktır. İşte tatmin olan işgörenin etkili, verimli, kaliteli ve hızlı bir hizmet sunması mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akçadağ, S. ve E. Özdemir (2005), “İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul’da Yapılan Ampirik Bir Çalışma”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, s. 167-193.
- Akıncı, Z. (2002), “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, s. 1-25.
- Ang, K., C. Goh ande H. Koh (1993), “The Impact of Age onThe Job Satisfaciton of Accountants”, *Personnel Review*, Vol. 22, p. 31-39.
- Avcı, T. ve O. M. Karatepe (2000), “İşletmenin Sınır Biriminde Çalışan İşgörenlerin Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme”, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Bildiriler: İstanbul, s. 541-570.
- Baş, T. ve K. Ardıç (2002), “Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği”, *İktisat İşletme ve Finans Dergisi (Ek Sayı)*, Eylül-2002, s. 72-81.
- Başaran, İ.E. (1991), *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınevi, Ankara.
- Brayfield, A.H. and H.F. Rothe (1951), An Index of Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 35, No 5, p. 307-311. (İnternet Erişim: 23.11.2007.)

- Cannon, J.C. (1994), *Issues in Sampling and Sample Design - A Managerial Perspective*, Travel, Tourism, and Hospitality Research: A Handbook for Manager and Researcher, Ritchie, J. ve Goeldner, C. (Ed.), pp.131-143, John Wiley, New York.
- Castillo, J. and J. Cano (1999), "The Principal Components of the Motivator-hygiene Theory of Ohio Agricultural Education Teachers", *Annual National Agricultural Education Education Research Conference*, p. 308-321.
- Chen, L. H. (2007), "Job Satisfaction among Information System (IS) Personnel", *Computers in Human Behavior*, Vol. 24, p. 105-118.
- Clark, A. A. Oswald and P. Warr (1996), Is job satisfaction U-shaped in age?, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 96, p. 57-81.
- Çekmeceliğolu, H. (2006), "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *İş Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, s. 153-168.
- Çetiner, E. (1995). *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*. Tutubay Yayınları, Ankara.
- Davis, G. (2004), "Job Satisfaction Survey Among Employees in Small Businesses", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), pp.495-503.
- Demir, N. (2007), *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Deniz, M. (2005), *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, (Editör: Mehmet Tikici), Nobel Yayınları, Ankara.
- Desantis, V. and S. Durst (1996), "Comparing Job Satisfaction Among Public and Private Sector Employees", *American Review of Public Administration*, Vol. 26, p. 327-344.
- Deshields Jr, O.W. A. Kara, and E. Kayank (2005), "Determinants of Business Student Satisfaction and Retention in Higher Education: Applying Herzberg's two-factor Theory", *International Journal of Educational Management*, Vol. 19, No. 2, p. 128-139.
- Droussiotis, A. and J. Austin (2002), "Job satisfaction of managers in Cyprus" *Emerald Journal of Business*, Vol. 2, No. 2, p. 208-222.
- Emmert, M. and W. Taher (1992), "Public Sector Professionals: The Effects of Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction and Work Involvement", *American Review of Public Administration*, Vol. 22, p. 37-49.
- Ezzedeen, S. R. (2003), *Research Note on Job Satisfaction*. The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Futrell, C. M. and A. Parasuraman (1984), "The Relationship of Satisfaction and Performance to Salesforce Turnover", *Journal of Marketing*, Vol. 48, p. 33-40.
- Gelb, J. M. (2004), *Dehanızı Keşfedin*, (İngilizceden Çeviren: Handan Balkara), Boyner Yayınları, İstanbul.

- George, D. (2002), "The Adverse and Positive Effects of Change on Employee Motivation Driven by New Information Systems Development in the Workplace", March 2002, www.livewiredg.myby.co.uk/portfallo. (İnternet Erişim Tarihi:14.9.2007).
- Hackman, J.R. and G.R. Oldham (1976), "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, No. 3, p. 250-179.
- Herbert, M. and B. Burke (1997), "Determinants of Job Satisfaction in Different Career Stages, *Perceptual and Motor Skills*, Vol. 84, p. 146-153.
- Herzberg, F., B. Mausner, and B.B. Snyderman (1959), *The Motivation to Work*, Transaction Publishers (Originally Published in 1959 by John Wiley & Sons, Inc.). New Jersey.
- Herzberg, F. (1965), "The New Industrial Psychology", *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 18, p. 364-376.
- Herzberg, F. (1968), "One More Time: How Do You Motivate Employees?", *Harvard Business Review*, Vol. 46, p. 53-62.
- Hodgson, W. (1997), *The IEBM Habdbook of Organizational Behavior*, International Thomson Business Press London.
- Ilies, R. and T.A. Judge (2002), "Understanding the Dynamic Relationships among Personality, Mood and Job Satisfaction: A Field Experience Sampling Study", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 89, p. 1119-1139.
- Kalleberg, A.L, and A. Mastekaasa (2001), Satisfied Movers, Committed Stayer, *Work and Occupatoins*, Vol. 28, No. 2, p. 183-209.
- Kantarci, K. (1997), *Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Kim, W. G., J. K. Leong and Y.K. Lee (2005), "Effect of Service Orientation on Job satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant", *International Hospitality Management*, Vol. 24, p. 171-193.
- Kirkcaldy, B.D. T. and Martin (2000), "Job Stressand Satisfaction Among Nurses: Individual Differences", *Stres Medicine*, Vol. 16, p. 77-89.
- Koustelios, D. A. (2001), "Personal Characteristics and Job Satisfaction of Greek Teachers", *The International Journal of Educational Management*, Vol. 15, No. 7, p. 354-358.
- Lam, T., T. Baum, and R. Pine (2001), "Study of Managerial Job Satisfaction In Hong Kong's Chinese Restaurants", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13, No. 1, p. 35-42.

- Lu, H., E. W. Alison and K.L. Barriball (2005), "Job satisfaction Among Nurses: A Literature Review", *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 42, p. 211-227.
- Metle, M.K. (1997), "The Relationship between Age and Job Satisfaction: A Study among Female Bank Employees in Kuwait", *International Journal of Management*, Vol. 14, p. 654-666.
- Oshagbemi, Titus (1997), "The Impact of Age on the Job Satisfaction of University Teacher", *Research in Education*, Vol. 59, p. 95-108.
- (1999), "Satisfaction with Co-Workers Behaviour", *Employee Relation*, Vol. 20, p. 88-102.
- (2000). "Is Length of Service Related to the Level of Job Satisfaction?" *International Journal of Social Economics*, Vol. 27, p. 205-217.
- Özçelik, D.A. (1989), *Test Hazırlama Kılavuzu*, ÖSYM Eğitim Yayınları 5, Ankara.
- Özmen, Ö., E. Katrinli ve G. Atabay (1991), „Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İşin Özelliklerine ve Kişilik Tiplerine Göre İş Doyumları“, Kuşadası: (21/23 Kasım 1991). 2. *Ulusal Turizm Kongresi*.
- Polatçı, S. ve K. Ardiç (2007), "İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı", *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, s. 137-154.
- Pors, N.O. and C. G. Joannsen (2002), "Job Satisfaction and Motivational Strategies among Library Directors", *New Library World*, 103 (1177), p. 199-208.
- Saari, L. M. and T. A. Judge (2004), "Employee Attitudes and Job Satisfaction", *Human Resource Management*, Vol. 43, p. 395-407.
- Sarker, S.J., A. Crossman and P. Chinmeteeputuck (2003), "The Relationships of Age and Length of Service with Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employees in Thailand", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, p. 745-758.
- Savery. L.K. (1996), "The Congruence Between The Importance of Job Satisfaction and The Perceived Level of Achievement", *Journal of Management Development*, Vol. 15, p. 18-27.
- Schutz, D.P and S.E. Schutz (1990), *Psychology and Industry Today*, Mac Millan Ellen Company, New York,
- Silah, M. (2005), *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, Seçkin, Yayıncılık Ankara.
- Snipes, R.L., S.L. Oswald, M. Latour and A.A. Armenakis (2005), "The Effects of Specific Job Satisfaction Factors on Customer Perceptions of Service Quality: An Employee-Level Analysis", *Journal of Business Research*, Vol. 58, p. 1330-1339.
- Spector, P. E. and S. M. Jex (2005), "Relations of Job Characteristics from Multiple Data Sources with Employee Affect Absence, Turnover Intentions, and Health", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 1, p. 46-53.

- Spector, P. E. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Sage Publications, London.
- Sun, H.Ö., (2002), *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: TCMB, Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*, (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi), TCMB, Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Syptak, J.M., W.D. Marsland, and D. Ulmer (1999), Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice, *Family Practice Management*, Vol. 14, p. 315-327.
- Tarlan, D. ve Ö. Tütüncü (2001), “Konaklama İşletmelerinde Başarı Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, p. 141-163.
- Taşlıyan, M. (2007), “Turizm ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini ile Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 12, Sayı 9, s. 185-194.
- Tenglimoğlu, D. (2005), “Hizmet İşletmelerde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 1, s. 23-45
- Tenglimoğlu, D. ve Y. Öztürk (2004), *İşletmelerde Hakla İlişkiler*, Seçkin Yayıncılık San.ve Tic. A.Ş. Ankara.
- Testa, M.R. (1999), “Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Empirical Investigation”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 20, No. 3, p. 154-161.
- Togia, A., A Koustelios, and N. Tsigilis (2004), “Job Satisfaction among Greek Acedemic Librarians”, *Library & Information Science Research*, Vol. 26, p. 373-383.
- Toker, B. (2007), “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, s. 92-107.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2006). *Turizm İstatistikleri Bülteni*, Ankara.
- Tütüncü, Ö. ve O. Çiçek (2000), “İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acenteleri Üzerine Bir İnceleme”, *Anatolia: Turizm ve Araştırmaları Dergisi*. Cilt 1, s. 124-128.
- Tütüncü, Özkan (2000), “Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek-İçecek İşletmelerinde İş Doyumu Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 2, Sayı 3, s. 169-181.
- Tütüncü, Ö. ve D. Ö. İpekgil (2003), “Müşteri Tatmini Kapsamında Öğrenci Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Uygulaması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 4, s. 130-151.

- Uppal, S. (2005), "Disability, Workplace Characteristics and Job Satisfaction", *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 4, p. 336-349.
- Weiss, D.J., R.V. Dawis, G.W. England and L. H. Lofquist (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minnesota Studies in Vocational: XXII. Minneapolis, MN: University of Minnesota.
- Yamane, T. (2001), *Temel Örneklem Yöntemleri*. (İngilizceden Çeviren: Alptekin ESİN, M. Akif BAKIR, Celal AYDIN ve Esen GÜRBÜZSEL), Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Vroom, V. H., (1964). *Work and Motivation*, Jhon Wiley & Sons, Inc, New York.