

# Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Kemer-Lara-Belek-Side-Alanya Bölgelerinde Bir Çalışma

*Factors Affecting The Satisfaction of Employees in Hotel Managements: A Study in Kemer-Lara-Belek-Side-Alanya Regions*

**Özgür DAVRAS\*, Mustafa GÜLMEZ\*\***

\* Öğr. Gör., Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta Meslek Yüksekokulu, 32260, Isparta.

E-posta: ozgurdavras@sdu.edu.tr

\*\* Prof. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Turizm Fakültesi, 07058, Antalya.

E-posta: mgulmez@akdeniz.edu.tr

## MAKALE BİLGİLERİ

### Makale işlem bilgileri:

Gönderilme tarihi: 4 Mart 2013

Birinci düzeltme: 30 Nisan 2013

İkinci düzeltme: 4 Haziran 2013

Üçüncü düzeltme: 4 Temmuz 2013

Kabul: 6 Temmuz 2013

### Anahtar sözcükler:

Çalışan,

Çalışan memnuniyeti,

Otel işletmeleri,

İş memnuniyet ölçeği,

Antalya.

## ARTICLE INFO

### Article history:

Submitted: 4 March 2013

Resubmitted: 30 April 2013

Resubmitted: 4 June 2013

Resubmitted: 4 July 2013

Accepted: 6 July 2013

### Key words:

Employee,

Employee satisfaction,

Hotel managements,

Job satisfaction scale,

Antalya.

## ÖZ

Otel işletmelerinin müşterilerine kaliteli hizmet sunması ve kârlılıklarını artırabilmesi, çalışanlarının işlerinden yeterince memnun olmalarına bağlıdır. Bu çerçevede bu çalışmanın amacı; geliştirilen bir iş memnuniyet ölçeği ile otel işletmeleri için son derece önem arz eden çalışanların genel iş memnuniyet düzeylerini tespit etmek, memnuniyete etki eden faktörleri ortaya koymak, çalışanların bazı demografik özellikleri ile iş memnuniyetleri arasındaki ilişkileri belirlemek ve çalışanların çalıştıkları otel işletmelerinin bölgesi, statüsü ve hukuki yapısına göre iş memnuniyet düzeylerini karşılaştırmaktır. Elde edilen bulgulara göre çalışanların genel iş memnuniyetlerinin iyi sayılabilecek bir düzeyde olduğu ve memnuniyete etki eden sekiz faktör ortaya konulmuştur: İş arkadaşları, yönetim tarzı, ek imkânlar, işin doğası, terfi, ücret, ödül ve iletişim. Memnuniyete en fazla etkiyi yönetim tarzı boyutunun, en az etkiyi ise ücret boyutunun yaptığı belirlenmiştir. Çalışmanın diğer bulgularına göre, çalışanların yaşları ve sektörde çalışma süreleri arttıkça memnuniyet düzeylerinin arttığı, eğitim seviyeleri yükseldikçe memnuniyet düzeylerinin düştüğü tespit edilmiştir.

## ABSTRACT

It is dependent that hotel managements serve their clients quality service and increase their profitability to that their employees are satisfied with their jobs adequately. In this context, aim of this study is to determine employee's general job satisfaction levels which is very important for hotel managements, to reveal the factors affecting satisfaction, to determine the relation between some demographical features of employee and job satisfaction and to compare the job satisfaction levels according to region, status and juridical structure of the hotel managements where employee work. According to findings attained, it is revealed that employee's job satisfaction level is in an assumable good level and there are eight factors affecting satisfaction level: colleagues, management style, facilities, nature of job, promotion wage, bonus and communication. It is determined that management style has the most, and wage has the least effect on satisfaction. According to the other findings of the study, level of satisfaction increases as the age and working duration of employee in the sector increases; level of satisfaction decreases as education level of the employee increases.

## GİRİŞ

Turizm sektörünün önemli yapı taşlarından biri olan otel işletmelerini diğer işletmelerden ayıran birçok özellik vardır. Bu özelliklerden bazıları, otel işletmelerinin hizmet işletmesi olması, üretim ile tüketimin aynı anda gerçekleşmesi, müşteri ile çalışanların kullanım alanlarının ortak olması ve sunulan hizmetin daha çok işgücüne dayalı olmasıdır. Otel işletmelerinin kendine özgü bu özellik-

lerinden dolayı, insan gücü önemini hiç kaybetmemiş ve yoğun bir biçimde kullanılmaya devam edilmiştir.

Otel işletmelerinin en temel amaçları; müşteri memnuniyeti sağlayarak kâr elde etmek ve varlıklarını sürdürmektir. Müşterilere verilen hizmetin tümü çalışanlar tarafından sağlanmaktadır. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan çalışanın iç içe, yüz yüze olduğu bir yerde, işinden memnun

olmayan bir çalışanın müşterisine tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması mümkün değildir. Müşterilerin yüksek düzeyde memnun olarak konaklaması ve ayrılması için çalışanların da işlerinden ve işyerlerinden memnun olmaları gerekmektedir (Akıncı 2002). Başka bir ifadeyle otel işletmelerinde çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında doğru orantılı bir ilişki vardır ve genel olarak otelin başarı ve kârlılığına etki etmektedir. Dolayısıyla çalışanın gerçekleştirdiği anlık olumsuz bir davranış müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Örücü ve Esenkale 2005).

Görüldüğü gibi otel işletmelerinin müşterilerine kaliteli hizmet sunabilmeleri ve müşteri memnuniyeti sağlayabilmeleri, çalışanların iş ve iş yerinden memnun olmalarına bağlıdır. Bu bakımdan otel işletmesi çalışanlarının, işletmeler tarafından memnun edilmeleri öncelikli hedef olmalıdır. Diğer bir ifadeyle, otel işletmeleri çalışan memnuniyetine gereken önemi vermeli ve belli aralıklarla çalışanlarının memnuniyet düzeylerini ölçmelidirler. Bu doğrultuda, araştırmada, Antalya ili sınırları içinde önemli beş turizm merkezinde faaliyet gösteren otel çalışanlarının, otel işletmelerine yönelik geliştirilen bir ölçekle, genel memnuniyet düzeylerini tespit ederek, çalışan memnuniyetine etki eden faktörlerin ortaya koyulması ve çalışanların bazı demografik özellikleri ile memnuniyetleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca çalışanların bölgesel bazda memnuniyet düzeyleri karşılaştırılarak, mevcut duruma ilişkin gerek işletmelere gerekse ilgili literatüre katkıda bulunulması hedeflenmiştir.

## KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışan memnuniyetinin bundan önceki yıllarda yapılan çalışmalarda iş tatmini ya da iş doyumunu başlıkları altında, araştırmacılar tarafından çeşitli yollarla tanımı yapılmıştır. Çalışan memnuniyeti genel olarak çalışanların işinden ve işyerlerinden duyduğu hoşnutluk olarak tanımlanabilir (Davis 1988). Locke (1976) çalışan memnuniyetini, kişinin iş ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan keyifli veya olumlu duygusal durum olarak, Lam ve arkadaşları (2001) çalışanların işlerine gösterdiği genel tutum olarak tanımlamışlardır. Schermerhorn ve arkadaşları (1994), çalışan memnuniyetinin çalışanların karşılanmış psikolojik ihtiya-

çalarının derecesini gösterdiğini öne sürerek, işyerindeki fiziksel ve sosyal şartlara çalışanların duygusal bir tepkisi olarak ifade etmişlerdir. Şimşek ve arkadaşları (2001), çalışanın işten elde ettiği kazanç ve beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk, Özgen ve arkadaşları (2002) ise çalışanların işinden beklentileri ile elde ettiklerinin karşılaştırmasının bir sonucu olarak tanımlamışlardır.

Bazı araştırmacılar, çalışan memnuniyetini hem duygusal hem de bilişsel boyutlarını kapsayan bir iş tutumu olarak nitelendirerek tanımı biraz daha geliştirmişlerdir. Örneğin Brief (1998) çalışan memnuniyetini, elde edilen iş deneyiminden hoşlanma veya hoşlanmama derecesinin değerlendirilerek duygusal veya bilişsel olarak ifade edildiği içsel bir durum olarak tanımlamıştır. Brief, duygusallık ve bilişsellik çalışan memnuniyetinin üzerinde mutlak bir etkisi olduğunu ve araştırmacıların duygusal boyutları ihmal ederken, sadece bilişsel boyutlara değindiğini belirtmiştir (Brough vd. 2009). Kinicki ve Kretiner (2009) çalışan memnuniyetini, işin çeşitli boyutlarına karşı verilen duygusal ya da hissi tepki olarak tanımlayarak bir çalışanın işin herhangi bir boyutundan memnun olabileceğini, aynı işin diğer boyutlarından memnun olmayabileceğini belirtmişlerdir.

Yoğun rekabet ortamında otel işletmelerinin ayakta kalabilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinde çalışanların büyük bir rolü vardır. Bu nedenle çalışanların otel işletmelerinin en değerli kaynağı olduğunu söylemek mümkündür (Kozak 2004). Novikova (2006), çalışını olmayan otel işletmelerinin sadece camdan, demirden ve betondan yapılmış bir yapıya benzediğini belirtmiş, O'Fallon ve Rutherford (2009) da otel çalışanlarını, otelin ortakları olarak nitelendirmiş ve "otel çalışanları sizin için çalışırken, otel ortakları sizinle çalışır" söyleminde bulunarak çalışanların otel işletmeleri için ne kadar değerli olduğunu ortaya koymuşlardır. Akıncı (2011), otel çalışanlarını sadece önemli bir kaynak olarak gören yaklaşım yerine, onları bir varlık nedeni ve değerli bir kıymet olarak gören yaklaşımda bulunmuş ve buna göre işletmede çalışanların kıymetli bir girdi (üretim faktörü) olduğu gibi, aynı zamanda kıymetli çıktılar sağlayan en önemli unsurlardan biri olduğunu belirtmiştir. Akıncı aynı zamanda O'Fallon ve Rutherford'un görüşlerini destekleyerek, çalışanların işletmenin stratejik or-

takları olarak görülmesi gerektiğini ve bundan dolayı stratejik ortak ve paydaş olarak kârın elde edilmesinde önemli bir rol oynayan çalışanların elde edilen kârdan da pay almaları gerektiğini öne sürmüştür. Gu ve Siu (2009), otel işletmelerinde müşteri hizmetlerinin çalışanlar tarafından yapıldığını ve dolayısıyla müşteri memnuniyetinin çalışanların işinden duyduğu memnuniyetle sağlanabileceğini ifade etmişlerdir. Araştırmalar, iş memnuniyet düzeyi yüksek olan çalışanlarda; daha iyi ruh hali, fiziksel sağlık, işle ilgili görevleri daha hızlı öğrenme, iş kazalarının azalması ve daha az şikâyet durumları olduğunu göstermiştir (Luthans 1995). Otel işletmelerinde çalışanlar ile müşterilerin etkileşimi söz konusu olduğundan, çalışanlar sunulan soyut ürünün somut bir parçası durumundadırlar, müşterinin gözünde işletmenin imajını oluştururlar ve işletmeyi temsil ederler. Otel işletmelerinde böyle kritik rol oynayan çalışanların memnuniyeti son derece önem arz etmektedir (Kuşluyan 2009). Diğer taraftan çalışan memnuniyeti, bireyin genel olarak çalışma yaşamından aldığı hazzı ve mutluluğu ifade ettiği için, çalışanların fiziksel ve refah düzeylerinin iyi olması ve çalışanların sağlıkları açısından da önemli bir konudur (Oshagbemi 1999).

Örgütler için önem arz eden çalışan memnuniyetini etkileyen birçok faktör vardır. Literatürde, çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Bugüne kadar yapılan çalışmalara göre, çalışan memnuniyetine etki eden faktörleri genel olarak iki grupta toplamak mümkündür: Birincisi, çalışanın kişisel özelliklerini oluşturan bireysel faktörlerdir. Bu faktörler; çalışanların kişisel beklentileri, cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, kişilik yapısı, medeni durumu, statüsü, sektörde çalıştığı süre ve iş yerinde çalıştığı süre olarak sıralandırılabilir. İkincisi ise iş ortamı ve işle ilgili örgütsel faktörlerdir. Bu örgütsel faktörler; işin niteliği, ücret, terfi olanakları, çalışma şartları, kurum içi iletişim, ödül sistemi, iş güvencesi, güvenlik, iş stresi, yönetim ve çalışma arkadaşları olarak açıklanabilir.

### **OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMALAR**

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 konusu araştırmacıların ilgi alanı olmuş, bu alanda birçok çalışma yapılmış ve teori geliştirilmiştir (Pelit ve Öztürk 2010). Turizm sektöründe iş memnuniyetine yönelik araştırmalar 1980'li yıllarda önem kazanmaya başlamıştır. Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde yapılan çalışan memnuniyeti araştırmalarının birçoğunda, çalışanın iş memnuniyetine etki eden faktörler ve bu faktörlerin memnuniyet üzerindeki etki dereceleri incelenmiştir.

Lee ve Way (2010), Amerika'nın bazı bölgelerinde bulunan otellerde 489 çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmada, çalışanların genel iş memnuniyetini etkileyen beş faktör (iş ortamı, işin kendisi, yönetim tarzı, ücret ve kişisel durum) elde etmişler ve kişisel durum faktörü hariç diğer faktörlerin çalışanların genel iş memnuniyetini önemli derecede etkilediğini ortaya koymuşlardır. Sledge ve arkadaşları (2011), Hollanda, Meksika ve Kanada'daki hizmet işletmeleri çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, çalışan memnuniyetinin iç ve dış etkenlerin bir sonucu olduğunu ve çalışanların iş memnuniyetine beş faktörün (beceri çeşitliliği, işin yapısı, işin önemi, özerklik ve geri bildirim) etki ettiğini öne sürmüşlerdir. 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. Chuang ve arkadaşları (2009), Las Vegas'taki yirmibeş kumar otelinin çalışanları üzerinde çalışanların iş memnuniyetine etki eden iç (işin kendisi, sorumluluk ve büyüme-tanınma) ve dış faktörleri (yöneticiler, kişilerarası ilişkiler, çalışma şartları, ücret ve işletme politikaları) araştırmıştır. Araştırma sonucuna göre; otel çalışanlarının genel iş memnuniyet düzeylerinin iyi olduğu, iş memnuniyetini iç faktörler içinde "işin kendisi", dış faktörler içinde ise "yöneticiler" boyutlarının etkilediği ortaya çıkmıştır. İş memnuniyetine en az etkiyi iç faktörler arasında "büyüme ve tanınma" boyutu

ile dış faktörler arasındaki “işletme politikaları” boyutu yapmaktadır. Kaya (2007), Doğu Akdeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışma sonucunda, çalışan memnuniyetine etki eden sekiz faktör bulmuştur. Bunlar: İletişim ve bütünlük, terfi, amirler, işin doğası (fiziksel olmayan faktörler), işin doğası (fiziksel faktörler), ücret ve ek imkânlar, özgürlük ve yönetim’dir. Tian ve Pu (2008) Çin’deki oteller üzerinde yapmış olduğu çalışmada; Çin’deki otel çalışanlarının memnuniyet seviyelerinin düşük olduğunu, çalışan memnuniyetinin yaş ve cinsiyete göre değiştiğini, çalışan memnuniyetine en önemli katkıyı “çalışanlar için mesleki gelişim fırsatları” ile “otellerin uzun dönemde büyüme beklentisi” boyutlarının yaptığını saptamışlardır. Yang (2010), Tayvan’daki on bir uluslararası otel çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada, iş memnuniyetinin sonuçlarını incelemiş ve analiz sonucunda rol çatışması, tükenmişlik, sosyalleşme ve işin özerkliği gibi faktörlerin, çalışanların iş memnuniyetine önemli etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur. Gallardo ve arkadaşlarının (2010) önemli iki turizm bölgesi olan Andalusia (İspanya) ve Alvarge (Portekiz)’de otel çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada, her iki bölgede de otel çalışanların iş memnuniyet seviyelerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ve diğer çalışmaların aksine her iki bölgede de ücretin, çalışan memnuniyetine etki eden en büyük faktör olduğu ortaya konmuştur.

Lam ve arkadaşları (2001), Arslan (2009), Kaya (2007), Toker (2007) ve Gallardo ve arkadaşlarının (2010) otel işletmeleri üzerinde yaptığı araştırmalarda, eğitim düzeyi yüksek çalışanların memnuniyet seviyelerinin eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Toker (2007) bunun nedeni olarak eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara oranla işleri ile ilgili daha yüksek beklentiler içinde olabileceğini dile getirmiştir.

Yaş, çalışan memnuniyeti ile ilgili diğer bir faktördür. Literatürdeki çalışmalar genelde yaş ilerledikçe çalışanların memnuniyetinin de arttığını ortaya koymuştur (Toker 2007; Lee ve Wilbur 1985). Davis (1988), bunun sebebinin deneyim nedeniyle uyumun artması olabileceğini öne sürmüştür. Bunun aksine Gallardo ve arkadaşları (2010) ve Tagreed (2013), yapmış oldukları çalışmalarda genç ça-

alışanların yaşlı çalışanlara nazaran daha memnun oldukları sonucunu ortaya koymuşlardır. Herzberg ve arkadaşları da yaş ile çalışan memnuniyeti ilişkisinin “U” şeklinde olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu görüşe göre işe yeni başlayan bir çalışanın iş memnuniyeti, yeni duruma alışma sürecinde olması ya da bir iş bulmuş olması nedeniyle yüksek olacak, zamanla yerini monotonluktan kaynaklanan bıkkınlığa bırakacak ve kişi orta yaşlarda düşük iş memnuniyetine sahip olacaktır. Bir süre sonra iş memnuniyet seviyesini artırmak için gösterdiği çabalar (yeni iş bulma gibi) ya da durumu kabullenmesi sonucu iş memnuniyet seviyesinde artış gözlenecektir (Telman ve Ünsal 2004). Paul ve Phua (2011) çalışmalarında, genç ve yaşlı çalışanların, orta yaş grubu çalışanlarına göre daha memnun olduğunu ortaya koyarak bu görüşü desteklemişlerdir.

Bu bağlamda kuramsal ve görgül çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında, otel işletmelerinin müşterilerine kaliteli hizmet sunarak müşteri memnuniyeti sağlayabilmeleri, çalışanlarının işlerinden yeterince memnun olmalarına bağlı olduğu açıktır. İlgili literatürde, çalışanların memnuniyetine etki eden faktörlere ilişkin değerlendirmelerde farklı yaklaşımlar göze çarpmakla birlikte ücret, terfi, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve yönetim gibi faktörlerin çalışan memnuniyeti üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkmıştır (Akıncı 2002; Lee ve Way 2010; Chuang ve arkadaşları 2009; Kaya 2007; Lam ve arkadaşları 2001). İşletme yöneticilerinin bu faktörleri irdeleyerek çalışanların lehine çevirmesi durumunda, hem çalışan hem de işletme açısından daha olumlu sonuçlar çıkacağı aşikârdır. Bu araştırma, ülkemizde turizmin kalbi olan Antalya bölgesinde bulunan önemli turizm beldelerini kapsamı ve otel işletmesi çalışanlarına yönelik geliştirilen bir ölçekle yapılması, işletme yöneticilerine çalışanlarının memnuniyet düzeyleri hakkında fikir verecektir. Diğer taraftan geliştirilen ölçeğin yeni çalışmalarda değişik turizm merkezlerinde uygulanmasıyla güvenilirliği ve geçerliliği test edilebilir.

## ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, otel işletmenlerinin en değerli kaynağı olan çalışanların genel iş memnuniyet seviyelerini ölçmek, çalışanların iş memnuniye-



tine etki eden faktörleri ortaya çıkarmak, çalışanların bazı demografik özellikleri ile iş memnuniyetleri arasındaki ilişkileri belirlemek ve çalışanların iş memnuniyet düzeylerini karşılaştırmaktır. Turizm sektörünün önemli yapı taşı olan otel işletmelerinin başarısı, bütünü ile çalışanların etkinliğine dayanmaktadır. Müşterilerle yüz yüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı otel işletmelerinde, çalışanların hal ve hareketleri doğrudan hizmet kalitesine etki edeceğinden, çalışanlar daha da değer kazanmışlardır. Buna bağlı olarak müşteri memnuniyetini benimsemiş otel işletmelerinde çalışanların memnuniyeti ön plana çıkmaktadır. Otel işletmelerinde sunulan hizmetin somut bir parçasını oluşturan ve işletmelerin başarılı olmasında önemli role sahip olan çalışanların memnuniyeti son derece önem arz etmektedir.

### Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada test edilen hipotezler şunlardır:

*Hipotez 1: İş memnuniyetine etki eden faktör boyutları otel çalışanlarının eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır.*

*Hipotez 2: İş memnuniyetine etki eden faktör boyutları otel çalışanlarının yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.*

*Hipotez 3: İş memnuniyetine etki eden faktör boyutları otel çalışanlarının sektörde çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.*

*Hipotez 4: İş memnuniyetine etki eden faktör boyutları otel çalışanlarının çalıştıkları bölgelere göre farklılaşmaktadır.*

*Hipotez 5: İş memnuniyetine etki eden faktör boyutları otel çalışanlarının çalıştıkları otelin statüsüne göre farklılaşmaktadır.*

*Hipotez 6: İş memnuniyetine etki eden faktör boyutları otel çalışanlarının çalıştıkları otelin hukuki yapısına göre farklılaşmaktadır.*

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### Ölçeğin Hazırlanması

Araştırmada ilk olarak otel işletmelerinde çalışan memnuniyetine yönelik çalışmalar ve kullanılan ölçekler araştırılmıştır. Araştırma sonucunda; Minnesota Memnuniyet Ölçeği, İş Tanımlama Ölçeği ve İş Tatmin Ölçeği incelemeye alınmıştır. Yapılan incelemeler sonucu 1975 yılında Hackman ve Oldham tarafından oluşturulan ve 1985

yılında E.Spector tarafından geliştirilen İş Tatmin Ölçeği'nin örnek alınmasına karar verilmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin otel işletmesi çalışanlarına uyumluluğu irdelenmiş ve bazı uzman öğretim üyeleri başta olmak üzere Belek bölgesinde faaliyet gösteren iki otelin üst düzey yöneticilerinin de görüşleri alınarak bazı maddeler ölçekten çıkarılmış, geri kalan maddelerin de yapısı değiştirilmiştir. Aynı zamanda diğer iki ölçeğin (Minnesota Memnuniyet ve İş Tanımlama Ölçeği) maddeleri de irdelenmiş ve otel işletmesi çalışanlara uyumlu olan maddeler de ölçüğe eklenmiştir. Sonuçta, orijinali 36 maddeden oluşan ölçek, yapılan bu değişiklikler sonucu 46 madde olarak geliştirilmiştir.

Bu şekilde geliştirilen ölçeğin geçerliliğini test etmek amacıyla uygulamadan önce bir pilot uygulama yapılmıştır. Pilot çalışma araştırma kapsamı dışında kalacak olan, Belek bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otel işletmesinde 46 kişilik çalışan grubu üzerinde uygulanmıştır. Pilot çalışma sonucunda elde edilen verilere, sosyal bilimler için geliştirilmiş bir istatistik paket programı ile güvenilirlik analizi uygulanmış ve analiz sonucunda ölçeğin bir bütün olarak güvenilirliği  $\alpha = 0,927$  bulunmuştur. Bulunan bu değer kabul edilebilir sınırlar içerisinde (Altunışık vd. 2010).

Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların kişisel özellikleri ile ilgili 13 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise çalışanların iş memnuniyetlerine etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik 46 ifade yer almaktadır. Çalışan memnuniyeti ile ilgili ifadeler toplam dereceleme ölçeği (1: Kesinlikle katılmıyorum, ... 5: Kesinlikle katılıyorum) ile kişisel özelliklerine yönelik ifadelerin bir kısmı açık uçlu, bir kısmı da kapalı uçlu olarak sorulmuştur.

### Araştırmanın Evreni-Örnekleme ve Sınırlılıkları

Çalışmanın evrenini, Antalya ili sınırları içinde, Kemer, Lara-Kundu, Belek, Side-Manavgat ve Alanya bölgelerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Özellikle dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin seçilmesinin nedeni, yüksek sayıda çalışan istihdam etmeleri ve sektörde genel olarak bu işletmelerin zincir işletme olmaları nedeniyle çalışanlarına ve onların memnuniyetine önem vermeleridir. Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün verilerine

göre araştırma kapsamındaki bölgelerde 703 adet otel işletmesi faaliyet göstermektedir. Bu otel işletmelerinin 166 adedini dört yıldızlı, 219 adedini ise beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır (www.antalyakulturturizm.gov.tr). Tüm bu otellere ulaşmak imkânsız olduğundan, başta bazı uzman öğretim üyeleri olmak üzere, bazı turizm danışmanlarının yönlendirmeleri ve tavsiyeleri sonucu toplam 27 otel işletmesinin İnsan Kaynakları (İK) müdürleriyle görüşülmüştür. Görüşülen otel işletmelerinden 18'i çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Çalışmaya katılan otel işletmelerinin 10 adedi beş yıldızlı, geri kalan sekiz adedi dört yıldızlı otel işletmeleridir. Bu otellerden beş adedi Kemer bölgesinde, üç adedi Belek bölgesinde, dört adedi Alanya bölgesinde, beş adedi Side-Manavgat bölgesinde ve bir adedi de Lara-Kundu bölgesinde faaliyet göstermektedir. Çalışma 2012 yılı Haziran – Temmuz aylarında yapılmış olup, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi uygulanmıştır.

Evrendeki çalışan sayısını saptamak amacıyla, çalışmanın yapıldığı 18 otelin İK müdürlerinden, çalıştırdıkları personel sayılarına yönelik bilgi istenmiştir. Alınan bilgiye göre, bu otellerde yaklaşık olarak 4.250 kişinin istihdam edildiği saptanmıştır. Ancak, görüşülen otel işletmelerinin İK müdürleri bu sayının iş durumu ve yoğunluğa bağlı değişiklik gösterdiğini, dolayısıyla net bir rakam veremeyeceklerini de belirtmişlerdir. Araştırma kapsamına dâhil olan otel işletmelerinin İK müdürlerine dağıtılan 2500 adet anket formununun 1414 adedi geri dönmüştür. Bu durum ise %56 oranında bir anket geri dönüş oranını ifade etmektedir. Anketlerden 375 adedi ise yeterli veri ve anlamlılığa sahip olmadığı ve çalışanların bilinçsizce doldurduğu tespit edildiği için değerlendirmeye alınmamıştır. Geri kalan 1.039 anket ise değerlendirmeye alınmıştır.

### Verilerin Analizi

Çalışmaya katılan otellerdeki çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda elde edilen veriler, sosyal bilimler için geliştirilmiş olan bir istatistik paket programına girilmiştir. Araştırmanın analizlerine geçilmeden önce istatistik otoriterlerince tavsiye edildiği şekilde, artık (sapma, residual) değerler üzerinden artı eksi  $\pm 3$  standart sapma dışında kalan uç değerlerin (outliers) olup olmadığına bakılmış ve aralık dışında kalan değişkenler (top-

lam 169 anket) analizden çıkarılmıştır (Tabachnick ve Fidel 2001). İstatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik kapsamında ele alınmıştır. Çalışmada öncelikle çalışanların demografik özelliklerinin belirlendiği frekans dağılımları yapılmış ve genel iş memnuniyet düzeyleri belirlenmiştir. Sonrasında verilerin güvenilirliği (Cronbach Alpha) test edilmiştir. Değişkenleri daha geçerli ve güvenli bir biçimde belirlemek amacıyla, çalışan memnuniyeti ile ilgili verilere faktör analizi uygulanmıştır. Sonrasında araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Bu amaçla t testi ve tek yönlü varyans analizlerinden yararlanılmıştır.

### BULGULAR

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, turizm eğitimi alıp almadığı, sektörde çalıştığı süre, işyerinde çalıştığı süre ve çalıştığı departman gibi sorular yöneltilmiştir. Tanımlayıcı istatistik kapsamında elde edilen bulgular Tablo 1'de gösterilmiştir.

Çalışanların çoğunluğunu (%69) erkekler oluşturmakla beraber hemen hemen yarıya yakınının (%44) 20-29 yaş aralığında olması, otel işletmelerinin daha çok genç çalışan istihdam sağladıkları sonucunu ortaya koymaktadır. Üniversite düzeyinde eğitim alan çalışan sayısının oldukça düşük olması da sektörde kalifiye eleman sıkıntısının olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Çalışanların %53'ü 1 yıldan az, %28'i 1-3 yıldır, %13'ünün 4-6 yıldır ve %5'inin de 7-9 yıldır buldukları otel işletmelerinde çalıştıkları tespit edilmiştir. Bu verilere göre otel işletmelerinin işgücü devir hızının yüksek olabileceğini söylemek mümkündür.

Sonraki adımda, ölçekte yer alan ve çalışanların memnuniyet düzeylerini belirlemeye yönelik her bir ifadenin ortalaması ile çalışanların genel memnuniyet ortalaması bulunmuştur. Buna göre, çalışanların genel iş memnuniyet ortalaması 3,79 olarak tespit edilmiştir. Bu değer çalışanların genel iş memnuniyet düzeylerinin iyi sayılabilecek bir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Daha sonra çalışanların iş memnuniyetini etkileyen faktörlerin boyutlu yapısını tespit etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 2'de verilmiştir. İlk olarak, verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını test et-

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

<i>Cinsiyet</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Turizm Eğitimi</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Erkek	598	69	Evet	415	48
Kadın	272	31	Hayır	452	52
Toplam	870	100	Toplam	867	100
<i>Yaş</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Eğitim Düzeyi</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
20'nin altı	155	18	İlköğretim	271	31
20 – 29 arası	385	44	Lise	436	50
30 – 39 arası	226	26	Ön Lisans	71	8
40 – 49 arası	88	10	Lisans	91	11
50'nin üstü	16	2			
Toplam	870	100	Toplam	869	100
<i>Otelde Çalışma süresi</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Sektörde Çalışma Süresi</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
1 yıldan az	462	53	1 yıldan az	179	21
1 – 3 yıl	259	30	1 -5 yıl	344	40
4 – 6 yıl	108	12	6 – 10 yıl	193	22
7 – 9 yıl	40	5	11 – 15 yıl	92	10
			16 yıldan fazla	61	7
Toplam	869	100	Toplam	124	100
<i>Çalışılan Bölge</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Çalışılan Departman</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Kemer	196	23	Önbüro	74	9
Lara/Kundu	57	7	Animasyon	20	2
Belek	159	18	Yiyecek İçecek	359	41
Side/Manavgat	175	20	Kat Hizmetleri	202	23
Alanya	283	32	Teknik Servis	41	5
			Destek Birimleri	174	20
Toplam	870	100	Toplam	870	100

mek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) analizinden faydalanılmış ve oran 0,937 olarak bulunmuştur. Bu oran örneklem sayısının yeterliliğini göstermektedir. Faktör analizinin ön şartlarından olan değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı Bartlett Küresellik Testi sonucunda gösterilmiştir ( $p=0,000$ ). Ankette çalışanların iş memnuniyet düzeylerini ölçmek için kullanılan 46 önerme, faktör analizine dâhil edilmiştir. Eşkökenliliği (communality) 0,5'in altında olan altı ifadenin elenmesi sonucu toplam varyansın %64,71'ini açıklayan ve özdeğeri 1'in üstünde olan sekiz faktör elde edilmiştir.

Birinci faktör toplam varyansın %11,17'sini açıklamakta olup "İş Arkadaşları" olarak isimlendiril-

miş ve yedi değişkenden oluşmuştur. Bu faktörü oluşturan değişkenler; iş arkadaşları arasında arkadaşlık ve yardımlaşma ilişkileri, saygılı davranışlar herkesin işini iyi yapma gayretinde olması, arkadaşlar arasında kavga, dargınlık ve dedikodunun olmaması ile arkadaşlar arasında iyi iletişimin olması ifadeleridir. İkinci faktör, toplam varyansın %10,84'ünü açıklamakta olup "Yönetim Tarzı" olarak isimlendirilmiş ve altı değişkenden oluşmuştur. Bu faktör ise yöneticinin iyi çalışanı takdir etmesi, çalışanlara saygılı ve objektif davranması, çalışanlara iş ile ilgili konularda yardımcı olması ile çalışanların iş ile ilgili fikirlerine değer vermesi ifadelerinden oluşmaktadır. "Ek İmkânlar" ola-

Tablo 2. Çalışanların İş Memnuniyetine Etki Eden Faktör Boyutları

Boyutlar	Faktör Yüğü	Ortalama	Varyans Açıklama Oranı (%)	Özdeğer	Güvenilirlik
<b>Faktör 1: İş Arkadaşları</b>		4,24	11,17	12,04	,886
İş arkadaşlarımla yardımlaşma düzeyimiz gayet iyidir.	,835				
İş arkadaşlarım bana saygılı davranır.	,800				
İş arkadaşlarım verilen görevleri iyi yapma gayretindedirler.	,797				
İş arkadaşlarımla arkadaşlık ilişkilerimiz iyidir.	,793				
İş arkadaşlarım benim fikir ve düşüncelerime değer verir.	,680				
İş arkadaşlarımla iletişimim çok iyidir.	,587				
Çalışanlar arası dedikodu, kavga ve dargınlık yoktur.	,582				
<b>Faktör 2: Yönetim Tarzı</b>		4,30	10,84	3,63	,901
Müdürüm iyi çalışanı takdir eder.	,803				
Müdürüm iş konusunda bana güvenir.	,770				
Müdürüm işle ilgili fikirlerime değer verir.	,767				
Müdürüm kişiliğime saygılı davranır.	,766				
Müdürüm herkese karşı objektiftir.	,735				
Müdürüm görevimle ilgili sorunlarda yardımcı olur.	,731				
<b>Faktör 3: Ek İmkanlar</b>		3,20	9,58	2,29	,839
Otel personele mesleki/profesyonel eğitim vermektedir.	,702				
Personel kullanım ve soyunma odaları günlük temizlenir.	,701				
Otelin lojmanı temizlik ve rahatlık yönünden çok iyidir.	,657				
Otelin sunmuş olduğu sağlık hizmetlerinden memnunum.	,646				
Otelin personel servisleri düzenli çalışmaktadır.	,628				
Personele çıkan yemekler sağlıklı ve lezzetlidir.	,613				
Otelde departmanlar arası spor faaliyetleri yapılır.	,604				
<b>Faktör 4: İşin Doğası</b>		3,94	8,92	2,10	,895
İşim genel olarak iyidir.	,819				
Yaptığım iş beni tatmin etmektedir.	,805				
Yaptığım işten zevk alıyorum.	,804				
Yaptığım işle gurur duyarım.	,747				
Çalışma koşulları genel olarak iyidir.	,658				
<b>Faktör 5: Terfi</b>		3,58	8,37	1,90	,871
Terfiler otel içinde çalışan personel arasında yapılmaktadır.	,811				
Otelde terfi olanakları her zaman vardır.	,785				
Otelde terfi politikası adil bir şekilde uygulanmaktadır.	,766				
Çalıştığım bu otelde terfi alacağıma inanıyorum.	,652				
Otelde kendimi geliştirmek için olanaklar vardır.	,604				
<b>Faktör 6: Ücret</b>		3,10	6,49	1,71	,773
Bölgedeki diğer otellere göre ücretlerimiz daha iyidir.	,756				
Aldığım ücret beni tatmin etmektedir.	,710				
Otel fazla yaptığım mesai ücretlerini öder.	,673				
Otelde düzenli olarak ücretlere zam yapılmaktadır.	,638				
<b>Faktör 7: Ödül</b>		3,36	4,92	1,22	,657
Otelde prim sistemi vardır ve yapılan satışa göre prim verilir.	,744				
Her yıl "Personel Gecesi" düzenlenir ve herkese hediye verilir.	,733				
Her ay "Ayın Personeli" seçilir ve ödül verilir.	,684				
<b>Faktör 8: İletişim</b>		4,06	4,42	1,01	,774
Otel yönetimi ile rahatlıkla iletişim kurabiliyorum.	,681				
İş ile ilgili sorunlarımı müdürüme iletebiliyorum.	,614				
İşle ilgili bilgi akışı zamanında ve açık şekilde yapılmaktadır.	,587				

KMO = 0,937; Bartlett Küresellik Testi = 17658,132 (p&lt; 0,01)



rak isimlendirilen üçüncü faktör, toplam varyansın %9,58'ini açıklamakta olup yedi değişken ile ifade edilmiştir. Bu faktörü oluşturan değişkenler; otelin çalışanlarına mesleki eğitimler vermesi, çalışanlara çıkan yemeklerin hijyenik ve lezzetli olması, personel servislerinin düzenli olması, otelin sunmuş olduğu sağlık hizmetlerinin iyi olması, personel kullanım alanları, soyunma odaları ve lojmanın günlük temizliğinin yapılması ifadeleridir. Dördüncü faktör "İşin Doğası" olarak isimlendirilmiş ve beş değişkenden oluşmuştur. Bu faktör toplam varyansın %8,92'sini açıklamaktadır. Yapılan işin genel olarak iyi olması, işin çalışanları tatmin etmesi, çalışma koşullarının iyi olması, çalışanların yaptığı işten zevk alması ve gurur duyması ifadeleri bu faktörü oluşturan değişkenlerdir. Beşinci faktör "Terfi" olarak isimlendirilmiş olup toplam varyansın %8,37'sini açıklamaktadır. Bu faktör de beş değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenler; terfi olanaklarının her zaman olması, adil terfi politikası uygulanarak terfilerin otel çalışanları arasından yapılması ile çalışanları geliştirecek olanakların olması ifadelerinden oluşmaktadır. Altıncı faktör toplam varyansın %6,49'unu açıklamakta olup "Ücret" olarak isimlendirilmiş ve dört değişkenden oluşmuştur. Bu değişkenler ise ücretin çalışanı tatmin etmesi, çalışanlara fazla mesai ücretlerinin ödenmesi, ücretlerin zamanında ödenmesi ve ücretlerin bölgedeki diğer otel işletmelerine göre daha iyi olması ifadelerinden oluşmaktadır. "Ödül" olarak isimlendirilen yedinci faktör ise üç değişkenden oluşmuş, toplam varyansın %4,92'sini açıklamaktadır. Aynı personelinin seçilmesi, yılın personelinin seçilmesi ve satışa göre prim sisteminin olması ifadeleri bu faktörü oluşturan maddelerdir. Toplam varyansın %4,06'sını açıklayan sekizinci faktör ise üç değişken ile ifade edilerek "İletişim" olarak isimlendirilmiştir. Bu faktörü oluşturan değişkenler; çalışanın yönetimle ilişki kurabilmesi, sorunlarını yönetime iletilmesi ve bilgi akışının zamanında açık şekilde yapılması ifadeleridir.

Çalışmada elde edilen faktörlere güvenilirlik analizi uygulanmış ve her faktör için genel güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı) bulunmuştur (İş arkadaşları için 0,886 – Yönetim tarzı için 0,901 – Ek İmkânlar için 0,839 – İşin doğası için 0,895 – Terfi için 0,871 – Ücret için 0,773 – Ödül için 0,657 ve İletişim için 0,774). Bulunan bu güvenilirlik değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde (Sipahi vd. 2010).

Son olarak elde edilen her bir faktörün ortalamaları alınmıştır. Yönetim tarzı faktörünün ortalaması 4,30; iş arkadaşları faktörünün ortalaması 4,24; iletişim faktörünün ortalaması 4,06; işin doğası faktörünün ortalaması 3,94; terfi faktörünün ortalaması 3,58; ödül faktörünün ortalaması 3,36; ek imkânlar faktörünün ortalaması 3,20 ve ücret faktörünün ortalaması 3,10 olarak tespit edilmiştir. Bu verilere göre ele alınan örneklem kapsamında, yönetim tarzının en fazla memnuniyet duyulan konu olduğunu söylemek mümkündür. İş arkadaşları faktörü de ikinci sırada önemli bir ortalamaya sahiptir. Otel çalışanlarının, ücretleri konusunda memnun olmadıkları da görülmektedir.

### Araştırmanın Hipotez Testleri

*Hipotez 1: İş memnuniyetine etki eden faktör boyutları otel çalışanlarının eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır.*

Otel çalışanlarının eğitim düzeyleri ile iş memnuniyetini etkileyen faktörler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı karşılaştırmak amacıyla tek yönlü varyans (one-way ANOVA) analizinden faydalanılmıştır. Bu test tüm faktör boyutları için yapıldığından, her faktör için alt hipotez oluşturulmuştur:

*H1.a: "İş arkadaşları" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır.*

*H1.b: "Yönetim tarzı" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır.*

*H1.c: "Ek imkânlar" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır.*

*H1.d: "İşin doğası" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır.*

*H1.e: "Terfi" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır.*

*H1.f: "Ücret" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır.*

*H1.g: "Ödül" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır.*

H1.h: "İletişim" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır.

Bu hipotezleri test etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve analiz sonucunda terfi ve ücret faktörlerinin grup varyanslarının homojen olmadıkları tespit edilmiş, dolayısıyla tek yönlü ANOVA testinin ön şartı sağlanamamıştır. Bu iki faktör (terfi ve ücret) modelden çıkarılarak Welch testi yapılsa da analiz sonuçları yine bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya koymamıştır. Diğer faktörlere tekrar uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda iş arkadaşları ( $p=,000<0,01$ ), yönetim tarzı ( $p=,010<0,05$ ) ve ek imkânlar ( $p=,007<0,05$ ) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (Tablo 3). Bu farklılığın hangi eğitim düzeyi grubunda bulunan çalışanlardan kaynaklandığını tespit etmek için ileri düzey Sheffe analizi uygulanmış ve analiz sonucuna göre iş arkadaşları boyutunda ilköğretim mezunlarının iş memnuniyet düzeylerinin (4,36) lise ve üniversite mezunu çalışanların iş memnuniyet düzeylerine (lise mezunu çalışanlar= 4,22; üniversite mezunu çalışanlar=4,10) göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Yönetim tarzı ve ek imkânlar boyutlarında, ilköğretim ve lise mezunu çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiş, buna göre ilköğretim mezunlarının memnuniyet düzeylerinin (yönetim tarzı=4,41; ek imkânlar=3,35) lise mezunlarının memnuniyet düzeylerine (yönetim tarzı=4,25; ek imkânlar=3,13) göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Diğer taraftan eğitim düzeyi değişkeninin etki büyüklüğünü belirlemek için eta kare ( $\eta^2$ ) değerine bakılmıştır. Elde edilen eta kare değeri, bağımlı değişkene bağımsız değişkenin etkisinin olup olmamasının ötesinde, ne düzeyde bir etkisinin olduğunun görülmesini sağlar (Antalyalı 2010, s. 146). Ellis (2010) ve Pallant'a (2005) dayalı olarak Çetin ve arkadaşlarına (2012) göre eta kare değeri, 0 ile 1 arasında değişen değerler alabilmekte ve bu değer 0,01'den küçükse bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi küçük, 0,06 ile 0,14 arasında ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi orta düzeyde, 0,14 veya üzerinde ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi büyüktür yorumları yapılmaktadır (Çetin ve arkadaşları 2012). Bu durumda elde edilen eta kare değerine (iş arkadaşları= ,025 – yönetim tarzı= ,012 – ek imkânlar= ,014) göre, çalışanların eğitim düzeyi ile iş arkadaşları, yönetim tarzı ve ek imkânlar boyutları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık olmasına rağmen, eğitimin önemli bir belirleyici konumunda olmadığı söylenebilir. Tüm bu verilere göre; H1.a, H1.b ve H1.c hipotezleri kabul edilmiş, diğer hipotezler (H1.d, H1.e, H1.f, H1.g ve H1.h) reddedilmiştir.

Hipotez 2: İş memnuniyetine etki eden faktör boyutları otel çalışanlarının yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.

Otel çalışanlarının yaş grupları ile iş memnuniyetini etkileyen faktörler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı karşılaştırmak amacıyla tek yönlü varyans (one-way ANOVA) analizinden faydalanılmıştır. Bu test tüm faktör boyutları için

Tablo 3. Çalışanların Eğitim Düzeyi ile Faktör Boyutları Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

Faktör Boyutları	Eğitim Düzeyi (Ort.)			F	$\eta^2$	p
	İlköğretim	Lise	Üniversite			
İş Arkadaşları	4,36	4,22	4,10	8,555	,025	,000**
Yönetim Tarzı	4,41	4,25	4,26	4,620	,012	,010*
Ek İmkânlar	3,35	3,13	3,15	4,951	,014	,007*
İşin Doğası	4,01	3,91	3,90	1,306	,004	,272
Terfi	3,60	3,54	3,66	1,034	,002	,356
Ücret	3,13	3,07	3,16	,609	,001	,544
Ödül	3,45	3,36	3,21	2,753	,008	,064
İletişim	4,15	4,01	4,5	2,218	,006	,109

\*  $p<0,05$ ; \*\*  $p<0,01$

yapıldığından, her faktör için alt hipotez oluşturulmuştur:

H2.a: "İş arkadaşları" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.

H2.b: "Yönetim Tarzı" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.

H2.c: "Ek imkânlar" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.

H2.d: "İşin doğası" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.

H2.e: "Terfi" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.

H2.f: "Ücret" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.

H2.g: "Ödül" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.

H2.h: "İletişim" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.

Bu hipotezleri test etmek için tek yönlü varyans ve Welch analizi ile ileri düzey Tukey testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde yaş gruplarının terfi ( $p=,681>0,05$ ) ve ücret ( $p=,341>0,05$ ) boyutların-

da anlamlı farklılıklar göstermediği, iş arkadaşları ( $p=,033<0,05$ ), yönetim tarzı ( $p=,004<0,05$ ), ek imkânlar ( $p=,008<0,05$ ), işin doğası ( $p=,006<0,05$ ), ödül ( $p=,000<0,01$ ) ve iletişim ( $p=,013<0,05$ ) boyutlarında ise anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H2.a, H2.b, H2.c, H2.d, H2.g ve H2.h hipotezleri kabul edilmiş, H2.e ve H2.f hipotezleri ise reddedilmiştir. Buna göre iş arkadaşları ve yönetim tarzı boyutlarında 40 yaş üstü çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin (iş arkadaşları=4,37; yönetim tarzı=4,53) 20-29 yaş grubu çalışanların iş memnuniyet düzeylerine göre (iş arkadaşları=4,18; yönetim tarzı=4,24), ödül boyutunda 20 yaş altı çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin (3,63) 30-39 yaş grubu çalışanların iş memnuniyet düzeylerine göre (3,17), iletişim boyutunda ise 40 yaş üstü çalışanların iş memnuniyet seviyelerinin (4,29) 20-29 yaş grubu çalışanların iş memnuniyet düzeylerinden (4,03) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Welch testiyle aralarında anlamlı ilişkiler tespit edilen ek imkânlar ve işin doğası boyutlarında, 40 yaş üstü çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin (ek imkânlar=3,36; işin doğası=4,14) 20 yaş altı çalışanların iş memnuniyet düzeylerine (ek imkânlar=3,04; işin doğası=3,77) göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Genel olarak incelendiğinde tüm faktörlerde, 40 yaş üstü çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin kendilerinden daha genç çalışanların iş memnuniyet düzeylerinden daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Anlamlı farklılık tespit edilen boyutların eta kare değerlerine (iş arkadaşları= ,012 – yönetim tarzı= ,014 – ek imkânlar= ,014 – işin doğası= ,014 – ödül= ,021 – iletişim= ,012) göre yaşın ilgili iş memnuniyeti bo-

Tablo 4. Çalışanların Yaş Grupları ile Faktör Boyutları Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

Faktör Boyutları	Yaş Grupları (Ort.)				F	$\eta^2$	p
	20 Yaş Altı	20-29 Yaş	30-39 Yaş	40 Yaş Üstü			
İş Arkadaşları	4,27	4,18	4,28	4,37	2,930	,012	,033*
Yönetim Tarzı	4,30	4,24	4,30	4,53	4,561	,014	,004*
Ek İmkânlar	3,04	3,16	3,32	3,36	3,996	,014	,008*
İşin Doğası	3,77	3,92	4,01	4,14	4,141	,014	,006*
Terfi	3,61	3,59	3,53	3,64	,502	,004	,681
Ücret	3,01	3,11	3,19	3,07	1,119	,004	,341
Ödül	3,63	3,37	3,17	3,34	6,103	,021	,000**
İletişim	3,97	4,03	4,09	4,29	3,586	,012	,013*

\*  $p<0,05$ ; \*\*  $p<0,01$

Tablo 5. Çalışanların Sektörde Çalışma Süreleri ile Faktör Boyutları Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

Faktör Boyutları	Sektörde Çalışma Süresi (Ort.)					F	$\eta^2$	p
	1 Yıllan Az	1 – 5 Yıl	6 – 10 Yıl	11 – 15 Yıl	16 Yıllan Fazla			
İş Arkadaşları	4,27	4,20	4,24	4,27	4,38	1,128	,006	,342
Yönetim Tarzı	4,29	4,28	4,29	4,29	4,51	1,430	,008	,222
Ek İmkânlar	3,07	3,12	3,26	3,42	3,53	4,960	,022	,001*
İşin Doğası	3,75	3,91	4,00	4,05	4,33	5,676	,025	,000**
Terfi	3,54	3,61	3,56	3,58	3,65	,265	,002	,900
Ücret	3,05	3,14	3,13	3,07	3,12	,288	,001	,886
Ödül	3,55	3,47	3,27	2,95	3,08	7,612	,039	,000**
İletişim	3,98	4,04	4,11	4,08	4,29	1,828	,009	,121

\* p&lt;0,05; \*\* p&lt;0,01

yutları üzerindeki etkisinin oldukça sınırlı olduğu söylenebilir.

*Hipotez 3: İş memnuniyetine etki eden faktör boyutları otel çalışanlarının sektörde çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.*

Otel çalışanlarının sektörde çalıştıkları süre ile iş memnuniyetini etkileyen faktörler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını karşılaştırmak amacıyla tek yönlü varyans analizinden faydalanılmıştır. Bu test tüm faktör boyutları için yapıldığından, her faktör için alt hipotez oluşturulmuştur:

*H3.a: “İş arkadaşları” boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının sektörde çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.*

*H3.b: “Yönetim tarzı” boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının sektörde çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.*

*H3.c: “Ek imkânlar” boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının sektörde çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.*

*H3.d: “İşin doğası” boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının sektörde çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.*

*H3.e: “Terfi” boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının sektörde çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.*

*H3.f: “Ücret” boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının sektörde çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.*

*H3.g: “Ödül” boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının sektörde çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.*

*H3.h: “İletişim” boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının sektörde çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.*

Bu hipotezleri test etmek için tek yönlü varyans ve Welch analizi ile ileri düzey Tukey testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5 incelendiğinde ek imkânlar (p=,001<0,05), işin doğası (p=,000<0,01) ve ödül (p=,000<0,01) faktörlerinin çalışanların sektörde çalıştıkları süreye değişkeni ile anlamlı farklılıklar gösterdiği, diğer taraftan iş arkadaşları (p=,342>0,05), yönetim tarzı (p=,222>0,05), terfi (p=,900>0,05), ücret (p=,886>0,05) ve iletişim (p=,121>0,05) faktörlerinin anlamlı bir farklılık göstermedikleri anlaşılabilecektir. Dolayısıyla H3.a, H3.b, H3.e, H3.f ve H3.h hipotezleri reddedilmiş, H3.c, H3.d ve H3.g hipotezleri kabul edilmiştir. Buna göre ek imkânlar boyutunda sektör deneyimi 16 yıldan fazla olan çalışanların iş memnuniyet düzeyleri (3,53), sektör deneyimi 11-15 yıl arası, 1-5 yıl arası ve 1 yıldan az olan çalışanların iş memnuniyet düzeylerine (11-15 yıl arası=3,42; 1-5 yıl arası=3,12; 1 yıldan az=3,07) göre daha yüksektir. İşin doğası boyutunda da sektörde 16 yıldan fazla deneyimi olan çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin (4,33), sektör deneyimi 6-10 yıl, 1-5 yıl ve 1 yılın altında olan çalışanların iş memnuniyet düzeylerine (6-10 yıl=4,00; 1-5 yıl=3,91; 1 yıldan az=3,75) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Beklenenin aksine ödül boyutunda sektör deneyimi 16 yılın üzerinde olan çalışanların iş



memnuniyet düzeylerinin (3,08), sektör deneyimi 1-5 yıl ve 1'den az olan çalışanların iş memnuniyet düzeylerine (1-5 yıl:3,47; 1 yıldan az=3,55) göre daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Anlamli farklılık tespit edilen ek imkânlar ve işin doğası boyutların eta kare değerlerine (ek imkânlar= ,022 – işin doğası= ,025) göre sektörde çalışma süresinin ilgili iş memnuniyeti boyutları üzerindeki etkisinin küçük düzeyde, anlamli farklılık tespit edilen ödül boyutunun eta kare değerine (,039) göre de orta düzeye yakın olduğu söylenebilir.

*Hipotez 4: İş memnuniyetine etki eden faktör boyutları otel çalışanlarının çalıştıkları bölgelere göre farklılaşmaktadır.*

Otel çalışanlarının sektörde çalıştıkları bölge ile iş memnuniyetini etkileyen faktörler arasında anlamli bir farklılık olup olmadığı karşılaştırmak amacıyla tek yönlü varyans analizinden faydalanılmıştır. Bu test tüm faktör boyutları için yapıldığından, her faktör için alt hipotez oluşturulmuştur:

*H4.a: "İş arkadaşları" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının çalıştıkları bölgelere göre farklılaşmaktadır.*

*H4.b: "Yönetim tarzı" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının çalıştıkları bölgelere göre farklılaşmaktadır.*

*H4.c: "Ek imkânlar" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının çalıştıkları bölgelere göre farklılaşmaktadır.*

*H4.d: "İşin doğası" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının çalıştıkları bölgelere göre farklılaşmaktadır.*

*H4.e: "Terfi" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının çalıştıkları bölgelere göre farklılaşmaktadır.*

*H4.f: "Ücret" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının çalıştıkları bölgelere göre farklılaşmaktadır.*

*H4.g: "Ödül" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının çalıştıkları bölgelere göre farklılaşmaktadır.*

*H4.h: "İletişim" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının çalıştıkları bölgelere göre farklılaşmaktadır.*

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda tüm faktörler için grup varyansları homojen olmadığı tespit edilmiştir. Anova testinin uygulanabilmesi için alternatif olarak uygulanan Welch testi ve ileri düzey Tamhane's T2 testleri sonucunda, iş arkadaşları ( $p=,002<0,01$ ), yönetim tarzı ( $p=,006<0,01$ ), ek imkânlar ( $p=,000<0,01$ ), işin doğası ( $p=,043<0,05$ ), terfi ( $p=,000<0,01$ ), ücret ( $p=,000<0,01$ ) ve ödül ( $p=,000<0,01$ ) boyutlarının anlamli farklılıklar gösterdikleri, iletişim ( $p=,498>0,05$ ) boyutunda ise anlamli farklılıklar göstermedikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla H4.a, H4.b, H4.c, H4.d, H4.e, H4.f ve H4.g hipotezleri kabul edilmiş, H4.h hipotezi ise reddedilmiştir (Tablo 6).

Tablo 6'daki verilere göre iş arkadaşları boyutunda, Alanya bölgesinde çalışanların iş memnuniyet

Tablo 6. Çalışanların Çalıştıkları Bölge ile Faktör Boyutları Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

Faktör Boyutları	Çalışılan Bölge (Ort.)					F	$\eta^2$	p
	Kemer	Lara – Kundu	Belek	Side – Manavgat	Alanya			
İş Arkadaşları	4,28	4,02	4,19	4,17	4,34	4,189	,025	,002*
Yönetim Tarzı	4,38	4,13	4,15	4,36	4,34	3,687	,018	,006*
Ek İmkânlar	3,45	3,63	3,68	2,68	3,01	40,036	,153	,000**
İşin Doğası	4,06	4,08	3,99	3,81	3,89	2,479	,011	,043*
Terfi	3,67	3,53	3,56	3,23	3,77	10,181	,052	,000**
Ücret	3,24	3,65	3,28	3,10	2,82	13,074	,059	,000**
Ödül	3,05	2,85	3,23	3,32	3,78	21,267	,096	,000**
İletişim	4,14	3,96	4,00	4,07	4,06	,843	,005	,498

\*  $p<0,05$ ; \*\*  $p<0,01$

düzeyleri (4,34) Lara-Kundu ve Side-Manavgat bölgesinde çalışanların iş memnuniyet düzeylerine (Lara-Kundu=4,02; Side Manavgat=4,17) göre daha yüksektir. Ek imkânlar boyutunda, Side-Manavgat bölgesinde çalışanların iş memnuniyet düzeyleri (2,68) diğer bölgelerde çalışanların iş memnuniyet düzeylerine (Kemer=3,45; Lara-Kundu=3,63; Belek=3,68; Alanya=3,01) göre daha düşüktür. İşin doğası boyutunda, Side-Manavgat bölgesinde çalışanların iş memnuniyet düzeyleri (3,81) Kemer ve Lara-Kundu bölgesinde çalışanların iş memnuniyet düzeylerine (Kemer=4,06; Lara-Kundu=4,08) göre daha düşüktür. Terfi boyutunda, yine Side-Manavgat bölgesi çalışanlarının iş memnuniyet düzeyleri (3,23) Kemer, Belek ve Alanya bölgesi çalışanlarının iş memnuniyet düzeylerine (Kemer=3,67; Belek=3,56; Alanya=3,77) göre düşüktür. Ücret boyutunda, Alanya bölgesinde çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin (2,82) diğer bölgede çalışanların iş memnuniyet düzeylerine (Kemer=3,24; Lara-Kundu=3,65; Belek=3,28; Side-Manavgat=3,10) göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Anlamli farklılıkların tespit edildiği iş arkadaşları, yönetim tarzı ve işin doğası boyutlarının eta kare değerlerine (iş arkadaşları= ,025 – yönetim tarzı= ,018 – işin doğası= ,011) göre, çalışılan bölgenin ilgili iş memnuniyeti boyutları üzerindeki etkisinin küçük düzeyde, terfi, ücret ve ödül boyutlarının eta kare değerlerine (terfi= ,052 – ücret= ,059 – ödül= ,096) göre orta düzeyde, ek imkânlar boyutunun eta kare değerine (,153) göre büyük düzeyde olduğu söylenebilir.

*Hipotez 5: İş memnuniyetine etki eden faktör boyutları otel çalışanlarının çalıştıkları otelin statüsüne göre farklılaşmaktadır.*

Otel çalışanlarının çalıştıkları otelin statüsü ile iş memnuniyetini etkileyen faktörler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı karşılaştırmak amacıyla t testinden faydalanılmıştır. Bu test tüm faktör boyutları için yapıldığından her faktör için alt hipotez oluşturulmuştur:

*H5.a: “İş arkadaşları” boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının çalıştıkları otelin statüsüne göre farklılaşmaktadır.*

*H5.b: “Yönetim tarzı” boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının çalıştıkları otelin statüsüne göre farklılaşmaktadır.*

*H5.c: “Ek imkânlar” boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının çalıştıkları otelin statüsüne göre farklılaşmaktadır.*

*H5.d: “İşin doğası” boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının çalıştıkları otelin statüsüne göre farklılaşmaktadır.*

*H5.e: “Terfi” boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının çalıştıkları otelin statüsüne göre farklılaşmaktadır.*

*H5.f: “Ücret” boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının çalıştıkları otelin statüsüne göre farklılaşmaktadır.*

*H5.g: “Ödül” boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının çalıştıkları otelin statüsüne göre farklılaşmaktadır.*

*H5.h: “İletişim” boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının çalıştıkları otelin statüsüne göre farklılaşmaktadır.*

Bu hipotezleri test etmek için t testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7 incelendiğinde ek imkânlar ( $p=,000<0,01$ ), işin doğası ( $p=,006<0,05$ ), ücret ( $p=,023<0,05$ ) ve ödül ( $p=,000<0,01$ ) faktörlerinin çalışanların çalıştıkları otelin statüsü değişkeni ile anlamlı farklılıklar gösterdiği, diğer taraftan iş arkadaşları ( $p=,385>0,05$ ), yönetim tarzı ( $p=,720>0,05$ ), terfi ( $p=,951>0,05$ ) ve iletişim ( $p=,511>0,05$ ) faktörlerinin ise anlamlı bir farklılık göstermedikleri anlaşılmaktadır. Dolayısıyla H5.a, H5.b, H5.e ve H5.h hipotezleri reddedilmiş, H5.c, H5.d, H5.f ve H5.g hipotezleri kabul edilmiştir. Buna göre ek imkanlar, işin doğası ve ücret boyutlarında bağımsız otel işletmelerinde çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin (ek imkanlar=3,53 – işin doğası=4,06 – ücret=3,22) zincir otel işletmelerinde çalışanların iş memnuniyet düzeylerine (ek imkanlar=3,04 – işin doğası=3,88 – ücret=3,06) göre, ödül boyutunda ise zincir otel işletmesi çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin (3,54) bağımsız otel işletmelerinde çalışanların iş memnuniyet düzeylerine (3,00) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Anlamlı farklılık tespit edilen işin doğası ve ücret boyutlarının eta kare değerlerine (işin doğası= ,008 – ücret= ,006) göre otel statüsünün ilgili iş memnuniyeti boyutları üzerindeki etkisinin küçük düzeyde, ek imkânlar ve ödül boyutlarının eta kare değerlerine (ek imkânlar=,050 – ödül=,066) göre orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 7. Çalışanların Çalıştıkları Otelin Statüsü ile Faktör Boyutları Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

Faktör Boyutları	Bağımsız		Zincir		$\eta^2$	p
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.		
İş Arkadaşları	4,27	,697	4,23	,631	,001	,385
Yönetim Tarzı	4,29	,776	4,31	,671	,000	,720
Ek İmkânlar	3,53	,753	3,04	,955	,050	,000**
İşin Doğası	4,06	,834	3,88	,921	,008	,006*
Terfi	3,58	,887	3,59	,944	,000	,951
Ücret	3,22	,980	3,06	,972	,006	,023**
Ödül	3,00	1,103	3,54	,978	,066	,000*
İletişim	4,09	,850	4,05	,832	,001	,511

\* p<0,05; \*\* p<0,01

*Hipotez 6: İş memnuniyetine etki eden faktör boyutları otel çalışanlarının çalıştıkları otelin hukuki yapısına göre farklılaşmaktadır.*

Otel çalışanlarının çalıştıkları otelin hukuki yapısı ile iş memnuniyetini etkileyen faktörler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı karşılaştırmak amacıyla t testinden faydalanılmıştır. Bu test tüm faktör boyutları için yapıldığından, her faktör için alt hipotez oluşturulmuştur:

*H6.a: "İş arkadaşları" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının çalıştıkları otelin hukuki yapısına göre farklılaşmaktadır.*

*H6.b: "Yönetim tarzı" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının çalıştıkları otelin hukuki yapısına göre farklılaşmaktadır.*

*H6.c: "Ek imkânlar" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının çalıştıkları otelin hukuki yapısına göre farklılaşmaktadır.*

*H6.d: "İşin doğası" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının çalıştıkları otelin hukuki yapısına göre farklılaşmaktadır.*

*H6.e: "Terfi" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının çalıştıkları otelin hukuki yapısına göre farklılaşmaktadır.*

*H6.f: "Ücret" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının çalıştıkları otelin hukuki yapısına göre farklılaşmaktadır.*

*H6.g: "Ödül" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının çalıştıkları otelin hukuki yapısına göre farklılaşmaktadır.*

*H6.h: "İletişim" boyutunun iş memnuniyeti kapsamındaki rolü otel çalışanlarının çalıştıkları otelin hukuki yapısına göre farklılaşmaktadır.*

Bu hipotezleri test etmek için t testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8 incelendiğinde iş arkadaşları (p=,003<0,05), yönetim tarzı (p=,001<0,05) ek imkânlar (p=,000<0,01), ücret (p=,000<0,01) ve ödül (p=,000<0,01) faktörlerinin çalışanların çalıştıkları otelin hukuki yapısı değişkeni ile anlamlı farklılıklar gösterdiği, diğer taraftan işin doğası (p=,206>0,05), terfi (p=,292>0,05) ve iletişim (p=,102>0,05) faktörlerinin ise anlamlı bir farklılık göstermedikleri anlaşılabacaktır. Dolayısıyla H6.d, H6.e ve H6.h hipotezleri reddedilmiş, H6.a, H6.b, H6.c, H6.e ve H6.f hipotezleri kabul edilmiştir. Buna göre iş arkadaşları, yönetim tarzı ve ödül boyutlarında, dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin (iş arkadaşları=4,29 – yönetim tarzı=4,36 – ödül=3,52) beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların iş memnuniyet düzeylerine (iş arkadaşları=4,16 – yönetim tarzı=4,20 – ödül=3,10) göre, ek imkânlar ve ücret boyutlarında ise beş yıldızlı otel işletmesinde çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin (ek imkânlar=3,56 – ücret=3,30) dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların iş memnuniyet düzeylerine (ek imkânlar=2,99 – ücret=3,00) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Anlamlı farklılık tespit edilen iş arkadaşları, yönetim tarzı ve ücret boyutlarının eta kare değerlerine (iş arkadaşları= ,015 – yönetim tarzı= ,013 – ücret= ,024) göre otelin hukuki yapısının ilgili iş

Tablo 8. Çalışanların Turizm Eğitimi ile Faktör Boyutları Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

Faktör Boyutları	Dört Yıldız		Beş Yıldız		$\eta^2$	$p$
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.		
İş Arkadaşları	4,29	,638	4,16	,670	,015	,003
Yönetim Tarzı	4,36	,675	4,20	,748	,013	,001
Ek İmkânlar	2,99	,956	3,56	,732	,082	,000
İşin Doğası	3,91	,937	3,99	,822	,001	,206
Terfi	3,61	,934	3,54	,909	,003	,292
Ücret	3,00	,989	3,30	,927	,024	,000
Ödül	3,52	1,019	3,10	1,054	,047	,000
İletişim	4,10	,816	4,00	,871	,003	,102

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ 

memnuniyeti boyutları üzerindeki etkisinin küçük düzeyde, ek imkânlar ve ödül boyutlarının eta kare değerlerine (ek imkânlar=,082 – ödül=,047) göre orta düzeyde olduğu söylenebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan analiz sonuçlarına göre otel işletmeleri çalışanlarının genel memnuniyetlerinin iyi sayılabilecek bir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışmada, faktör analizi sonucunda saptanan ve çalışan memnuniyetini etkileyen sekiz faktör elde edilmiştir. Bu faktörler; iş arkadaşları, yönetim tarzı, ek imkânlar, işin doğası, terfi, ücret, ödül ve iletişim olarak belirlenmiştir. Bu faktörler arasında en düşük ortalamanın “Ücret” faktöründe yer alması, çalışanların ücretlerini çok yeterli görmediklerini ortaya çıkarmıştır. Bu sonuç Toker’ın (2007) çalışmasını da desteklemektedir. Diğer taraftan yönetim tarzı boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olması da çalışanların amirlerinin yaklaşım ve davranışlarından memnun olduklarını ortaya çıkarmıştır. Bu sonuç, Kaya (2007) ile Chuang ve arkadaşlarının (2009) çalışmalarını da desteklemektedir.

Çalışanların eğitim düzeyi ile iş memnuniyetleri arasında negatif yönlü bir ilişkinin ortaya çıkması, Gallardo ve arkadaşları (2010), Kaya (2007), Arslan (2009), Toker (2007) ve Lam ve arkadaşlarının (2001) çalışmalarını desteklemektedir. Çalışanların sektör deneyimleri artıkça memnuniyet düzeylerinin arttığı dikkat çekmektedir. Bu sonuç, Öcal’ın (2011) tez çalışması ile aynı paralellindedir. Çalışanların yaşları artıkça iş memnuniyet düzeylerinin de artması, Herzberg ve arkadaşlarının yaş ile

memnuniyet ilişkisinin “U” şeklinde olduğu görüşünü desteklemektedir. Diğer taraftan literatürdeki araştırmalar, yaş ile memnuniyet arasında genellikle olumlu bir ilişki olduğunu göstermekte ve araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Çalışanların iş memnuniyet düzeylerini otel işletmelerinin statü ve hukuki yapısına göre karşılaştırıldıklarında ortaya çarpıcı sonuçlar çıkmıştır. Ek imkânlar, işin doğası ve ücret boyutlarında bağımsız otel işletmeleri çalışanlarının zincir otel işletmesi çalışanlarına göre, ödül boyutunda ise zincir otel işletmesi çalışanlarının bağımsız otel işletmesi çalışanlarına göre daha memnun oldukları ortaya koyulmuştur. İş arkadaşları, yönetim tarzı ve ödül boyutlarında dört yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarına göre, ek imkânlar ve ücret boyutlarında ise beş yıldızlı otel işletme çalışanlarının dört yıldızlı otel işletmesine çalışanlarına göre daha memnun oldukları tespit edilmiştir. Çalışanların çalıştıkları bölgelere göre iş memnuniyet düzeyleri incelendiğinde; iş memnuniyet düzeylerinin Belek bölgesi çalışanlarında yüksek, Side- Manavgat bölgesinde çalışanların ise düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Tüm bu sonuçlara göre özellikle zincir, bağımsız ve Side-Manavgat bölgesindeki otel işletmelerinin personel yemekleri, personel servisleri, personel kullanım alanları, mesleki eğitim, sağlık hizmetleri, lojmanın temizliği ve konforu ile çalışanlar arası sosyal aktiviteler konularında yeterince ilgilenmedikleri söylenebilir. Diğer taraftan Alanya bölgesindeki otel işletmelerinin, çalışanlarını maddi olarak yeterince memnun edemedikleri ortaya koyulmuştur.



Genel olarak bakıldığında Kemer, Lara-Kundu, Belek, Side-Manavgat ve Alanya bölgeleri otel işletmelerinde çalışanların genel iş memnuniyetlerinin, iyi sayılabilecek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte aşağıda belirtilen konularda bazı iyileştirmeler ve önlemler alınması halinde çalışanların memnuniyet düzeyleri artabilecektir.

- Öncelikle otel işletmeleri (özellikle Alanya bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri), çalışanlara uyguladığı ücret politikalarını gözden geçirmelidir. Ücretler ülkenin ekonomik şartları ve otel işletmesinin bulunduğu bölge şartlarına göre adil şekilde düzenlenmelidir. Diğer taraftan çalışanların sigorta primleri tam ve düzenli yatırılmalı ve yılı dolan çalışanlara ücretli izin hakkı verilmelidir.
- Dikkat çeken diğer bir nokta otel işletmelerinin işgücü devir hızının yüksek olmasıdır. Çalışanların yarısından fazlasının işletmelerinde henüz ilk yılını doldurmadıkları tespit edilmiştir. Otel işletmelerinin her yıl çalışanlarının çoğunu değiştirmesi işletmede sistemin oturmamasına neden olacak, bu durumda hem çevredeki işletmeler hem de müşterilerin gözünde işletmenin güvenini sarsılmakla beraber maliyetler de artacaktır. Otel işletmelerinin çalışan istikrarı sağlanması gerekir. Başka bir ifadeyle otel işletmeleri, sistemin temeli olan çekirdek kadrosunu oluşturmalı ve korunmalıdır.
- Otel işletmeleri lojmanda kalacak çalışanlar için, konforlu konaklama imkânı sunulmalıdır. Lojmanın günlük temizliği, çarşaf ve havluların günlük değişimi yapılmalıdır. Diğer taraftan odalarda 24 saat sıcak su ve klimanın bulunmasının yanında odalar en fazla üç kişilik olmalıdır.
- Özellikle zincir ve dört yıldızlı otel işletmeleri, sektörün yoğun ve yorucu olması ve mesai saatlerinin esnek olması sebebiyle sosyal faaliyetlere çok fazla zaman bulamayan otel çalışanları için sosyal aktiviteler düzenlemelidir. Yılın belli dönemlerinde departmanlar arası spor turnuvaları düzenlenmeli, her ay bir kez çalışanlara yönelik barbekü partisi yapılmalı ve her departman müdürü çalışanlarına ayda bir kez departman yemeği vermelidir. Bu tür sosyal aktivitelerle otel yöneticileri işletmede takım ruhu yaratmalıdır.

Bu çalışma, Antalya ili sınırları içindeki Kemer, Lara, Belek, Manavgat ve Alanya beldeleriyle sınırlı tutulmuştur. Çalışmanın, farklı bir bölgede uygulanmasıyla daha farklı sonuçlar elde edilebilir. Özellikle son yıllarda büyük yatırımlar yapılan ve Ege bölgesinin en önemli turizm merkezleri olan Bodrum, Kuşadası, Marmaris ve Fethiye beldelelerinde ve daha fazla örnekleme sayılarıyla yapılan çalışmaların karşılaştırılması, farklılık ve benzerliklerin ortaya konması yararlı olacaktır. Ayrıca bu çalışmada geliştirilen ölçeğin yeni çalışmalarda değişik örneklem gruplarıyla güvenilirliği ve geçerliliği test edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4: 1-25.
- Akıncı, Z. (2011). Eleştirel Bir Yaklaşım: İşletmede Çalışanlar Bir "Kaynak" mı Yoksa bir "Kıymet" midir?, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3 (5): 28-32.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Arslan, S. (2009). Otel İşletmelerinde İş Tatminin Ölçülmesi ve Lara-Kundu Otellerinde Bir Alan Çalışması, *(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Cooper, L. C. ve Poelmans, A. Y. S. (2009). *Workplace Psychological Health, Current Research and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Yayıncılık Ltd.
- Chuang, N. K., Yin, D. ve Jenkins, D. M. (2009). Intrinsic and Extrinsic Factors Impacting Casina Hotel Chefs' Job Satisfaction, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3): 323-340.
- Gallardo, E., Canizares, S. M., Guzman, L. T. ve Jesus, N. M. (2010). Employee Satisfaction in the Iberian Hotel Industry: The Case of Andalusia (Spain) and the Alvarge (Portugal), *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (3): 321-334.
- Gu, Z. ve Siu, S. C. R. (2009). Drivers of Job Satisfaction as Related to Work Performance in Macao Casino Hotels: An Investigation Based on Employee Survey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (5): 561-578.
- Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminin Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2): 355-372.
- Kinicki A. ve Kreitner R. (2009). *Organizational Behavior, Key Concepts. Skills & Best Practice.*, McGraw-Hill Edition.
- Kozak, A. M. (2004). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kuşluyan, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde İş Tatmini. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* (Der. Z. Sabuncuoğlu), Bursa: MKM Yayıncılık.

- Lam, T., Zhang, H. ve Baum, T. (2001). An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong, *Tourism Management*, 22: 157-165.
- Lee, C. ve Way, K. (2010). Individual Employment Characteristics of Hotel Employees That Play a Role in Employee Satisfaction and Work Retention, *International Journal of Hospitality Management*, 29: 344-353.
- Lee, R. ve Wilbur, E. (1985). Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis, *Human Relations*, 38 (8): 781-791.
- Locke, E. A. (1976). Dinature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook Of Industrial and Organizational Psychology*. (Ed. M. D. Dunnette). Chicago: R. and McNally.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. New York: Mcgraw-Hill International Editions.
- Novikova, K. (2006). A Study of Satisfaction Factors and Employee Satisfaction in the Hospitality Industry. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Voronezh State Üniversitesi.
- O'Fallon, M. ve Rutherford, D. (2009). *Hotel Management and Operations*. New Jersey: Library of Congress Cataloging.
- Oshagbemi, T. (1999) Overall Job Satisfaction: How Good Are Single Versus Multiple-Item Measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14 (5): 388-403.
- Öcal, Ö. (2011). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi: İstanbul İli Maltepe İlçesi Örneği. (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örücü, E. ve Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği), *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (14): 141-166.
- Özgen, H. Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitapevi.
- Paul, E. P. ve Phua, K.S. (2011). Lecturer' Job Satisfaction in a Public Tertiary Institution in Singapore: Ambivalent and Non-ambivalent Relationships Between Job Satisfaction and Demographic Variables, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33 (2): 141-151.
- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (1): 43-72.
- Schermerhorn, R. J., Hunt, G. J. ve Osborn, N. R. (1994). *Managing Organizational Behavior*. 5. Baskı. New York: Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- Sipahi, B., Yurtkoru, S. E. ve Çinko, M. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS16 Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Sledge, S., Miles, K. A. ve Sambeek, F. M. (2011). A Comparison of Employee Job Satisfaction in the Service Industry: Do Cultural and Spirituality Influences Matter, *Journal of Management Policy and Practice*, 12 (4): 126-146.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tabachnick, B. G. ve Fidel, S.L. (2001). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Tagreed, F. A. T (2013). Job Satisfaction Among Jordan's Kindergarten Teachers: Effects of Workplace Conditions and Demographic Characteristics, *Early Childhood Education Journal*, 41: 143-152.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tian, X. ve Pu, C. (2008). An Artificial Neural Network Approach to Hotel Employee Satisfaction: The Case of China, *Social Behavior and Personality*, 36 (4): 467-482.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1): 92-107.
- Yang, T. J. (2010). Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in the Hotel Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 29: 609-619.
- [www.antalyakulturturizm.gov.tr/belge/1-99911/konaklama-tesisi-istatistikleri.html](http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/belge/1-99911/konaklama-tesisi-istatistikleri.html). Erişim tarihi: 05.11.2012.