

**OTEL ÇALIŞANLARININ HİZMET VERME YATKINLIKLARININ  
İŞ TATMİNLERİNE VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİ:  
MERSİN İLİ ÖRNEĞİ**

**DOKTORA TEZİ**

**ANIL KALE**

**MERSİN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**MERSİN  
EKİM - 2019**

**OTEL ÇALIŞANLARININ HİZMET VERME YATKINLIKLARININ  
İŞ TATMİNLERİNE VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİ:  
MERSİN İLİ ÖRNEĞİ**

**DOKTORA TEZİ**

**ANIL KALE**

**MERSİN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**Danışman  
Doç. Dr. Meryem SAMIRKAŞ KOMŞU**

**MERSİN  
EKİM - 2019**



## ETİK BEYAN

Mersin Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinde belirtilen kurallara uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlâk kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak kullandığımı,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü Mersin Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı,
- Tezin tüm telif haklarını Mersin Üniversitesi'ne devrettiğimi beyan ederim.

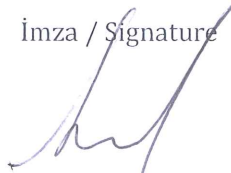
## ETHICAL DECLARATION

This thesis is prepared in accordance with the rules specified in Mersin University Graduate Education Regulation and I declare to comply with the following conditions:

- I have obtained all the information and the documents of the thesis in accordance with the academic rules.
- I presented all the visual, auditory and written informations and results in accordance with scientific ethics.
- I refer in accordance with the norms of scientific works about the case of exploitation of others' works.
- I used all of the referred works as the references.
- I did not do any tampering in the used data.
- I did not present any part of this thesis as an another thesis at Mersin University or another university.
- I transfer all copyrights of this thesis to the Mersin University.

25 Ekim 2019 / 25 October 2019

İmza / Signature



Anıl KALE

## ÖZET

Hizmet ağırlıklı bir sektör olan turizm sektörü için hizmet konusu en önemli konuların başında gelmektedir. Hizmeti üretimi ve tüketimi sürecinde ortaya çıkan etkileşim, tüketiciler ve işletmeler için memnuniyet, değer, hizmet kalitesi ve sadakat gibi çeşitli algı ve tutumları etkilerken, işletmeler açısından ayrıca örgütsel işleyiş hakkında da göstergeler sağlar. Bu noktada çalışan bireylerin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılama ve mükemmel hizmeti sağlayabilme konusunda arzulu olması durumu olarak tanımlanan hizmet verme yatkınlığı kavramı ortaya çıkmaktadır. Çalışanların hizmet verme yatkınlıkları işletmelerin hem ekonomik performanslarını hem de motivasyonları, çalışmaktan duydukları genel memnuniyet ve işten ayrılma niyeti gibi yönetsel fonksiyonlarını da etkiler. Bu tez kapsamında hizmet verme yatkınlığı konusu çalışanların gözünden ele alınarak; otel çalışanlarının hizmet verme yatkınlıklarının, iş tatminlerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisi araştırılmıştır. Araştırma, neden sonuç ilişkilerini ortaya koymayı tasarlayan ilişkiyel tarama modeline sahiptir. Veri toplama süreci 1 Haziran - 31 Ağustos 2018 tarihleri arasında anket formları ile gerçekleştirilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi altında yüz yüze ve bırak-topla temas tekniği ile kullanılabilir toplam 321 anket elde edilmiştir. İstatistiksel analiz tekniği olarak, tanımlayıcı istatistikler, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Regresyon analizleri sonuçlarına göre ise çalışanların hizmet verme yatkınlıklarının, iş tatminleri üzerinde anlamlı ve olumlu yönde ( $\beta=,848$ ;  $R^2=,719$ ), işten ayrılma niyetleri üzerinden anlamlı ve olumsuz yönde ( $\beta=-,922$ ;  $R^2=,850$ ) etkilerinin olduğu bulgulanmıştır. Bununla birlikte çalışanların iş tatminlerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve olumsuz yönde ( $\beta=-,838$ ;  $R^2=,702$ ) bir etkisi olduğu görülmüştür. Sonuç olarak gelecekteki araştırmalarda hizmet verme yatkınlığının etkisinin farklı turizm örneklemlerinde ve farklı araştırma tasarımlarında test edilmesi turizm pazarlaması alanyazını açısından değerli teorik çıktılar ortaya koyabilecektir. Buna ek olarak otel yöneticilerinin işe alım sürecinde bilhassa da müşteriler ile doğrudan yüz yüze iletişim kuran çalışanların işe alım sürecinde hizmet verme yatkınlığının bir kişilik özelliği olarak ölçülmesine iş öncelik vermesi uzun süreli çalışabilecek personel seçimi açısından katkı sağlayabilecektir.

**Anahtar kelimeler:** Hizmet Verme Yatkınlığı, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, Otel İşletmeleri, Mersin

**Danışman:** Doç. Dr. Meryem SAMIRKAŞ KOMŞU, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Mersin Üniversitesi, Mersin.

## ABSTRACT

Service is one of the most important issues for the tourism sector, which is a service-oriented sector. The interaction that occurs during the production and consumption of services affects various perceptions and attitudes such as satisfaction, value, service quality and loyalty for consumers and businesses, and also provides indicators for the organizational functioning of businesses. At this point, "customer service orientation" concept which is defined as "working individuals being willing to meet the wishes and needs of customers in the best way, and to provide excellent service" comes into prominence. Employees' service orientation can affect both the economic performance and administrative functions of businesses such as job motivation, job satisfaction and turnover intention. Within the scope of this thesis the subject of customer service orientation is approached from the point of employees' views and the effect of service orientation on job satisfaction and turnover intention has been investigated. The study has relational screening model which covers cause and effect relation. Data collection process was handled with questionnaire forms between June 1 and August 31, 2018. Through the face-to-face contact and drop-and-collect technique under convenient sampling method totally 321 usable questionnaires were collected. As a statistical analysis; descriptive statistics, exploratory and confirmatory factor analysis, correlation and regression analysis were applied. As a result of regression analyses, customer service orientation has a significant and positive effect on job satisfaction ( $\beta=,848$ ;  $R^2=,719$ ), and a significant and negative effect on turnover intention ( $\beta=-,922$ ;  $R^2=,850$ ). Just as customer service orientation, job satisfaction also showed a significant and negative effect on turnover intentions ( $\beta=-,838$ ;  $R^2=,702$ ). As a result, testing the effect of customer service orientation in different tourism samples and different research designs could produce valuable theoretical implications for tourism marketing literature. In addition to this, in the employment process, most notably for the selection of frontline employees, giving priority to the measurement of service orientation as a type of personal trait during the job interviews could provide positive contribution to selection of long standing employment.

**Keywords:** Customer Service Orientation, Job Satisfaction, Turnover Intention, Hotel Businesses, Mersin.

**Advisor:** Assoc. Prof. Dr. Meryem SAMIRKAŞ KOMŞU, Department of Tourism Management, Mersin University, Mersin.

## TEŞEKKÜR

Öncelikle ilk teşekkürümü her koşulda yanımda olan, varlığı ile bana her zaman güç veren, beni her konuda cesaretlendiren ve destekleyen, kısacası bugün geldiğim her noktanın gizli mimarı olan canım babam Ali KALE'ye etmek istiyorum. Yanımda dimdik durmasaydı bugün bu noktada olamayacaktım.

Akademik hayatımdaki en önemli dönüm noktalarından birisi Doç. Dr. Meryem SAMIRKAŞ KOMŞU'nun danışmanım olması ve kendisinin danışmanlığında bu tezi yazmış olmamdır. Zorlu süreçlerden yıpranmadan çıkmamı sağlayarak, her koşulda güçlü bir şekilde destek vermesi tezimi başarıyla bitirmemi sağlamıştır. Tezin her aşamasında ve hatta her satırında emeği büyüktür. Bugüne kadar ki tüm emekleri için kendisine sonsuz teşekkürü borç biliyorum.

Tez danışmanım gibi tez sürecimde beni sürekli destekleyen, daha iyisini yapmaya teşvik eden ve nasıl yapacağımı gösteren Tez İzleme Komitesi üyesi hocalarım Doç. Dr. Burçin Cevdet ÇETİNSÖZ'e ve Doç. Dr. Gürkan AKDAĞ'a değerli katkıları için teşekkürlerimi sunuyorum. Tez savunma jürimde yer almayı kabul eden ve bu vesileyle tanımaktan onur duyduğum Prof. Dr. Faruk ALAEDDİNOĞLU ve Dr. Öğr. Üyesi Samet EVCİ'ye de teşekkür borçluyum. Verdikleri düzeltmeler ve değerli katkılar kesinlikle tezin daha iyi noktalara gelmesini sağladı.

Tez süresince desteğini esirgemeyip, adeta kendi teziymiş gibi dört elle sarılan, gerektiğinde ailesinden zaman çalıp bana ayıran ve analizler konusunda muazzam destek sunan kardeşim Dr. Öğr. Üyesi Ozan GÜLER'e sonsuz teşekkür ederim. Sen olmasaydın her şey çok daha zor olurdu.

Akademik hayatımdaki şanslarımdan bir tanesi de yüksek lisans sürecimde çalışma şansı bulduğum ve süreç sonunda birlikte yüksek lisans tezimi tamamladığım Doç. Dr. Yılmaz AKGÜNDÜZ idi. Henüz daha yolun başında iken akademik hayatta neyin nasıl yapılacağı konusundaki nasihatleri ve tavsiyeleri bugüne kadar ki akademik hayatıma ışık tutmuştur. Kendisine bir kez daha teşekkür etmek istiyorum. Bir teşekkürü de veri toplama sürecinde yardımlarını esirgemeyen kıymetli otel yöneticilerine ve yoğun tempo altında çalışmaya katılmayı kabul eden otel çalışanlarına borçlu olduğumu ifade etmek isterim.

Son olarak, asla karşılığı olmayacak dahi olsa verdikleri destekten dolayı aileme teşekkür etmek istiyorum. Tez yazım sürecimde, 2018 yılında Şubat ayında aramıza katılan biricik oğlumuz Ali Aren de dâhil evimizdeki tüm sorumlulukları ve yükü adeta sırtlayan ve çok daha rahat bir şekilde enerjimi teze vermemi sağlayan canım eşim Ayşenur KALE'ye şükranlarımı sunuyorum. Tezimi hayat arkadaşım, can yoldaşım, eşim Ayşenur KALE'ye ve canımdan çok sevdiğim biricik oğlum Ali Aren KALE'ye atfediyorum.

## İÇİNDEKİLER

|  | Sayfa    |
|--|----------|
| İÇ KAPAK   | i        |
| ONAY   | ii       |
| ETİK BEYAN   | iii      |
| ÖZET   | iv       |
| ABSTRACT   | v        |
| TEŞEKKÜR   | vi       |
| İÇİNDEKİLER  | vii      |
| TABLolar DİZİNİ  | ix       |
| ŞEKİLLER DİZİNİ  | x        |
| KISALTMALAR VE SİMGELER  | xi       |
| <b>1. GİRİŞ</b>  | <b>1</b> |
| <b>2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b>  | <b>3</b> |
| 2.1. Hizmet  | 3        |
| 2.1.1. Hizmetin Özellikleri  | 6        |
| 2.1.1.1. Dokunulmazlık (Soyutluk)  | 6        |
| 2.1.1.2. Hizmetin Üretimi ve Tüketiminin Eş Zamanlı Olması (Ayrılmazlık) | 7        |
| 2.1.1.3. Değişkenlik   | 8        |
| 2.1.1.4. Dayanısızlık (Stoklanamama)                                     | 9        |
| 2.1.1.5. Bireyler Verilen Hizmetin Parçası Durumundadır                  | 10       |
| 2.1.1.6. Hizmet Mübadelesi Sırasında Mülkiyetin El Değiştirmemesi        | 10       |
| 2.1.2. Hizmetin Sınıflandırılması  | 11       |
| 2.1.3. Hizmetin Türleri  | 12       |
| 2.2. Hizmet Verme Yatkınlığı   | 12       |
| 2.2.1. Hizmet Verme Yatkınlığını Etkileyen Faktörler                     | 16       |
| 2.2.1.1. Kişilik Özellikleri   | 16       |
| 2.2.1.2. Tutum ve Davranışlar  | 19       |
| 2.2.1.3. Kültürel Etkiler  | 20       |
| 2.2.2. Hizmet Verme Yatkınlığının Sonuçları                              | 20       |
| 2.2.2.1. Hizmet Verme Yatkınlığının Bireysel Sonuçları                   | 21       |
| 2.2.2.2. Hizmet Verme Yatkınlığının Örgütsel Sonuçları                   | 23       |
| 2.2.3. Hizmet Verme Yatkınlığının Ölçülmesi                              | 25       |
| 2.3. İş Tatmini  | 28       |
| 2.3.1. İş Tatmininin Önemi   | 32       |
| 2.3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler                                  | 35       |
| 2.3.2.1. Bireysel Faktörler  | 35       |
| 2.3.2.1.1. Cinsiyet  | 36       |
| 2.3.2.1.2. Yaş ve Hizmet Süresi  | 37       |
| 2.3.2.1.3. Eğitim Düzeyi   | 39       |
| 2.3.2.1.4. Mesleki Statü   | 40       |
| 2.3.2.1.5. Kişilik   | 41       |
| 2.3.2.1.6. Medeni Durum  | 42       |
| 2.3.2.2. Örgütsel Faktörler  | 42       |
| 2.3.2.2.1. Çalışma Koşulları   | 43       |
| 2.3.2.2.2. Ücret ve Yan Haklar   | 44       |
| 2.3.2.2.3. Terfi   | 45       |
| 2.3.2.2.4. İş Arkadaşlığı Ortamı   | 46       |
| 2.3.2.2.5. Yönetim ve Yönetici Davranışları                              | 47       |
| 2.3.2.2.6. İletişim  | 48       |
| 2.3.2.2.7. İşin Nitelikleri  | 48       |
| 2.3.2.2.8. Kararlara Katılma   | 49       |



|  |     |
|--|-----|
| 2.3.3. İş Tatmininin Sonuçları   | 50  |
| 2.3.3.1. İş Tatmininin Bireysel Sonuçları  | 50  |
| 2.3.3.2. İş Tatmininin Örgütsel Sonuçları  | 51  |
| 2.4. İşten Ayrılma Niyeti  | 51  |
| 2.4.1. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi   | 52  |
| 2.4.2. İşten Ayrılma Niyetinin Oluşmasını Etkileyen Faktörler                              | 54  |
| 2.4.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları   | 57  |
| 2.4.4. İşten Ayrılma Niyetinin Oluşmasını Engelleyen Faktörler                             | 58  |
| 2.5. Hizmet Verme Yatkınlığı ve İş Tatmini İlişkisine Yönelik Alanyazın Taraması           | 59  |
| 2.6. Hizmet Verme Yatkınlığı Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Alanyazın Taraması | 61  |
| 2.7. İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Alanyazın Taraması              | 63  |
| <b>3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ</b>   | 67  |
| 3.1. Araştırmanın Modeli   | 67  |
| 3.2. Araştırmanın Problem Tanımı ve Amacı  | 68  |
| 3.3. Araştırmanın Hipotezleri  | 69  |
| 3.4. Araştırmanın Önemi  | 69  |
| 3.5. Evren ve Örneklem   | 71  |
| 3.6. Veri Toplama Aracı ve Süreci  | 72  |
| 3.7. Veri Analiz Teknikleri  | 72  |
| 3.8. Veri Hazırlama Süreci   | 75  |
| 3.8.1. Sapan ve Normal Dağılım Analizleri  | 75  |
| 3.8.2. Güvenilirlik Analizleri   | 76  |
| 3.8.3. Geçerlilik Analizleri   | 79  |
| 3.8.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları   | 79  |
| 3.8.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları  | 83  |
| 3.9. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları  | 86  |
| <b>4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI</b>   | 88  |
| 4.1. Demografik Bulgular   | 88  |
| 4.2. Betimleyici Bulgular  | 88  |
| 4.2.1. Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçeğine Yönelik Betimleyici İstatistikler                  | 88  |
| 4.2.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Yönelik Betimleyici İstatistikler                     | 89  |
| 4.2.3. İş Tatmini Ölçeğine Yönelik Betimleyici İstatistikler                               | 90  |
| 4.3. Hipotez Testlerine Yönelik Bulgular   | 90  |
| <b>5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER</b>  | 95  |
| 5.1. Alanyazına Yönelik Sonuçlar   | 95  |
| 5.2. Uygulamaya Yönelik Sonuçlar   | 98  |
| 5.3. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler  | 99  |
| KAYNAKLAR  | 102 |
| EKLER  | 123 |
| ÖZGEÇMİŞ   | 125 |

## TABLolar DİZİNİ

|   | <b>Sayfa</b> |
|---|--------------|
| Tablo 2.1. Hizmet Verme Yatkinlığını Ölçmeye Yönelik Geliştirilen Ölçekler                                    | 26           |
| Tablo 3.1. Hizmet Verme Yatkinlığı (Bireysel Hizmet Odaklılık) Konusunda<br>Yayınlanmış Türkçe Tezlerin Özeti | 70           |
| Tablo 3.2. Hizmet Verme Yatkinlığı Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları (n=302)                              | 77           |
| Tablo 3.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları (n=302)                                 | 78           |
| Tablo 3.4. İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları (n=302)   | 78           |
| Tablo 3.5. Hizmet Verme Yatkinlığı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi   | 80           |
| Tablo 3.6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi  | 82           |
| Tablo 3.7. İş Tatmini Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi  | 82           |
| Tablo 3.8. Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçme Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler                        | 85           |
| Tablo 3.9. Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçme Modeli Uyum İyiliği İstatistikleri                                | 86           |
| Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (n=302)                                      | 88           |
| Tablo 4.2. Hizmet Verme Yatkinlığı Ölçeği Betimleyici Bulguları (n=302)                                       | 89           |
| Tablo 4.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Betimleyici Bulguları (n=302)  | 90           |
| Tablo 4.4. İş Tatmini Ölçeği Betimleyici Bulguları (n=302)  | 90           |
| Tablo 4.5. Korelasyon Analizi Bulguları   | 91           |
| Tablo 4.6. Hizmet Verme Yatkinlığının İş Tatminine Etkisi   | 92           |
| Tablo 4.7. Hizmet Verme Yatkinlığının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi   | 93           |
| Tablo 4.8. İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi  | 94           |
| Tablo 4.9. Hipotez Sonuçları ve Parametre Tahmin Değerleri  | 94           |

## ŞEKİLLER DİZİNİ

|  | Sayfa |
|--|-------|
| Şekil 3.1.Araştırma Modelinin Simgesel Gösterimi | 68    |



## KISALTMALAR VE SİMGELER

| Kısaltma/Simge | Tanım                             |
|----------------|-----------------------------------|
| ABD            | Amerika Birleşik Devletleri       |
| AFA            | Açıklayıcı Faktör Analizi         |
| AMA            | Amerikan Pazarlama Birliği        |
| AVE            | Açıklanan Varyans Ortalaması      |
| CI             | Koşul İndeksi                     |
| CR             | Birleşik Güvenilirlik             |
| CSSI           | Hizmet Becerileri Envanteri       |
| DFA            | Doğrulayıcı Faktör Analizi        |
| DW             | Durbin Watson İstatistik Değeri   |
| HPI            | Hogan Kişilik Envanteri           |
| HVY            | Hizmet Verme Yatkinlığı           |
| ICS            | Bireylerarası Yetkinlik Ölçeği    |
| IAN            | İşten Ayrılma Niyeti              |
| İT             | İş Tatmini                        |
| SOI            | Hizmet Verme Yatkinlığı Envanteri |
| SPI            | Hizmet Verme Ön Eğilimi Envanteri |
| VIF            | Varyans Şişkinlik Faktörü         |

## 1. GİRİŞ

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimler ve gelişimler, küreselleşme, rekabetin artması, insan faktörünün farklı alanlarda ön plana çıkması, işletmelerin ve örgütlerin varlıklarını devam ettirdikleri çevrenin de değişmesine neden olmaktadır. Bu tarz bir ortamda hedeflerini gerçekleştirmek isteyen işletmeler/örgütler için nitelikli işgücü kavramı daha önemli bir hal almaya başlamıştır. Günümüzde müşterilerin beklentilerinin artması, hizmet sektöründe yer alan personellerin daha özenli ve sabırlı bir çalışma performansı sergilemesini gerekli kılmaktadır. İş yerinde istihdam edilen personellerin niteliği hizmet sektörünün en önemli başarı kriterlerinden birisidir. Örgütler ancak hizmet sektörünün gerektirdiği davranışlar sergilendiğinde başarıyı yakalayabilecektir (Güler, 2018: 1). Günümüzde iç müşteriler adıyla tanımlanan, işletmede görev alan personellerin ihtiyaçları ve istekleri ön plana çıkmaktadır. Ancak çalışanların ihtiyaçları ve istekleri ile işletmelerin ihtiyaçları ve istekleri paralellik göstermeyebilir (Cinnioğlu, 2018: 1-2).

Ekonominin en canlı alanlarından biri olan hizmet sektöründe, gelişen, büyüyen ve değişen yapısı olmasından dolayı turizm, dinamik ve yoğun sektörler arasında gösterilebilir. Her geçen yıl farklı turizm türlerine yönelik talebin artış göstermesi ve rekabetin artması gibi etkenlerden dolayı bu sektörde çeşitlendirmeye gidilmiştir. Bu çeşitlendirme sürecinde turizm işletmelerinde bünyesindeki insan kaynakları; müşteri bağlılığı ve memnuniyeti, hizmet kalitesi, rekabet avantajı ve örgütsel performans gibi unsurları etkileyen en önemli faktörlerden birisi haline gelmiştir (Kaplan, Öğüt, Karayel ve İlhan, 2013: 118). Çalışan bireylerin sahip oldukları görevleri en üst düzeyde yapabilmeleri örgütleri başarıya götüren en önemli unsurdan bir tanesidir. Ayrıca diğer dış faktörlerde dâhil olduğunda (duygusal ve davranışsal) hizmetin iyi veya kötü olması duygu ve davranışlarla bağlantılı olabilmektedir (Cran, 1994: 36). Bireylerin müşterilere karşı olan tutumları özellikle de hizmet sunma esnasında gösterilen tutum örgütün hizmet kalitesi değişkenliği bakımından çok önemlidir ve işin gereklilikleri arasındadır (Schneider, Wheeler ve Cox, 1992: 705-707). Bu noktada karşımıza çıkan ve çalışan bireylerin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılama ve mükemmel hizmeti verme veya verebilme konusunda arzulu olması durumu olarak tanımlanan hizmet verme yatkınlığıdır (Yılmaz, 2013: 129-133). Hizmet verme yatkınlığı; kişiyi veya bireyi etkilemekle kalmadığı gibi örgütü de fazlasıyla ilgilendirmektedir. Hizmet verme yatkınlığı; iş tatmini, müşteri tatmini, hizmet kalitesi, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve işe devam etme vb. gibi değişkenleri de etkileyen çok önemli bir kavramdır.

Sosyal ve ekonomik yapıdaki değişimlerden dolayı, işletmelerde insan kaynakları alanında uzmanlaşan bir bölüm ortaya çıkmıştır. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için önemi git gide artan insan unsurunun, kişisel amaçlarını işletmelerin amaçlarıyla uzlaştırma

gereği ortaya çıkmıştır (Izgar, 2012: 98). İşletmede çalışan personelin işletmeye olan maliyetinin fazlalığı ve bu personellerin işletmenin etkinliği için oldukça önemli olması, işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin, iş tatmini hususunda daha hassas olmasına sebep olmuştur (Özaydın ve Özdemir, 2014: 253). İnsanla iş arasındaki ilişki sonucunda ortaya çıkan “iş tatmini” kavramı müşteriyle ilişkilerin yoğun bir şekilde yaşandığı turizm işletmelerinde, çalışanların yaptığı işten duyduğu tatminin az olması durumunda müşterilere istenilen seviyede hizmet sunması beklenemez. İşinden memnun olmayan çalışanlar da genellikle mevcut işlerinden ayrılıp farklı işler bulma eğiliminde oldukları görülmektedir (Salleh, Nair ve Harun, 2012: 3430). Kişisel nedenlerden ya da örgütsel nedenlerden kaynaklanan iş tatminsizliği yaşandığı durumlarda bireylerin işten ayrılma davranışının iş tatmini ile alakalı olduğu vurgulanmaktadır (Rusbult, Farrell, Rogers, Mainous, 1988: 601-602). Hizmet verme yatkınlığı kavramının hem iş tatmini hem de işten ayrılma niyeti üzerinde etkileri olduğu söylenebilir. Çalışmada temel olarak hizmet verme yatkınlığının iş tatminiyle işten ayrılma niyeti arasındaki aracılık etkisi incelenmiştir. Hizmet verme yatkınlığıyla ilgili alanyazın incelendiğinde; hizmet verme yatkınlığı kavramının, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık vb. gibi birçok değişkenle ilişkisi incelenmiş olmasına rağmen hizmet verme yatkınlığı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin bir arada incelendiği çalışmaların oldukça az olması bu çalışmanın sonuçlarının önemini arttırmaktadır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde konuya giriş yapılmıştır. Giriş bölümünün ardından ikinci bölümde öncelikle hizmet ve hizmet verme yatkınlığı kavramları ele alınmış olup, hizmet verme yatkınlığı ile ilgili temel kavramlar ve bu yatkınlığı etkileyen faktörlerden bahsedilmiştir. Ardından iş tatmini kavramı açıklanmıştır. İş tatmini ile ilgili farklı yaklaşımlar ve bireysel ve örgütsel düzeyde iş tatminini etkileyen faktörler ve yol açtığı sonuçlar ele alınmıştır. Daha sonra işten ayrılma niyeti kavramı ele alınmış olup, işten ayrılma niyetinin nedenleri ve sonuçları incelenmiştir. Tezin dördüncü bölümü, otel işletmelerinde müşteriler ile yüzyüze iletişim kuran çalışanlar (ön büro ve yiyecek içecek departmanı çalışanları) üzerinden yapılan bir alan araştırmasından oluşmaktadır. Öncelikle yapılan araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, sınırlılıkları ve hipotezleri sunulmuştur. Tez çalışmasının son bölümünde araştırma sonucunda ulaşılan bulgular mevcut alanyazın çerçevesinde tartışılmıştır. Araştırmanın kuramsal ve yönetsel çıktılarına da yer verilen bu bölümde, otel yöneticilerine yönelik öneriler getirilmiştir. Tez çalışması gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik geliştirilen öneriler ile son bulmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Hizmet

Gelişen teknoloji tüm alanlarda hızlı bir değişim ve gelişim süreci başlatmıştır. Bu değişim ve gelişim sürecinin yaşandığı alanlardan biri de hizmet alanıdır. Görülen bu değişim ve gelişim süreci ise geniş ve çeşitli alanlarda yaşanmaktadır. Buna bağlı olarak hizmet pazarlaması alanındaki konuların ve bu alanda meydana gelen sorunların klasik pazarlama disiplinine göre çözüm sürecinde birtakım sorunlar meydana gelmektedir. Oluşan bu sorunlar “Hizmet Pazarlaması” adı altında bir pazarlama dalı kurulmasına ve bu dalın gelişmesine olanak sağlamaktadır. Çağımızda hizmet sektörünün önemi her geçen gün artmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkeler klasik sanayi ve imalatçılık kavramlarından git gide uzaklaşmaktadır. Bu durumun sebeplerinden biri de hizmet kavramının klasik hizmet kavramının yerini almasıdır. Diğer bir sebep ise bilim ekonomisi ve hizmet sektörü alanlarının öneminin tüm paydaşlarca anlaşılmasıdır. Hizmet kavramı, soyut özellik taşımakla somut olma özelliği taşıyan mal kavramından oldukça farklıdır. Bu sebeple hizmet kavramı ile ilgili bir tanımlamanın yapılması mal kavramına göre oldukça güçtür (Midilli, 2011: 3).

İlk kez Fransız filozoflar tarafından 18. Yüzyılda sistematik olarak incelenen hizmet kavramının temel özelliklerinden biri insan hayatına yaşamda var olan tüm nesnelere sunmasıdır. Hizmet ilk incelendiği yıllarda tarıma dayalı faaliyetler ve diğer faaliyetler şeklinde isimlendirilmiştir. Adam Smith yapılan bu tanımlamanın eksikliğini fark ederek somut olmayan, tüm ürünleri hizmet olarak isimlendirilmiştir. Hizmet kavramıyla ilgili çalışmalar yapan başka bir bilim insanı olan Jean Babtiste Say ise malların fayda değerini yükselten ve üretim süreci gerçekleştirilmeyen faaliyetleri hizmet kavramı olarak tanımlamıştır. Hizmet kavramını tüketici açısından ele alarak tanımlayan Jean Babtiste Say’a göre hizmet tüketiciyi tatmin eden ve tüketicilere fayda sağlayan uygulamalar bütünüdür (Midilli, 2011:3). Hizmet, insanların sorunlarına ilişkin tek başına ya da mallarla birlikte sunulan ve tüketicilere fayda sağlarken farklılıklar taşıyan bir kavramdır. Bu yönleri hizmet kavramı ile ilgili tanımlamalar yapılmasını zorlaştırmaktadır. Bu zorluklara rağmen yapılan tanımlamalarda hizmet; tüketicilerin yaşantılarının sebep olduğu ve genellikle fiziksel olmayan sorunları çözen ya da kolaylaştıran faydalar, sistemler ve faaliyetlerin toplamı olarak ele almaktadır (İslamoğlu, Candan, Hacıfendioğlu ve Aydın, 2006: 18).

Hizmet kavramı Blois (1974: 137) tarafından malın şeklinde fiziksel değişim meydana gelmeden yarar ve tatmin edici sonuçlar yaratarak satışa sunulmasına olanak sağlayan bir faaliyet olarak ele alınmıştır. Zeihaml, Parasuraman ve Berry (1985: 33) ise hizmeti, bir nesne gibi değil ancak yine de görülebilen ama tadının alınmadığı, hissedilemediği ve dokunulmadığı performansların ürünü olarak nitelendirmiştir. Bu tanımlamaların yanı sıra

Skinner (1990: 631) hizmeti, insan açısından değerlendirerek, insan ve makineler aracılığıyla insan gücüyle üretilen, tüketicilere doğrudan yarar sağlayan ve fiziksel nitelik taşımayan ürünler olarak ele almıştır. Normann (1991: 16) ise hizmet kavramını, sosyal faaliyetler olarak meydana gelen ve doğrudan müşteriler ile hizmet sunan işletme temsilcileri arasında gerçekleştirilen eylemler olarak yorumlamıştır.

Hizmet, tüketicilerin ve işletmelerin beklenti ve taleplerine yanıt verebilmek amacıyla, hizmet ya da mal satan kişi veya kurumlarca uygulanan bazı faaliyetlerin sonucu olarak değerlendirilmektedir (Kurtoğlu, 2010: 25). Pine ve Gilmore (2011/2012: 40) ise tüketicileri öncelikli sıraya koyan bir pencereden bu kavramı yorumlamış, kişisel talepler doğrultusunda düzenlenmiş gayri maddi faaliyetler şeklinde tanımlamıştır. Shames ve Glover (1989), hizmetin belirli bir sosyal çevrede, bir tarafın diğer tarafın ihtiyaçlarını algıladığı biçimde karşılama girişimi olduğunu belirtmektedir (Aktaran Sammons, 1994: 1). Petrillose (1995: 6) ise hizmeti kişiler arası ilişki yoluyla gerçekleşen soyut deneyimler olarak ele almaktadır. Kuşluyan'a göre (1992: 2) hizmet, tüketicilerin talep ettikleri ihtiyaçları karşılamak amacıyla tasarlanan ve yerine getirilen, mübadeleye konu olan soyut ve fark edilebilir faaliyetler ya da deneyimlerdir. Farklı bir tanım ise Kotler ve Armstrong (2004: 276) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre hizmet, taraflardan birinin diğerine sunduğu, temelinde dokunulamayan ve bir şeyin sahipliğine dayanmayan herhangi bir faaliyet ya da faydadır (Aktaran Özgüven, 2008: 653).

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA), hizmet kavramına ilişkin bir tanımlama yaparak hizmeti, satışa gönderilecek malların satışıyla birlikte sunulan ek hizmetlerin, sağladığı faydalar veya tatmin etme olarak değerlendirmektedir. Ancak bu tanımın en büyük eksikliği mallar ve hizmetler arasındaki farklılıkları ortaya koymamasıdır. Bu eksikliğin sebebi malların da tıpkı hizmetler gibi fayda sağlamak için satışa gönderilmesidir. AMA daha sonraki dönemlerde yaptığı tanımlamada ise hizmet kavramını daha geniş bir bakış açısıyla değerlendirerek bir malın satışına bağlı kalmadan tüketicilere ve işletmelere pazarlandığında talep ve ihtiyaç tatmini sağlayan ve bağımsız olarak ortaya çıkarılan faaliyetleri de hizmet olarak ele almıştır (Öztürk, 2003). Her ne kadar gelişen teknoloji ile beraber işletmelerin ve bireylerin talep ve ihtiyaçları farklılaşsa da hizmet tanımının temelinde müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalar yer almaktadır. Bu yüzden tarihsel süreçte hizmetle ilgili yapılan tanımlamaların, günümüz çağdaş hizmet tanımlamalarına büyük ölçüde etki ettiği görülmektedir. Hizmet veren işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlamaya dönük hizmeti müşteriye sunabilmeleri için, hizmet verdikleri iş alanını, işletmenin yapısı, vizyonu ve misyonlarını, müşteri profilini göz önünde bulunduracak biçimde hizmeti doğru olarak tanımlamaları önem teşkil etmektedir (Şentürk, 2010: 14).

Hizmet, üretici ile tüketici arasında doğrudan değiş tokuş edilebilmesine rağmen soyut bir kavramdır. Hizmetlerin genel özelliklerine bakıldığında hizmetler, bir yerden başka bir yere



taşınmamakta, başka bir zaman diliminde kullanılmak üzere stoklanmamaktadır. Ayrıca hemen hemen tüm hizmetler kolay bozulabilir özellik taşıdığı için anında tüketimi gerektirmektedir. Hizmet kavramına yönelik yapılan başka bir tanımlamaya bakıldığında, maddi olmayan ve bireylerin ihtiyaç duyduğu şeyleri karşılayan bütün faaliyetler olarak bir tanım yapıldığı görülmektedir (Umut, 2002). Bu tanımlamayla hizmetin bir faaliyetin temel unsuru ya da tüketici taleplerini tatmin eden nitelikte soyut çabalar olduğu görülmektedir. Hizmeti tüketici açısından tanımlayan Grönroos'a (1984: 37) göre hizmet kavramı, yüksek ve değerli fayda ya da tatmin sağlayan, tüketicinin gerçekleştiremeyeceği ve kendi başına gerçekleştirmeyi düşünemeyeceği faaliyetlerdir. Hizmet sektörü oldukça geniş olmakla beraber birçok alana hitap etmektedir. Bu sektörlerden birisi de turizmdir. Turizm sektöründe hizmetin dikkati çeken en önemli özelliği, elle tutulur bir üründen çok bir hizmet özelliğine sahip olmasıdır. Bir turizm hizmeti dayanıklı tüketim ürünleri gibi ürünleri almaya yönelik tüketiciler tarafından satın alınmadan önce denenemez. Örneğin bir turizm işletmesinden paket tur satın alımı gibi hizmet alımları, müşterinin turu organize eden turizm işletmesine yüksek düzeyde güven duymasını gerektirmektedir. Bir turizm işletmesinden paket turu olan müşteri yalnızca bir araya toplanan hizmetleri (otel odası, uçak koltuğu, üç öğün yemek ve güneşli bir kumsalda tatil yapma olanağı gibi) değil; bundan daha fazla ek hizmeti ve buna ek olarak tatil yapılan bölgenin kültürel öğeleri, konukseverlik, daha farklı bir atmosfer gibi başka unsurları da satın almaktadır (Holloway, 1989: 2).

Turizm ürünü, fiziksel tesisler, hizmet, konukseverlik ve seçim özgürlüğü faktörlerinin bütünüdür. Burada belirtilen fiziksel tesisler bir bölgeyi, doğal kaynakları ya da yaban hayatı ifade edebileceği gibi, bir konaklama tesisini ya da bir tur için kullanılan ulaşım aracı olan gemiyi de ifade edebilir. Bununla birlikte fiziksel tesisler fiziki bölgenin koşullarını, hava, su, insan yoğunluğu ve turistik yapıyı da ifade edebilir. Turizm sektöründe hizmet tatil amacıyla gelen bireylerin tüm ihtiyaçlarını karşılayabilmeye yönelik yapılan tüm etkinlikleri ifade etmektedir. Konukseverlik hizmeti ise, hizmet, ihtiyacı yerine getirmek olarak değerlendiriliyorsa; konukseverlik, yerine getirilen hizmetin nasıl ve ne şekilde, hangi tarzda ve hangi değer yargılarını ölçüt olarak görerek yerine getirileceğini göstermektedir. Örneğin, hizmet satın alan bireye gelişine yönelik organizasyon ya da konaklama alanına birtakım ikramlar bırakılması konukseverlik olarak nitelendirilmektedir. Genel çerçeveden değerlendirildiğinde ise konukseverlik, bölgedeki yerel halkın hizmet satın alan bireylere yönelik karşılama ve ağırlama şekilleri olarak adlandırılmaktadır. Seçim özgürlüğü ise seyahat etme ve konaklama hizmeti özelliklerini belirleme olarak ifade edilmektedir (Smith, 1994; 588-590).

### **2.1.1. Hizmetin Özellikleri**

İlgili alanyazın incelendiğinde mal ve hizmet kavramlarının birbirinden ayrıştığı önemli noktalar olduğu görülmektedir. Hizmet kavramının mal kavramından farklı olması hizmetin taşıdığı özelliklerle ilişkilidir (Kozak, 2008: 19). Hizmeti maldan ayıran ve pazarlama sürecinde etkili olan birtakım karakteristikler ve çıkarımlar yer almaktadır. Bu ayırt edici özellikler; dokunulmazlık (soyutluk), hizmetin üretimi ve tüketimindeki eş zamanlılık (ayrılmazlık), değişkenlik, dayanıksızlık (stoklanamama), bireyler verilen hizmetin parçası durumunda olması ve hizmet mübadelesi sırasında mülkiyetin el değiştirmemesi şeklinde sıralanabilir (Palmer, 2005: 16).

#### **2.1.1.1. Dokunulmazlık (Soyutluk)**

Hizmetin en temel özelliği soyut olmasıdır. Beş duyu organından bağımsız olarak gerçekleşen hizmetler, yer, insan, ücret, ekipmanlar ve iletişim araçlarıyla somut şekle dönüşebilmektedir (Kotler ve Armstrong, 2004). Bu şekilde tüketicilere hizmetle ilgili fiziksel ve sosyal birtakım kanıtlar sunulmakta ve tüketicilerin aldıkları hizmetleri fark etmeleri sağlanmaktadır (Kozak, 2008). Hizmeti birey açısından inceleyen araştırmacılar, hizmetin soyut olma özelliğinin birey ögesi aracılığıyla somutlaştırıldığını ileri sürmektedir (Goff, Boles, Bellenger ve Stojack, 1997: 179). Brown, Mowen, Donovan, ve Licata (2002: 112) ise hizmetin somut hale dönüşmesi, hizmeti sunanların tutum ve davranışlarının temelinde bireysel özellikleri olduğunu ifade etmektedirler. Ayrıca araştırmacılar, hizmet verme yetkinliğinin bireysel özellikler ile belirli bir durumun etkileşimi sonucu meydana geldiğini ifade etmektedir. Hizmet verme yetkinliği, gözle görülebilir bir özellik olmasından dolayı hizmeti sunanların tutum ve davranışlarından anlaşılabilir. Dolayısıyla hizmeti sunan bireylere ait bu tutum ve davranışlar soyut olan hizmeti gözle görülebilir (somut) hale dönüştürmektedir (Brown vd., 2002: 112).

Hizmet, beş duyu organı aracılığıyla tüketicilerin hakkında düşünce sahibi olamadığı maddesel varlığı olmayan mallardır. Maddesel olarak hizmetin kalitesine yönelik algıya sahip olmayan tüketici, tüm soyutluk içinde somut birtakım ipuçları aramaktadır. Bu noktada tüketiciler hizmetin sunum ortamından, hizmetin sunumunu gerçekleştiren kişilerden, hizmete ait sembol, teçhizat ya da ücretlendirmelerden hizmetin kalitesine yönelik bazı çıkarımlar yapmak zorundadır. Tüketicinin kaliteyi anlama sürecinde hizmet sektörü işletmeleri öncelikle soyut mallarını somutlaştırıcı çaba içerisinde olmalıdır (Mucuk, 2000: 325). Hizmetin somutlaştırılma süreci tüketicilerin önceki hizmet satın almalarında yaşadıkları deneyimlerine dayanarak oluşturdukları tutum ve görüşlerine dayansa da neticesinde bu görüşler doğrultusunda soyut olan bir ürünün satın alınması gerekmektedir (Cowell, 1988: 304). Hizmet

maddi olmaktan öte performans olarak değerlendirilmesinden dolayı satın alınan mallardaki durumlarda olduğu gibi görülme, hissedilme ve dokunulma gibi durumlarla ölçülemez. Bu yönüyle hizmet depolanıp stoklanamaz, patenti alınıp hizmet üzerinde hak iddia edilemez, raflarda ya da vitrinlerde sergilenemez (Husted, Varble ve Lowry, 1989).

Hizmetin evrensel özelliği dokunulamaz özellikte olmasıdır. Ayrıca hizmet soyut olma niteliği ile somut varlıklar olan mallardan farklıdır. Örneğin sağlık bakım hizmetleri, tedarikçi işletmeler tarafından hastalara ya da hasta yakınlarına yönelik yapılan hizmetlerdir. Hasta hizmetlerden fayda sağlasa da sunulan hizmetler hasta tarafından gözle görülemez ya da hizmetlere dokunulamaz. Bu yönüyle hizmetlerin somut varlığı olmadığı görülmektedir (Murdick, Render ve Russel, 1990).

### **2.1.1.2. Hizmetin Üretimi ve Tüketiminin Eş Zamanlı Olması (Ayrılmazlık)**

Hizmet özellikleri açısından ele alındığında birçok somut maldan farklıdır. Somut mallar öncelikle üretim sürecine tabi tutulur, daha sonra depolanır, satılır ve tüketilir. Bu yönüyle malların üretim ve tüketim sürecinde eş zamanlılık yoktur. Ancak hizmetler böyle değildir. Birçok hizmet üretildiği anda tüketilmektedir (Zeithaml, Parasuraman ve Berry, 1985: 33). Bu durum, hizmeti alan tüketicilerin hizmetin üretim sürecine katılımını gerektirmektedir. Hizmetin üretim ve tüketim sürecinde meydana gelen bu eş zamanlılık, tüketicinin hizmet konusundaki deneyimini olumsuz yönde etkileme ya da kitle üretiminin gerçekleştirilememesi gibi bazı sorunları beraberinde getirmektedir (Eren, 2007: 18).

Malların üretim ve tüketim eş zamanlılığı olmasının aksine hizmet aynı zamanda üretilmekte ve tüketilmektedir. Burada görüldüğü üzere hizmetlerin üretilmesi ile bitirilmesi eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir. Bu yüzden hizmetin en önemli bileşenlerinden biri olan ayrılmazlık özelliği hizmeti satan kişi ile hizmeti alan kişinin aynı zamanda, aynı yerde birlikte bulunmasını ifade etmektedir. Hizmet pazarlamasında hizmet üreticisi ve hizmet satıcısı benzerdir. Bununla beraber ortaya çıkan sonuç hizmet sektörünün aracı olmadan tüketiciye dağıtım olanağı sunduğudur. Hizmetin ayrılmazlık özelliği aşağıda belirtilen pazarlama boyutlarını belirlemiştir (Dotchin ve Oakland, 1994: 14-15):

- Hizmeti talep eden, satın almak isteyen bireyin hizmetin sunumu sırasında hizmetin sunumun gerçekleşeceği yerde bulunması gerekmektedir.
- Hizmetin sunumu sırasında hizmet sunulan birey dışında, hizmetten faydalanmak isteyen başka bireylerde, sunum aşamasını gözlemlemektedir.
- Hizmet sunumu sırasında fiziksel mallardaki gibi seri üretim yapılamamaktadır.
- Hizmeti alacak kişinin hizmet aşamasına katılımı, hammadde üretim aşaması ile tüketiciye hizmet üretme aşamasındaki farklılığı göstermektedir.

- Hizmeti üreten birey, öncelikle hizmeti satın alacak bireyin taleplerini öğrenmek ve anlamak zorundadır. Bununla birlikte, hizmeti satın alacak bireyin sergileyebileceği olumsuz tutum ve davranışlara anında yanıt verilebilmektedir.

Çoğu fiziksel mal, üretim sürecinin ardından talebe bağlı olarak stoklanmakta, tüketicilerin ihtiyacına göre dağıtımı farklı birimlere yapılarak satış işlemleri gerçekleşmekte ve satış işleminin bir sonucu olarak tüketilmektedir. Hizmet satışı ise tüketicinin talebi doğrultusunda aynı anda, aynı yerde üretilmekte, satın alma işlemi gerçekleşmekte ve tüketilmektedir. Tüketici hizmetin üretim sürecinin başında, bitiminde ya da tamamında yer alabilir. Bu nedenlerle, hizmetin üretim ve tüketimin eş zamanlı olarak gerçekleşmesi ile yüz yüze kalan hizmeti sunan ve tüketen arasındaki etkileşim, hizmet üretim sürecinin farklı bir yönünü ortaya çıkarmaktadır. Hizmetin aynı anda ve aynı ortamda üretim ve tüketiminin gerçekleşmesinden dolayı stoklamaları yapılamaz, kitlesel olarak üretime elverişsizdir ve fiziksel mallardaki gibi tüketicinin bulunduğu ortamda dağıtılma özellikleri yoktur (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2004: 253).

Eş zamanlı gerçekleşen üretim ve tüketim sürecinde tüketicilerin algısında hizmetin ne şekilde yer aldığı oldukça önemlidir. Hizmet vermek için harcanan çabanın çoğu tüketicinin algısında karşılık bulmayabilir. Dolayısıyla tüketicinin hizmetten algıladığı kalite anlayışı ile hizmeti sunan işletmenin hizmet kalitesi algısının eş değer olmadığı söylenebilir. Eğer sunulan hizmet olumsuz şekilde algılanırsa, hizmetin karşılığı tüketici memnuniyetsizliği olarak sonuçlanabilir. Bu bakımdan hizmet sunulurken tüketici ilişkilerinin olumlu biçimde geliştirilmesi ve bu gelişim için gerekli düzenlenmelerin yapılması kritik önem taşımaktadır. Müşteri memnuniyetini göz önünde tutarak sağlanacak olan pozitif müşteri algısı işletmeye geri dönüşlerin yapılmasında oldukça önemli rol oynamaktadır.

### **2.1.1.3. Değişkenlik**

Hizmet, değişken yapısından dolayı hizmet kalitesini de etkilemektedir. Buna göre hizmet kalitesi yer, zaman, kişi ve hizmetin verilme şekline göre değişikliğe uğramaktadır. Hizmeti sunan bireye ait bireysel ve diğer faktörler sunulan hizmetin kalitesine etki etmektedir. Dolayısıyla seçici işe alım, personel eğitimi ve personeli güdüleme gibi faktörler hizmet sunan işletmelerde önem verilmesi gereken faktörlerdir (Mucuk, 2001; Eren, 2007). Bununla birlikte hizmetlerin bireylere ve işletmelere göre değişiklik göstermesi, hizmet kalitesinin tutarlı bir şekilde devam ettirilmesini ve işletmelerin aynı düzeyde ve kalitede hizmet sunmalarını zorlaştırmaktadır (Zeithalm ve Bitner, 2003; Eren, 2007).

Emek yoğun hizmet işletmelerinde, standardize edilmiş ürünler meydana getirmek oldukça güçtür. Seri üretim yapılamayan hizmet işletmelerinde hizmet sunumu hizmetin kalitesine, bulunduğu yere, hizmeti sunan kişiye ve zamana göre farklılaşmaktadır (Uygur,

2007: 41). Bu nedenle herkes tarafından kabul gören bir hizmet performansı belirlemek imkansız hale gelmektedir. Hizmet sektöründe yaşanan dalgalanmaların ana kaynakları hizmet çalışanları, tüketicinin algıları ve tüketicinin kendisi şeklinde belirtilebilir (Eser, 2007: 11). Hizmetin doğasında hem hizmeti sunan hem de hizmeti alan bireylerin kendine özgü özellikler barındırması hizmetlerin değişken nitelikte olmasına neden olmaktadır. Bu sebeple hizmet sunucularının her hizmet sunum sürecinde hizmeti aynı şekilde sunması mümkün değildir. Hizmetin özü, kapasitesi ve algısı farklılaşabilir. Bu yüzden hizmetlerin standartlaştırılmasının oldukça güç olduğu düşünülmektedir (Rızaoğlu, 2004: 26).

#### **2.1.1.4. Dayanıksızlık (Stoklanamama)**

Hizmetin dayanıksız olması, depolanamadığını, stok yapılamadığını, yeniden satılamayacağını ve iade edilemeyeceğini ifade etmektedir (Zeithaml vd., 1985: 33). Bir malın üretim sürecinden sonra satışa sunulacağı güne kadar stoku yapılabilir ancak hizmetlerin üretim ve tüketimi eş zamanlı olarak yapıldığı için ileri tarihe bırakılması söz konusu olamaz (Eren, 2007: 19). Hizmetlerin saklanması ve kaydının tutulmasının mümkün olamaması hizmetleri mallardan ayıran en temel özelliklerdendir. Hizmetlerin faydası çoğu zaman kısa sürede tükenir. Ayrıca bazı hizmet türlerinin talebinin dengesiz olması hizmetin dayanıksızlığını artırmaktadır. Hizmete yönelik talep yıl boyunca mevsimlere, haftanın günlerine ve hatta gün içerisinde saatlere göre bile farklılaşabilmektedir. Hizmetin dayanıklı olmaması ve talebin iniş-çıkış dalgalanmalarının olması hizmet sektöründe yer alan işletmelerin arz ve talep noktaları arasında denge oluşturmaları için hizmet planlaması, fiyatlama ve satış artırıcı çaba göstermeye itmiştir (Öztürk, 2003: 8).

Hizmetin özellikleri gösterilebilecek dayanıksızlık özelliği birtakım özel durumları da beraberinde getirmektedir. Bu durumlar şu şekilde sıralanmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2004):

- Hizmetlerin kaydının tutulamaması ve stoklama imkanının bulunmaması.
- Hizmetin stoklanmaması nedeniyle çoğu hizmet işletmesi arz ve talep noktalarını aynı seviyede tutmakta büyük sorunlarla karşılaşmaktadır. Hizmet işletmelerinde taleplerin sabit olması durumunda bu durum sorun oluşturmazken talebin inişli çıkışlı dalgalanmalar halinde seyretmesi hizmet işletmeleri için sorun oluşturmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2004).
- Hizmetler fiziki niteliklere sahip olmadıklarından dolayı belirli bir zaman aralığında var olmaları olası değildir. Bu sebeple hizmetin performanslardan oluşması, sayılmasının ya da saklanması mümkün olmadığına işaret etmektedir. Örneğin seferi başlamış bir uçakta yer alan boş koltuklar, filmin seansından önce satılamamış sinema biletleri ya da bir gün öncesinde boş kalmış otel odaları gibi belli bir zaman

dilimi içerisinde sunulması gereken hizmetlerin sunulmaması bu hizmetlerin depolanıp, gelecek zaman diliminde kullanılmak üzere saklanmasını mümkün kılamamaktadır (Karahan, 2006: 55).

Hizmetlerin stoklarının yapılamaması ve sonraki zaman dilimleri içerisinde tüketilememeleri hizmetleri dayanıksız olarak nitelendirilmelerine sebep olmaktadır. Kullanılmayan herhangi bir hizmetin geriye dönüşünün imkansız olması gibi, mallar gibi depolanması ve tüketicinin talep ettiği şekilde sunulması da söz konusu değildir. Bu durum hizmet işletmelerinin zararına işlemektedir. Hizmet işletmeleri, hizmet sektörünün dayanıksız özelliğini etkisiz hale getiren talebi yükseltecek ayrıcalıklar, kampanyalar, indirimler, promosyonlar yapmalıdır. Örneğin, bir tatil işletmesinde belli zaman diliminde tenis sporuna ilgi fazlaysa ve tenis kortları çok kalabalıksa, diğer etkinlikler üzerinde indirim uygulaması yapılarak müşterilerin farklı etkinliklere katılımlarına teşvik sağlanabilir. Böylece müşteri memnuniyeti artarken işletme de gelir kayıplarını azaltabilir (Esmer, 2011: 3).

#### **2.1.1.5. Bireyler Verilen Hizmetin Parçası Durumundadır**

Hizmet sunum sürecinde aktif role sahip herkes hizmetin doğal olarak bir parçası konumundadır (Eren, 2007: 19). Bu durumla hizmet sunan personel ile müşteri arasındaki iletişim yoğunlaşmaktadır. Yoğun iletişim sırasında personellerin tutum ve davranışları, fiziksel görünüşleri gibi birçok özellik müşterinin hizmete yönelik algısını etkilemektedir (Lovelock, 2000: 426-427).

#### **2.1.1.6. Hizmet Mübadelesi Sırasında Mülkiyetin El Değiştirmemesi**

Mübadele sürecinde malların sahipliği satıcıdan alıcıya geçerken hizmetler el değiştiremez (Eren, 2007: 19). Başka bir deyişle tüketiciler hizmetlerin mülkiyetini değil; yalnızca hizmetlerin kullanım haklarına sahip olabilirler (Rızaoğlu, 2004). Bu durum mallar ile hizmetler arasındaki farklılıklardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Malları satın alan bireylerin mala yönelik bir sahiplenmesi söz konusuysen; hizmet sektöründe üretilen hizmetle ilgili satıcıdan alıcıya devredilen bir sahiplik hakkı söz değildir (Midilli, 2011: 10).

Hizmetlerin performansa dayalı oluşması ve çoğu zaman bireyler aracılığıyla üretilmesi nedeniyle birbirleriyle aynı olması mümkün değildir. Müşteri olarak nitelendirilen bireylerin bakış açısıyla bakıldığında, hizmeti kendisine sunan birey aslında hizmetin tam olarak kendisidir. Bu sebeple hizmeti sunan kişilerin gün içerisinde bile performansı farklılaşabilir. Hizmette heterojenliği ortaya çıkaran bu durumun başka bir kaynağı ise müşterilerdir. Her bir müşteri, kendisine sunulan hizmeti daha önce elde ettiği tecrübelerle algıladığı için her birinin performansa yönelik değerlendirmesi farklı olabilmektedir. Hizmet için heterojenlik daha çok

hizmet sunan personel ve hizmetten fayda sağlayan müşteri etkileşimi ile oluştuğundan tutarlılık ve kesinlik özelliği taşımamaktadır (Yükselen, 2008: 436).

Hizmetin heterojen olmasından dolayı hizmeti sunan bireylerin performanslarındaki farklılıklarından kaynaklı hizmette oldukça fazla değişiklik olabilmektedir. Bu yüzden sunulan hizmetin kalite değeri ve düzeyi dünden bugüne ve işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Özellikle emek yoğun işletmelerde hizmet alan müşterinin her defasında farklı bir hizmet sunucu ile iletişim kurması tutarlı davranışın hizmet alan müşteriye gösterilmesini engelleyebilmektedir (Langeard, Bateson, Lovelock ve Englier, 1981: 16). Ayrıca hizmet heterojenliği hizmetin teslimatı ve tüketimi sırasında bireysel faaliyetlerin bir sonucu olarak meydana gelmektedir. Bu durum her hizmetin sunumunun farklı sürelerde ve farklı kişilerce gerçekleştirilmesine neden olmaktadır. Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda her hizmet alıcısının farklı bir hizmet deneyimi ile karşı karşıya kalmasının kaçınılmaz olduğu görülmektedir (Gabbott ve Hogg, 1994: 313).

### **2.1.2. Hizmetin Sınıflandırılması**

Günümüz ekonomi pazarında farklı tarzlarda ve çok sayıda mal ve hizmet grubu yer almaktadır. Özellikle gelişen bilgi teknolojisine bağlı olarak bireylerin yoğun bir şekilde internet kullanımıyla dünyada var olmaya çalışan değişik hizmet türleri farklı şekilde ele alınmaya başlanmıştır. Sürekli bir değişim ve gelişim sürecinde olan internet teknolojisi ile birlikte yeni bir hizmet sınıflandırmasıyla karşı karşıya kalınmaktadır (Romei, 1997: 7). Üretilen her malın nasıl pazarlandığı ya da nasıl pazarlanması gerektiğini saptamak mümkün değildir. Bu nedenle, hizmetleri ve malları benzer gruplara göre ayırmak ve ayrılan gruplar arasında sınıflandırma yapmak gerekmektedir. Hizmetlerin kendilerine özgü özelliklere sahip olmaları nedeniyle hizmetlerin pazarlanma sürecinde de farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır (Cemalcılar, 1998).

Hizmetlerin çok çeşitli olması, hizmet ve hizmet işletmeleri arasındaki ayrımların ortaya konmasına neden olmaktadır. Lovelock'a (2000: 427) göre hizmetlerin gruplandırılması dört farklı şekilde yapılabilmektedir. Bunlar; hizmetlere dokunulabilir-dokunulamaz ve tüketicinin hizmeti kendisine ya da sahip olduğu herhangi bir eşyaya yönelik düşünmesi şeklindedir. Bu gruplandırma aşağıda yer alan birtakım soruların cevap bulmasına yardımcı olmaktadır:

- Hizmeti satın alan kişinin hizmet sunumunun tamamında fiziksel olarak o ortamda bulunması gerekli midir?
- Hizmeti satın alan kişinin sadece hizmet sunumunun başlangıcında ve bitişinde hizmetin sunulduğu ortamda bulunması yeterli midir?

- Hizmet sunumunun yapıldığı süreçte, hizmeti satın alan kişinin zihinsel olarak hizmet sunumunda bulunması yeterli midir? Uzun mesafeler için bu “zihinsel olarak bulunma” posta ya da elektronik haberleşme desteğiyle gerçekleştirilebilir mi?
- Hizmet sunumu sırasında hizmeti satın alan kişinin hizmetten fayda konusunda kendi tatmin düzeyini yükseltebilecek özellikleri gerçekleştirme imkanı mevcut mudur? Bu özellikleri hangi alan ve kısımlar için gerçekleştirilebilecektir?

Stell ve Donoho (1996: 34-35) ise hizmetleri algılanan risk derecesi, satın alma çabası ve hizmeti satın alan kişinin ilgi seviyesine göre sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma kolay alınan hizmetler, tercih edilerek alınan hizmetler ve beğenmeli hizmetler olarak sınıflandırılmıştır.

### 2.1.3. Hizmetin Türleri

Alanyazında yapılan çalışmalar incelendiğinde hizmet türlerine ilişkin birçok sınıflandırılma yapıldığı görülmektedir. Bu sınıflandırmalardan biri de AMA tarafından yapılan sınıflandırmadır. AMA'ya göre hizmet sınıflandırması şu şekildedir:

1. Sağlık hizmetleri,
2. Finansal hizmetler,
3. Profesyonel hizmetler,
4. Turizm hizmetleri,
5. Spor, sanat ve eğlence hizmetleri,
6. Kamusal, yarı kamusal ve kâr amacı gütmeyen hizmetler,
7. Kanal, fiziksel dağıtım ve kiralama hizmetleri,
8. Eğitim ve araştırma hizmetleri,
9. Telekomünikasyon hizmetleri
10. Kişisel ve bakım/onarım hizmetleri (Eren, 2007: 20; Öztürk 2003: 20).

### 2.2. Hizmet Verme Yatkınlığı

Hizmet verme yatkınlığı kavramı olarak, çalışanların müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarını eksiksiz karşılayabilme ve mükemmel hizmet verebilme konusundaki arzulu olma durumu olarak tanımlanmıştır (Schneider, Parkington ve Buxton, 1980: 252). Ayrıca araştırmacılar bu kavramı kişilik özellikleri ile ilişkilendirmiştir. Hennig Thurau (2004: 472) ise bu kavramı, çalışan bireylerin tutum ve davranışları çerçevesinde müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılama düzeyleri olarak tanımlamıştır. Hogan, Hogan ve Busch (1984) ise, hizmet verme yatkınlığını bireyin kişilik özellikleri çerçevesinde kavramsallaştırmış ve “Hogan Kişilik Envanteri” yoluyla hizmet verme yatkınlığının ölçülebileceğini göstermiştir. Hogan vd.'ne göre hizmet verme yatkınlığı, belirli kişilik özelliklerinin çalışan bireylerin teknik içerikli olmayan iş



performanslarına yansımalarıdır. Buna göre hizmet verme yatkınlığı, çalışanların uyumluluk, sosyallik, sevimlilik ve kurallara uyma istekliliği kişilik özelliklerinin birleşmesi sonucu ortaya çıkan bir dizi tutum ve davranışlardır. Söz konusu tutum ve davranışlar ise çalışan bireyler ve tüketici arasında kurulan iletişimin kalitesini etkilemektedir. Bu sebeple Hogan vd. (1984) hizmet verme yatkınlığını; çalışan bireylerin müşterilerle ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerinde saygılı, yardımsever, düşünceli ve işbirliğine açık olma ön eğilimi şeklinde tanımlamıştır.

Hizmet verme yatkınlığı, henüz tam manasıyla tanımlanamamış olsa da; genellikle kaliteli hizmet sunumunun desteklenmesi amacıyla çalışanların özelliklerini, tutum ve davranışlarını veya hizmet kültürünü açıklamak için kullanılan bir kavramdır (Frimpong, 2014: 55-56). Bu kavram, çok boyutlu olmakla beraber yapılan çalışmalarda bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır (Homburg, Hoyer ve Fassnacht, 2002; Lehto, 2013; Serçeoğlu ve Selçuk, 2016). Bunun yanında hizmet verme yatkınlığı, bir örgütün felsefesi ve hedeflerine yönelik stratejileri olarak görülmekte (Jayawardhena, Farrel ve Sharma., 2008: 5) ve örgütsel anlamda, örgüt kültürünü meydana getiren başlıca unsurlardan biri olarak tanımlanmaktadır (Kuşluvan ve Eren, 2011: 139). Lytle, Hom ve Mokva (1998: 459) ise hizmet verme kavramını, örgütün genellikle bir politika olarak gördüğü, süreklilik arz eden ve mükemmelliğe en yakın unsur olarak görmektedir.

Hizmet verme yatkınlığına yönelik birçok yaklaşım bulunduğundan bu kavramın farklı çerçevelerden ele alınarak tanımlandığı görülmektedir. Hizmet verme yatkınlığı bazı araştırmacılar tarafından kişilik özelliklerine dayandırılırken, bazı araştırmacılar öğrenilebilir kültür, tutum ve davranışlara dayandırmıştır. Bunun yanında farklı iş alanlarında yapılan tanımlamalarda da farklılıklar olduğu dikkat çekmektedir. Hizmet verme yatkınlığı kavramına farklı pencerelerden bakılmış olsa da yapılan tanımlamalarda ortak olan unsur; çalışan bireylerin hizmet verme sürecinde hizmet verme durumuna yatkınlığıdır (Kuşluvan ve Eren, 2011: 145). Çalışan bireylerin hizmet vermek için sarf ettikleri çabaların, çalışan birey ve müşteriler arasında oluşan etkileşimin, müşteride görünmeyen iç sistem ve süreçler vasıtasıyla pozitif bir etki yarattığı öngörülmektedir. Söz konusu varsayımdan hareketle hizmet verme yatkınlığına yönelik bir alanyazın ortaya çıkmıştır (Caemmerer ve Wilson, 2011: 356). Hizmet verme yatkınlığı kavramıyla ilgili alanyazın tarandığında kavramsal olarak farklılık arz eden ancak yapısal olarak benzeyen bazı terimlerle karşılaşılmaktadır (Popli ve Rivzi, 2015: 61). Yapılan çalışmalarda müşteri odaklılık, tüketici odaklılık, hizmet odaklılık, hizmet yönelimi ve hizmet verme ön eğilimi olarak birbirinin yerinde kullanılan kavramlara rastlanılmaktadır (Saxe ve Weitz 1982; Lee-Ross, 2000; Baydoun, Rose ve Emperado 2001; Homburg vd., 2002; Lytle ve Timmerman 2006; Johns, Henwood ve Seaman, 2007).

İlgili yazın incelendiğinde, hizmet verme yatkınlığıyla ilgili yapılan akademik çalışmaların 1960'lı yıllarda başladığı görülmektedir. İlk defa Adair (1968) tarafından kullanılan

hizmet yatkınlığı kavramı, o dönem kütüphaneciliğin en önemli özelliklerinden biri olarak işlenmiştir. 1980'li yıllarda ise; bu kavram, Parkington ve Schneider (1979) yaptıkları çalışmayla ön plana çıkmış (Caemmerer ve Wilson, 2011: 356), Hogan vd.'nin (1984) yaptıkları çalışma sonrasında ise yaygınlaşmış ve diğer araştırmalara temel oluşturmuştur. Genel itibariye bu kavram, hizmet ve hizmet kalitesi kavramlarının ön plana çıktığı 1980'li yıllardan sonra dikkatleri üzerinde toplamıştır (Frimpong, 2014: 54). Hizmet verme yatkınlığının öncülleri ve sonuçlarıyla ilgili veriler, pazarlama ve teknoloji sektöründe yapılan araştırmalarda işlenmiştir (Narver ve Slater, 1990; Lytle vd., 1998; Yen, Yeh ve Lin, 2016).

Hizmet verme yatkınlığı, hizmet mükemmelliğini ve hizmet sunumunu oluşturan nispeten kalıcı örgütsel uygulamaların temeli olarak tanımlanır (Lytle vd., 1998: 457). Hizmet odaklı örgütler, mükemmeliyet düşüncesiyle hem çalışanlarını ödüllendiren hem de böylece hizmet vermeyi kolaylaştırarak, benimsedikleri uygulama ve değerler ile varlığını devam ettirmektedir (Lytle, 1994: 7). Hizmet verme yatkınlığı ortaya koyulan hizmetin mükemmellik durumunun stratejik olarak öncelikli olduğunun inancını taşıyan, hizmet verme sürecini, uygulamasını ve prosedürlerini sistemli bir biçimde uygulamaya koyan, hizmet sonuçlarını ödüllendiren ve sonucunda müşteri memnuniyeti, yaratıcılık, karlılık, büyüme ve rekabet avantajı oluşturan bir değerdir (Lytle, 1994: 7-8). Bu görüş, piyasa zekasına stratejik olarak cevap verme şeklinde yorumlanmıştır. Lytle ve Timmerman'a göre (2006: 136) işletmeler, mükemmel hizmet sunumunu amaç edinen pazarlama faaliyetleriyle yer aldıkları pazardaki rekabet güçlerini artırmakta ve müşteri değeri yaratmaktadır. İşgörenlerin görevlerini en iyi düzeyde yapabilmeleri, örgütlerin başarıya ulaşması için en gerekli unsurlardan biridir. Bunun yanında diğer dış faktörlerin de dahil olması (duygusal ve davranışsal) hizmetin iyi veya kötü olması, duygu ve davranışlarla bağlantılı olabilmektedir (Cran, 1994: 34). Çalışanların müşterilere karşı geliştirdikleri tutumlar, özellikle de hizmet sunma sırasında açığa çıkan tutumlar, örgütün hizmet kalitesinin değişkenliği bakımından oldukça önemli görülmekte ve işin gereklilikleri arasında gösterilmektedir (Schneider vd., 1992: 706).

Hizmet verme yatkınlığı, bireylerle birebir ilgilenmeyi gerekli kılan, hizmet unsurlarını içeren ve yüz yüze yapılan işlerde genel olarak ihtiyaç duyulan bir kavramdır (Chandrasekhar, 2001: 80). Bu sebeple, önemli bir hizmet sektörü olan turizm sektöründe örgüt bünyesinde hizmet sunan çalışanların hizmet verme yatkınlığı düzeyinin yüksek olması önem arz etmektedir. Turizm sektöründe çalışan bireyler üzerinde yapılan araştırmalarda, hizmet verme yatkınlığının yüksek çıkması iş tatmin düzeylerinin de yüksek çıkmasıyla ilişkili bulunmuştur (Walsh, Chang ve Tse, 2015; Donavan, Brown ve Mowen, 2004). Bunun yanında çalışanların müşterilerin isteklerine ve ihtiyaçlarına karşı sergiledikleri hizmet verme tutumları, müşterilerin tekrar hizmet alma isteklerini önemli ölçüde etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Brown vd., 2002: 112). Turizm yoğun emek ve yüksek kalitede hizmet sunumu

gerektiren bir sektördür. Bu sebeple örgüt rekabetlerinde ön plana çıkan unsur çalışanların sunmuş olduğu hizmettir. Çalışanların yüz yüze kurduğu iletişim vasıtasıyla sunduğu hizmet, örgütün kültürünü yansıtmakta ve hizmet verme yatkınlığı, işletme devamlılığı ve kalitesinden ödün vermeme gibi önemli unsurlarda rol oynamaktadır (Jung ve Yoon, 2013: 7; Lee ve Ok, 2015: 440).

Müşteri odaklılık ve hizmet verme yatkınlığı kavramlarının ölçülmesinde ve kavramlaştırılmasında çeşitli bakış açıları bulunurken, bazı çalışmalarda bu kavramlar birbirinin yerine kullanılmaktadır (Frimpong ve Wilson, 2012: 2-3; Popli ve Rizvi, 2015, 60-61; Kim, 2011, 634). Müşteri odaklılık, hizmet sağlayan çalışanların, müşterinin ihtiyaçlarını giderme yatkınlığını ortaya koyan bir kişilik özelliği olarak tanımlanmaktadır (Brown vd., 2002: 110). Görüldüğü üzere hizmet verme yatkınlığı kavramının tanımlanması noktasında çeşitli tartışmalar meydana gelmektedir (Ming, Chung ve Paul, 2013: 3). Bu kavram özünde hizmetin kalitesi ve müşterilerin memnuniyetiyle bağlantılı (Liao ve Chuang, 2004; Schneider vd., 1980) olduğu için, müşteri odaklılık ve hizmet verme yatkınlığı kavramlarının ortak yönleri olduğu sonucuna ulaşılabilir (Frimpong ve Wilson, 2012: 3-4). Buna rağmen ilgili yazında hizmet verme yatkınlığı, hizmet odaklılık, tüketici odaklılık, müşteri odaklılık ve hizmet verme ön eğilimi olarak da adlandırılmaktadır (Serçeoğlu, 2013: 5257). Bunun yanı sıra Kuşlivan ve Eren (2011, 139-140) de hizmet verme yatkınlığı yerine bireysel düzeyde hizmet odaklılık ve hizmet verme ön eğilimi kavramlarını eş anlamlı olarak kullanmıştır. Yapılan birçok araştırmalarda da bireysel düzeyde hizmet odaklılık kavramını en iyi tanımlayan ifade olarak "hizmet verme yatkınlığı" kullanılmıştır (Ünüvar ve Başoda, 2012: 46; Başoda, 2012: 4).

Hizmet verme yatkınlığını arttırmayı amaçlayan işletmeler, elindeki kaynakları en iyi olduğu işe odaklamakta ve müşteri değeri yaratmayı amaçlamaktadır. İyi, ucuz ve hızlı hizmet sunabilen hizmet sağlayıcılar vasıtasıyla hammaddeye ulaşan işletmeler bu sayede katılım maliyetlerini azaltıp, ortaya koydukları strateji ile temel yetkinliklerine daha çok motiveyle adapte olabilmektedir. Bu bakımdan işletmeler sektörde en iyi oldukları işlerle ilgili değerlerini ortaya koyarak başarılarını tırmandırmaktadır. Aynı zamanda bu tür işletmeler karmaşık ve rekabete odaklı sektörlerde, işlerini hızlı bir biçimde gerçekleştirebilir ve ortaya çıkan bu değişimlere uyum sağlayarak iş akışlarını devam ettirebilirler (Allen, Higgins, McCrae ve Schlamann, 2006: 3).

Tüketicilerin ya da müşterilerin daha sonraki zamanlarda yapacakları satın alma eylemlerinde verilen hizmetin kalitesine bağlı olarak tüketici memnuniyeti oluşturmak önemlidir. Müşterinin beklediği kalitenin karşılanması, müşterinin gelecekte işletmeyi yeniden tercih etmesini sağlayabilir. Beklentisi karşılanan müşterilerin tekrar aynı işletmeden hizmet satın alma ihtimali yüksek olabildiği gibi sunulan hizmetten memnun olmayan, beklentisi karşılanmayan müşterilerinde başka bir işletmeye yönelmesi ve bu işletmeden yeniden hizmet

almak istememesi durumu da oluşabilir. Bir işletmenin karlılığını ve buna bağlı olarak da işletme varlığını sürdürmesini belirleyen önemli değişkenlerden biri işletmenin sunduğu hizmetin memnuniyet oluşturma düzeyidir (Baydoun, Rose ve Emperado, 2001: 606).

### **2.2.1. Hizmet Verme Yetkinliğini Etkileyen Faktörler**

İlgili alanyazın tarandığında hizmet verme yetkinliğine yönelik araştırmalarda, hizmet verme yetkinliği üzerinde etkili olan değişkenlerin üç grupta yer aldığı görülmektedir. Bu gruplar kişilik özellikleri, öğrenilebilir kültür, tutum ve davranışlar şeklindedir. Hizmet verme yetkinliği bireylerin kişilik özelliklerinin, içinde olduğu kültürün, tutum ve davranışlarının bileşenidir (Kuşluvan ve Eren, 2011: 139). Bununla birlikte alanyazında bireysel düzeyde hizmet odaklılığının, çalışanların hizmet verme arzusu, becerisi ve hizmet sunmaktan duyduğu memnuniyete bağlı olduğu ile ilgili çalışmalara rastlamak mümkündür. Tüm bu bilgiler ışığında Kuşluvan ve Eren (2011: 142) hizmet verme yetkinliği kavramını bireylerin doğuştan getirdiği kişilik özellikleri ile öğrenme tecrübesinin etkileşimi sonucu oluşan müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya ve iyi hizmet sunmaya arzulu ve becerikli olma, müşterilerle etkili iletişim kurabilme ve bu durumdan zevk alabilme gibi kişilik özelliklerini, tutum ve davranışları kapsayan bireysel özelliklerin tamamı şeklinde tanımlamıştır. Buradan hareketle hizmet verme yetkinliğini etkileyen faktörler, içsel ve dışsal etkileşime geçen faktörler olarak ele alınabilir. Buna göre bireylerin anlayış biçimi, içinde bulunduğu kültür, eğitim ve biriktirdiği deneyimler ile örgüt, iç ve dış çevre faktörleri bir araya geldiğinde hizmet verme yetkinliği düzeyinde değişimler yaratabilmektedir.

#### **2.2.1.1. Kişilik Özellikleri**

Psikolojide duyguların, davranışların nedenlerinin anlaşılıp tanımlanması ya da tahminde bulunulması için önemli temel unsurların başında gelen kişilik, iş hayatında işe alım, sadakat, işe uyum sağlama, işbirlikli çalışma, sabırlı olma, yaratıcılık, satış yeteneği gibi başarıyı etkileyen nitelikler, kişiye ait kişilik özelliklerinden etkilenmektedir (Nelson, 2011: 15). Kişilik kavramının, bilim insanları tarafından farklı biçimlerde tanımlamaları yapılmıştır. Weinstein, Capitano ve Gosling'e (2008: 330) göre kişilik, kişinin devamlı bir örüntü gösteren duygu, düşünce ve davranışlarını tanımlayan ve açıklayan kişiye ait özelliklerdir (Kuşluvan ve Eren, 2011: 142). Başka bir kişilik tanımına göre kişilik kavramı, bireyi diğer bireylerden ayıran bir bütün olarak ele alan, bireyin sahip olduğu bedensel, zihinsel ve ruhsal özellikleridir (Serçeoğlu, 2013: 5261). Geçmişten günümüze yapılan çalışmalar çalışan bireylerin kişilik özelliklerinin hizmet verme yetkinliğini belirlenmesinde oldukça önemli olduğunu işaret etmektedir (Barrick

ve Mount 1991; Bettencourt, Meuter ve Gwinner 2001; Brown vd., 2002; Hogan vd., 1984; Cran 1994).

Kişilik hiyerarşik modeline göre kişilik özellikleri üç katmandan oluşmaktadır (Mowen ve Spears, 1999). Bu katmanlar temel özellikler, merkezi özellikler ve görünür/yüzeysel özellikler şeklindedir. Mowen ve Spears'a (1999: 410) göre temel özellikler, kişinin genetik özellikleri ve erken yaşlardaki öğrenme tecrübelerinin sonucu meydana gelmekte ve en derinde yer almaktadır. Bilim insanları beş faktör kişilik özelliklerini temel özellikler kapsamında değerlendirmektedir. Kişilik hiyerarşik modeline göre ikinci katman olan merkezi özellikler, kişinin temel özelliklerinin, yaşadığı çevrenin kültürü ve öğrenme tecrübeleri ile birleşerek oluşan özelliklerdir (Mowen ve Spears, 1999: 410). Merkezi özelliklerin oluşma sürecinde temel özellikler önemli rol oynamaktadır. Fakat temel özellikler ile yüzeysel özellikler arasında merkezi özellikler olabilir/olmayabilir (Kuşluyan ve Eren, 2011: 142; Mowen ve Spears, 1999: 410). Hizmet verme yatkınlığı kavramını bir kişilik özelliği gibi ele alan diğer bilim topluluğu ise Brown vd.,'dir (2002). Bu araştırmacılara göre hizmet verme yatkınlığı, temel kişilik özelliklerinden ayrılmakta olup, temel kişilik özellikleri ile davranış arasında ara değişken olarak rol oynamakta ve görünür bir özellik olarak nitelendirilmektedir. Araştırmacılara göre, görünür kişilik özellikleri "belirli durumlarda istikrarlı olarak davranışlarda bulunma ön eğilimini (Brown vd., 2002: 111) ifade etmektedir (Kuşluyan ve Eren, 2011: 142). Bu görünür özellikler, temel kişilik özellikler ile belli durumların etkileşimleri sonucu oluşmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda Brown vd. (2002: 111) hizmet verme yatkınlığını, bir iş bağlamında işgörenlerin tüketici ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yatkınlığı ya da ön eğilimlerini yansıtan bir kişilik değişkeni şeklinde tanımlamışlardır (Kuşluyan ve Eren, 2011: 142). Singh ve Koshy'e (2008: 20) göre hizmet verme yatkınlığı, hizmet sunan personelin tüketici ile ilgili bütün faaliyetlerde, tüketicinin yararına bilgi toplaması ve topladığı bu bilgileri tüketicilerle paylaşması, tüketicilerin görünen ya da görünmeyen ihtiyaçlarını anlaması ve tüketicilerde değer ve memnuniyet yaratmak için tüketicilerle sürdürülebilir uzun dönemli ilişkiler yoluyla devamlı kaliteli ürün ve hizmet sunumu yaparak tüketicilerin ihtiyaçlarını devam olarak karşılaması gibi hizmet sunan personelin tüketicilere karşı davranışlarıdır.

İşletmelerin diğer işletmelerle girdiği rekabet savaşında rakiplerinden ayrılabilmesi için kaliteli hizmet sunumu yapmaları gerekmektedir. Müşterilere sunulan hizmet sonucu, müşteri memnuniyeti ve müşterinin başka bir zaman diliminde işletmeyi yeniden tercih etme arzusu ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların hizmet verme yatkınlığı açısından bu durum değerlendirildiğinde, müşterilerin memnuniyetlerinin sağlanmasının ve işletmenin yeniden tercih edilme davranışının oluşmasının bu kavrama bağlı olduğu görülmektedir. Bu yüzden Rogelberg, Barnes-Farrell ve Creamer'a (1999: 422) göre hizmet verme yatkınlığı çalışanların kişilik özelliklerine göre farklılaşmaktadır. İşletme başarısının nedeni olan müşteriye yönelik

kaliteli sunumlar, üretim ve hizmet arasındaki temel fark olarak ele alınmaktadır. Bu sebeple hizmet vermeye yatkın bireylerin işletme bünyesinde çalışması, işletmenin başarılı bir grafiğe sahip olmasında önemli etkenlerdendir. Kilchyk'ye (2009: 12) göre özellikle ağırlama bölümündeki çalışanların performanslarını arttırabilmeleri için sahip oldukları tutum, bilgi, beceri ve uygun kişilik özellikleri gereklidir.

Kuşluyan, Kuşluyan, İlhan ve Buyruk (2010: 172), kişilik özelliklerinin çalışanların işle ilgili olan tutum ve davranışlarını önemli derecede etkilediğini, gösterilen tutum ve davranışların ise tüketici memnuniyetlerini, tüketicilerin hizmet kalitesi algılarını, tüketici sadakatlerini, işletme performansını, rekabet avantajını, verimliliği ve işletme imajını etkilediğini ileri sürmüştür. Kişilikle ilgili alanyazın tarandığında, kişilik özelliklerinin; örgütsel bağlılık, iş performansı, tükenmişlik, meslek seçimi, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, sektörde çalışma isteği, örgütsel vatandaşlık davranışları, hizmet kalitesi, iletişim kalitesi gibi birçok faktörün önemli bir belirleyicisi olduğu söylenebilir (Barrick ve Mount, 1991; Organ ve Lingl, 1995; Lin, Chiu ve Hsieh, 2001; Judge, Heller ve Mount, 2002; Erdheim, Wang ve Zickar, 2006; Kim, Shin ve Umbreit, 2007; Teng, 2008; Zimmerman, 2008; Aslan, Ünüvar ve Başoda, 2012). Dolayısıyla kişiliğin; olumlu bireysel, toplumsal ve örgütsel çıktıları ortaya çıkardığı ifade edilmektedir (Aslan vd., 2012: 204). Bunun yanında, çalışan bireyin kişilik özellikleriyle yapmakta olduğu işin özellikleri arasında uyum sağlandığında, birey yaptığı işte başarılı ve mutlu olmaktadır (Aytaç, 2001). Böylece işgörenin işle ilgili verimliliği artmakta, işgören yaptığı işten tatmin olmaktadır (Kuşluyan vd., 2010). Bu çerçevede işletmeler, yapılacak işe uygun bireyi seçmek için işgören seçimi sürecinde adaylara çeşitli kişilik testleri uygulamaktadır. İlgili yazın incelendiğinde, kişilik-performans ilişkisinin test edildiği birden çok araştırma göze çarpmaktadır. Buna örnek olarak Stewart, Carson and Cardy (1996) tarafından yapılan araştırma gösterilebilir. Bu çalışmada, yumuşak başlılık, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin işgörenlerin hizmet verme esnasında davranışlarını önemli derecede etkilediği bulgulanmıştır. Diğer bir çalışmada ise Hurley (1998), kişilik özelliklerinin çalışanların tüketiciye hizmet davranışlarını etkilediğini; dışadönük ve yumuşak başlı çalışanların diğer çalışanlara göre daha iyi hizmet verdikleri sonucuna ulaşmıştır. Mount, Barrick and Stewart'ın (1998) yürüttükleri araştırmanın sonuçlarına göre, yumuşak başlılık, sorumluluk ve duygusal denge kişilik özelliklerine sahip çalışanların yoğun iletişim gerektiren işlerde performansı oldukça yüksektir. Ayrıca sorumluluk duygusu yüksek kişilerin işle ilgili performanslarının yüksek olduğu görülmektedir (Hurtz and Donovan, 2000). Diğer bir çalışmada ise dışadönüklük, yumuşak başlılık, sorumluluk ve duygusal denge kişilik özelliklerinin çalışanların hizmet verme performanslarında belirleyici bir etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır (Liao and Chuang, 2004). Brown vd.'ne (2002: 115) göre de, sorumluluk kişilik özelliği performans değerlendirme üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir.

İlgili yazın incelendiğinde, kişilik özelliklerinin hizmet verme yetkinliğini etkilediğine yönelik araştırmalar bulunmaktadır. Stewart, Carson ve Cardy'e (1996) göre bireylerin; naziklik, sorumluluk duygusu ve duygusal eşitlik gibi kişilik özellikleri hizmet verme yetkinliğini etkilemektedir. Hurley'e (1998) göre ise, yumuşak başlı ve aktif işgörenler diğer örgüt çalışanlarına göre daha kaliteli hizmet vermektedir. Ayrıca sevimli olma, aktif olma, uyumlu olma, güvenilirlik ve kural disiplini gibi özelliklerin bir bütün olarak hizmet verme yetkinliğini oluşturduğu ifade edilmektedir (Hogan vd., 1984). Cran (1994) tüm bunlara ek olarak başarı hırslarının etkileyici unsurlardan biri olduğunu ifade etmiştir. Yapılan bazı çalışmalarda ise sorumluluk, yumuşak başlılık, dışa dönüklük, deneyime açık olma ve duygusal denge etkili kişilik özellikleri arasında gösterilmektedir (Somer, 1998; Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002). Alanyazında hizmet verme yetkinliği ile ilgili çalışmalara bakıldığında birden çok tanımlamanın yapıldığı ve bu tanımlamanın içerisinde birden çok kişilik özelliğinin kullanıldığı görülmektedir. Çalışmalarda bu kişilik özelliklerin sevimlilik, saygılı olma, kurallara uyma, kurallara karşı disiplin, bağlılık, yardımseverlik, güvenilirlik, sosyallik, aktif olma, ihtiyaçları karşılama, iletişim, uyumluluk, anlayışlılık, yumuşak başlılık şeklinde ele alındığı görülmektedir (Schneider vd., 1980; Saxe ve Weitz, 1982; Hogan vd., 1984; Cran, 1994; Donovan, 1999; Brown vd., 2002; Kuşluyan ve Eren, 2011;).

### **2.2.1.2. Tutum ve Davranışlar**

İşgörenlerin tutum ve davranışları, müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin algılarına etki etmektedir. Petrovic ve Merkovic'e göre (2012: 31) müşterilerle kurulan ilişkiler, hizmet verme durumunun iyileştirilmesi ve işletme sadakatinin sağlanması için oldukça önemli bir role sahiptir. Hizmet sürecinde, çalışan birey ve tüketici arasında oluşan etkileşim çalışanın çeşitli roller üstlenmesini gerektirmektedir. Bu roller hizmet üreticisi ve tedarikçisi olarak ele alınabilir. Bu roller sunulan hizmet kalitesinin belirlenmesi sırasında tüketicinin kaliteye ilişkin algısını etkilemektedir (Petrillose, Shanklin ve Downey, 1998: 39). Hizmet verme yetkinliğiyle hizmetin mükemmelleştirilmesi ve sunulması için işletmeler işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkilemekte ve uzun süreli organizasyonel uygulamalara yer vermektedir. Üst yönetim bu uygulamaları hizmet bilincini içselleştirerek yönetmelidir. Bu sayede işgörenler, kaliteli hizmeti ortaya çıkaracak tutum ve davranışları sergileyebilecektir (Gonzalez ve Garazo, 2005: 28). İşgörenlerin, hizmet sunduğu işyeriyle ilgili memnuniyeti ve işleriyle ilgili tutumları örgütsel başarının ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır. İşgörenlerin tatminini sağlayarak motivasyonlarını artırmak, işletme için pozitif sonuçlar ortaya çıkarmakta ve işgören memnuniyetleriyle birlikte verimliliğin, iş kalitesinin yükselmesini sağlamaktadır. Söz konusu memnuniyetin doğal bir sonucu olarak tüketici memnuniyetleri de yükseltilebilmektedir. Tüketici ihtiyaçlarına karşın verilen kaliteli hizmet, çalışanların iş ortamlarındaki

memnuniyetiyle sağlanabilir. Böylece elde edilen işletme başarısı, finansal başarının önünü açacaktır (Sharma, Sharma, Upadhyay ve Amin, 2014: 3).

### **2.2.1.3. Kültürel Etkiler**

Örgütler bir üst sistemin içinde alt sistemlerden oluşan karmaşık yapılardır. Tanımlanabilen ve ortak geçmişe sahip olan bir grubun, belli bir kültür aidiyetinin olması ve aynı zamanda birçok alt kültüre sahip olacağı varsayılabilir. Örgütü oluşturan gruplar, ortak bir anlayışı benimseyerek hissetme, algı, düşünce, davranış gibi kavramların şekillenmesini ve devamlılığını sağlamaktadır. Bu grupların arasında geçen olayların algılanabilmesi ya da geleceğin ön görülebilmesi örgüt içindeki ortak bir bakış açısıyla daha mümkün olacaktır. Söz konusu ortak bakış açısı örgütsel kültürün gücünden kaynağını almaktadır (Schein, 1990:113).

Müşteriler, ihtiyaçlarına ve isteklerine hitap edebilecek hizmetleri sunan işletmeleri tercih etmektedir. Ancak işletmelerin stratejileri her zaman müşterilerin beklentilerine cevap veremeyebilir. Bu açıdan işveren, müşteri tatminini sağlayacak, eğitilmiş ve alanında donanımlı çalışanlarla sıkı bir bağ kurmalıdır. İşletmelerin tüketici tatminine yönelik stratejilerinin başarısı yalnızca örgüt kültürünün işletme içerisindeki birleştirici rolüyle sağlanabilir. Bu durumu gerçekleştiremeyen örgüt yapıları değişime muhtaçtır (Odabaşı, 2000: 177). Hizmet odaklı bir kültüre sahip olan işletmeler yeni müşteri profili yaratabileceği gibi var olan müşteri potansiyelinden hareketle gelecekteki talep artışına ortam hazırlayabilir. Bunun yanında kendisini tercih eden müşterilerin farklı işletmeleri tercih edebilme olasılığını düşünerek, müşterilerin şikâyetlerini azaltabilir. Böylece işletmeler, piyasada oluşan fiyat rekabetlerinden de korunacaktır (Kim, Leong ve Lee, 2005:172). İşletmelerin rakipleriyle sürdürdüğü üstünlük yarışında devamlılık sağlaması ve tüketici değeri oluşturmadaki grup performansının yeterliliğinin sonucu, örgüt kültürüne dayandırılmaktadır. Mevcut örgüt kültürü, insan kaynağı, çalışanların iş arkadaşları ve üstleri ile sağladığı iletişim, ekibin işbirliği içinde olması, etkin liderlik, çalışanlara yönelik yatırımlarla ilişki içerisinde. Bu nedenle örgüt kültürü çerçevesinde gerçekleşen hizmet verme yatkınlığı, işletmenin performansını belirleyerek stratejik üstünlük elde etmesinde önemli bir rol oynayacaktır. Ortaya koyulan bu etkinin nedeni, sahip olunan örgüt kültürüyle ortaya çıkan değerlerin rakip işletmeler tarafından taklit edilememesidir (Jung ve Yoon, 2013: 8).

### **2.2.2. Hizmet Verme Yatkınlığının Sonuçları**

Hizmet verme yatkınlığı iş tatmini, müşteri tatmini, hizmet kalitesi, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve işe devam etme gibi birden fazla değişkeni birlikte etkileyebilmektedir. Ayrıca hizmet verme yatkınlığı yalnızca bireyi değil; örgütü de son



derece etkilemektedir. Hizmet verme yatkınlığının sonuçları iki başlık etrafında incelenebilir. Bu başlıklar bireysel ve örgütsel açıdan hizmet verme yatkınlığının sonuçları şeklindedir.

### **2.2.2.1. Hizmet Verme Yatkınlığının Bireysel Sonuçları**

Bireysel açıdan hizmet verme yatkınlığı, bir işletmede hizmeti sunan ve hizmeti alan arasında geçen etkileşimin kalitesini belirlemeye dönük birtakım davranış ve tutumlar olarak görülmektedir (Hogan vd., 1984: 167). Hizmet verme yatkınlığını bireysel açıdan değerlendirmeye yönelik ilk araştırma Saxe ve Weitz (1982) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada hizmet sunan bir çalışanın uzun vadede hizmeti alan müşteri memnuniyetini sağlamasına yönelik iki boyutlu bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Ele alınan boyutlardan ilki ihtiyaç boyutudur. Bu boyut çalışanların yetenekleri ile müşterilerin ihtiyaç ve taleplerinin karşılanmasını içermektedir. Ele alınan ikinci ve son boyut ise zevk boyutudur. Bu boyut müşterilere hizmet sunmanın ve etkileşimde bulunmanın çalışanlar için eğlenceli gelmesini temsil etmektedir. Hizmet sektöründe ihtiyaç ve zevk boyutları çalışan bireylerin müşteriye hitap etmesinde, kabiliyet ve motivasyonunun belirlenmesinde önemli olduğu vurgulanmaktadır (Brown vd., 2002: 111). Bireysel açıdan hizmet verme yatkınlığı, işgörenlerin hizmet sunma ve müşteri memnuniyeti sağlama konusundaki bireysel yatkınlıkları ve eğilimleridir (Cran, 1994: 36). Bununla birlikte bireysel açıdan hizmet verme yatkınlığı, büyük ölçüde bireylerin kalıtsal olarak kendilerinde barındırdıkları kişilik özelliklerine ek olarak kısmi olarak kültür, öğrenme ve sosyalleşmenin de etkisiyle ortaya çıkmaktadır (Kuşluvan ve Eren, 2011: 142).

Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar hizmet verme yatkınlığının hizmet sunan çalışanların hizmet, satış ve iş performansı gibi birden fazla unsuru etkilediğini göstermektedir. Saxe ve Weitz (1982) yaptıkları çalışmada bazı endüstri işletmelerinde çalışanların hizmet verme yatkınlığı ile satış performansları arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan başka bir araştırmada, Knight (2001) mağazacılık sektöründe çalışan bireylerin hizmet verme yatkınlığı ve genel performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna yönelik bulgular elde etmiştir. Donovan'ın (1999) araştırmasında ise yemek sektöründe hizmet veren işletmelerde çalışan bireylerin hizmet verme yatkınlığı ve hizmet performanslarının (güvenilir olma, empati kurabilme, sorumluluk sahibi olma, nazik davranma gibi) arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmaların sonuçlarıyla, çalışan bireylerin hizmet verme yatkınlığının fonksiyonel performansına etkisinin doğrudan olduğu anlaşılmıştır. Bireysel hizmet sunmaya yönelik yapılan çalışmalar ele alındığında, hizmet verme yatkınlığının, öğrenilebilir kültür, tutum ve davranışların yanı sıra biyolojik ve genetik olmak üzere bazı kişilik özelliklerini kısmi olarak da kişinin erken yaşlarda sosyalleşme ve öğrenme yollarıyla elde ettiği deneyimleri

şeklinde olduğu görülmektedir. Bireyin kişilik özellikleri ve öğrenilebilir deneyimleri, hizmet sunma konusundaki tutum ve davranışlarına yön vermektedir (Serçeoğlu, 2014: 128). Bu bilgiler ışığında birçok araştırmada bireysel açıdan hizmet verme yatkınlığının kişisel özellikler, tutum ve davranışlar şeklinde ele alındığı görülmektedir (Lee ve Ok, 2015: 441).

Alanyazında tutumsal bakış açısıyla bakıldığında hizmet verme yatkınlığının çoğunlukla bir kişilik özelliği olarak nitelendirildiği görülmektedir (Donavan, 1999; Carraher, Parnell ve Spillan, 2009; Kuşlivan ve Eren, 2011; Ünüvar ve Başoda, 2012; Ceyhun ve Diker, 2016). Tutumsal bakış açısına göre hizmet vermeye yatkın olan işgörenler, işlerini kolaylaştırıcı belirli kişilik özelliklerine sahiptir (Teng ve Barrows, 2009: 1422-1423). Yapılan araştırmalara göre işgörenlerin kişilik özelliklerinin hizmet verme yatkınlıklarını belirleyici olduğu görülmektedir (Barrick ve Mount, 1991; Frei ve McDaniel, 1998; Hurley, 1998; Donavan, 1999; Bettencourt vd., 2001; Brown vd., 2002; Kuşlivan ve Eren, 2011; Serçeoğlu, 2013). Bireylerin genel davranış kalıplarını belirleyici karakteristik özellikler olarak açıklanan kişilik özellikleri, alanyazında çoğunlukla beş büyük kişilik özelliği şeklinde adlandırmakta ve beş alt boyutta sınıflandırılmaktadır. Bu alt boyutlar açıklık, sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk ve duygusal denge şeklindedir (Barrick ve Mount, 1991; Goldberg, 1990; Saucier, 1992). Bilim insanları hizmet verme yatkınlığının temel kişilik özellikleri olan dışadönüklük, sorumluluk, yumuşak başlılık, duygusal denge ve deneyime açıklık gibi özelliklerden farklı olduğunu ancak temel kişilik özellikleri ile belirli bir durumun etkileşimi sonunda sergilenen görünür bir kişilik özelliği olduğunu ileri sürmüşlerdir (Rosse, Miller ve Barnes, 1991; Donavan, 1999; Brown vd., 2002, 112; Donavan vd., 2004; Kuşlivan ve Eren, 2011, 142; Ünüvar ve Başoda, 2012, 49; Ceyhun ve Diker, 2016, 109). Bu yüzden hizmet verme yatkınlığı, kişilik özelliklerinin bazı boyutlarının karışmasının sonucu olarak nitelendirilmektedir (Kim, 2011). Yukarıda belirtilen beş boyuttan dışadönüklük, uyumluluk ve sosyallik özellikleri hizmet verme yatkınlığını gerçek anlamda belirleyen boyut olarak kabul edilmektedir. Hogan vd.'nin (1984) tanımında da belirtildiği gibi hizmet verme yatkınlığı, yardımsever, düşünceli ve işbirlikçi olmaya eğilim gösteren çeşitli işlerde, performansın teknik olmayan boyutudur. Ayrıca bu tanım temel alındığında işgörenlerin hizmet sırasında tutumlarını yansıtacakları farklı hizmet verme yatkınlıklarına sahip oldukları ve bu durumun da bir tür kişilik özelliği olduğu belirtilmektedir (Yen vd., 2016: 300).

Davranışsal pencereden hizmet verme yatkınlığı, iş ortamında işbirliği, yardımseverlik, saygınlık, kişisel sorumluluk hissetme gibi bazı davranışları içermektedir (Schneider vd., 1980; Dienhart, Gregoire, Downey ve Knight, 1992; Liao ve Chuang, 2004; Frimpong ve Wilson, 2012; Popli ve Rizvi, 2015). Bu bakış açısına sahip hizmet vermeye yatkın çalışanlar müşterinin taleplerine ve gereksinimlerine yanıt veren, dikkatli, cana yakın ve nazik olmaya eğilimlidir (Dienhart, vd., 1992: 332). Donavan (1999) kişilik özelliklerine karşı çevresel etmenler gibi iki

farklı bakış açısını bir araya getirmeye çalışmış ve hizmet verme yatkınlığını kişilik özellikleri ile çevre arasındaki etkileşim şeklinde nitelendirmiştir (Aktaran Kim, 2011: 620-621). Hizmet vermeye yatkınlığı olan çalışanlar, müşteri hizmetlerinde son derece önemli role sahiptir (Alge, Gresham, Heneman, Fox ve McMasters, 2002: 468). Hizmet yatkınlığına sahip bu işgörenler nazik, cana yakın ve müşteri talep ve ihtiyaçlarına yanıt verme eğilimine sahip oldukları için (Dienhart vd., 1992: 332; Popli ve Rizvi, 2015, 60-61) hizmet verme yatkınlığı ile işgörenlerin hizmet performansı arasında pozitif yönlü ilişki vardır (Liao ve Chuang, 2004).

İlgili araştırmalar incelendiğinde, bireysel sonuçları daha çok artırmanın mümkün olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar çoğunlukla hizmet verme yatkınlığının, iş tatmini (Harris, Mowen ve Brown, 2005; Gazzoli, Hancer ve Park (2012), örgütsel bağlılık (Donovan vd., 2004; Kim vd., 2005; Rod ve Ashill, 2010), işe devamlılık ya da süreklilik (Chandrasekhar, 2001), tükenmişlik (Babakus, Yavas ve Ashill, 2009), örgütsel vatandaşlık (Donovan, 1999), rol belirsizliği (Jones, Huxtable, Hodgson ve Price, 2003) ve işten ayrılma niyeti (Donovan vd., 2004) gibi birden çok bireysel unsur ile ilişkili olduğunu göstermiştir.

#### **2.2.2.2. Hizmet Verme Yatkınlığının Örgütsel Sonuçları**

Hizmet verme yatkınlığının yalnızca bireysel değil örgütsel açıdan da sonuçları vardır. Alanyazında yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlarda müşteri memnuniyeti, sadakati ve hizmet kalitesi açısından birtakım unsurları etkilediği noktasına değinilerek hizmet verme yatkınlığı ile pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu belirtilmiştir. Hizmet kalitesi ile ilgili Schneider vd. (1980) çalışmalarında çalışan bireylerin hizmet verme davranışlarının hizmet kalitesini ve müşterilerde oluşan düşünceleri doğrudan etkilediğine değinmişlerdir. Yapılan farklı bir araştırmada ise tüketici ya da müşterilerin hizmet odaklı çalışan işletmelere yönelik olumlu düşüncelere sahip oldukları bununla birlikte hizmet kalitesi için tercih nedeni olduğu belirtilmiştir (Kelley ve Hoffman, 1997). Örgütsel açıdan hizmet verme yatkınlığı, bir hizmet işletmesinde ilerleyen zamanlarda hizmet sunum kalitesini doğrudan etkileyen, işletme ve müşteri arasındaki ilişkinin yönünü belirleyen, çalışan bireylerin tutum ve davranışlarını saptayan özellikleri içermektedir (Urban, 2009: 73). Örgütsel açıdan hizmet verme yatkınlığının sonuçlarından biri başarılı hizmet kalitesinin oluşturulması için çalışan bireylerin kaliteli bir şekilde hizmet sunmasını destekleyen ve bunu ödülle pekiştiren işletmelerin bu yöndeki uygulama, prosedür ve politikalarından bahsedilebilir (Lynn, Lytle ve Bobek, 2000: 281). Hizmet sunma, yardımcı olma, sunma ve paylaşma gibi müşterilerin ya da tüketicilerin ihtiyaçlarına ve taleplerine odaklandığı gibi işletmelerde çalışanların uygun noktalarda yer alması ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verme konusunda istekli davranması anlamına gelmektedir (Iacop, 2015: 84). Örgütsel açıdan hizmet verme yatkınlığını mükemmel hizmet

sunumu oluşturan tutum ve davranışları destekleyici ve ödüllendirici işletme politikaları, uygulamaları ve prosedürleridir (Lytle vd., 1998: 459). Örgütsel açıdan hizmet verme yatkınlığının belirleyicileri örgüt yapısı, iklimi ve kültürü gibi işletmede oluşan çevresel faktörlerdir (Yen vd., 2016: 300). Örgütsel açıdan hizmet verme yatkınlığı, işletmelerin stratejik olarak yüksek kalitede hizmet sunumuna odaklanan, hizmet kültürü veya pazarın ihtiyaçlarına yanıt veren ve örgütleri harekete geçiren stratejik iş felsefesi şeklinde tanımlanmaktadır (Wright, Pearce ve Busbin, 1997: 24).

Örgütsel açıdan hizmet verme yatkınlığının boyutları hizmet teşviki, hizmet standartları, hizmet sistemlerinin tasarımı, eğitim ve örgüt felsefesi şeklindedir. Örgütsel açıdan hizmet verme yatkınlığı incelenirken işletmenin çalışanları, müşterileri ve rakip işletmelerle birlikte organizasyonel faaliyetlerin kültürlerine ve normlarına dikkat çekilerek (Lee ve Ok, 2015: 440), oluşturulan örgüt iklimi ve kültürü ele alınmalıdır (Kuşluvan ve Eren, 2011: 139). Örgütsel açıdan hizmet verme yatkınlığı kavramı müşteri memnuniyetinin oluşturulmasında son derece önemlidir. Bu yüzden işletmeler, hizmet kalitesini artırmak, müşteri memnuniyet ve sadakatini oluşturmak, rekabet üstünlüğüne sahip olmak ve işletme performansını daha iyi hale getirmek için örgütsel açıdan hizmet verme yatkınlığına önem göstermişlerdir (Eren ve Ayas, 2015: 74). Dienhart vd. (1992: 345) kaliteli hizmet sunumu için ödül verilmesi ve işgörenlerin bu tarz davranışlarının teşvik edilmesi yönünde bir kültür yaratılmasında hizmet verme yatkınlığının önemli bir unsur olduğuna dikkat çekmişlerdir. Ayrıca ilgili alanyazında örgütsel açıdan hizmet verme yatkınlığı, işletmede kaliteli hizmet sunmaya dönük hizmet sunma davranışlarını destekleyici örgüt politikalarının benimsenmesi ve bu duruma yönelik öğrenilebilir kültür, tutum ve davranışlar şeklinde değerlendirilmektedir (Ünüvar ve Başoda, 2012: 48-49; Serçoğlu, 2013: 5257).

Turizm sektöründe yer alan otel işletmelerinin örgütsel açıdan hizmet verme yatkınlığını geliştirmelerinin, işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığını artırabilmeleri için oldukça önemlidir (Lee, Park ve Yoo, 1999: 61). Benzer şekilde hizmet verme yatkınlığının yüksek düzeyde olduğu işletmelerde işgörenlerin yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve birlik ruhuna sahip oldukları ortaya koyulmuştur (Lytle ve Timmerman, 2006). Bu doğrultuda sözü edilen işgörenlerin çalıştıkları örgütlerde daha uzun süreli ilişkiler geliştirmesi ve sonuç olarak da işletmenin daha fazla performans sergilemesi beklenilmektedir (Teng ve Barrows, 2009: 1421). Örgütsel açıdan hizmet verme yatkınlığı, alanyazında yapılan diğer araştırmalara benzer biçimde, işgörenlerin iş tatminini ve örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif anlamda etkilemektedir (Urban, 2009: 74). Dienhart vd. (1992), turizm işletmelerinde hizmet verme yatkınlığının üç bileşenden meydana geldiğini belirtmiştir. Bu bileşenler örgütsel destek, müşteri odaklılık ve baskı altında hizmet sunma şeklindedir. İlerleyen yıllarda Lytle vd., (1998) hizmet verme yatkınlığının hizmet liderliği, hizmet vermede karşılaşma, insan kaynakları

yönetimi ve hizmet yapısı bileşenlerinden oluştuğunu ifade etmişlerdir (Yoon, Choi ve Park, 2007: 374). Donovan ve Hocutt (2001) tarafından ABD merkezli yapılan çalışmada, yeme-içme sektöründe hizmet sunan işletmelerde hizmet verme yatkınlığının, müşteri memnuniyetini ve bağlılığını pozitif anlamda etkilediği görülmüştür. Ayrıca hizmet verme yatkınlığının müşteri memnuniyetinin müşteri bağlılığına göre daha güçlü etkisi olduğu ortaya koyulmuştur (Donovan ve Hocutt, 2001). Türkiye’de yapılan bir araştırmada Ünüvar ve Başoda (2012) konaklama işletmelerinde hizmet verme yatkınlığının müşteri memnuniyetine etkisini incelemiştir. Araştırmacılar tüketici ya da müşteriye yüz yüze verilmesi gereken bir hizmeti barındırması sebebiyle konaklama işletmelerini seçerek müşterilerin penceresinden araştırmalarını gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonucu olarak hizmet verme yatkınlığının tüketicilerin ya da müşterilerin üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu ortaya koyulmuştur. Ayrıca tüketicilerin ya da müşterilerin hizmet verme yatkınlığı ile ilgili tutum ve davranışları algıladıkları andan itibaren memnun olma düzeylerinde artış olduğu ve hizmet kalitesinden dolayı işletmeyi tekrar tercih edebilecekleri gözlemlenmiştir.

Örgütsel açıdan hizmet verme yatkınlığı birçok alanda etkilere sahiptir. Buna göre hizmet verme yatkınlığı örgüt ve işgören performansına (Lytle ve Timmerman, 2006; Ayas, 2014; Yoon vd., 2007) ve hizmet kalitesine olumlu yönde etki etmekte (Gonzalez ve Garazo, 2006; Jung ve Yoon, 2013), işgörenlerin olumlu tutum ve davranışlarını teşvik etmekte, işgörenlerin iş değiştirmeye yönelik niyetlerini azaltmakta (Jung ve Yoon, 2013), işletmenin gelirinin artması ve büyümesi ile doğrudan ilişki içerisinde olmakta, müşteri memnuniyetini ve müşteri bağlılığını sağlamakta (Wright vd., 1997; Robinson ve Williamson, 2014), davranış, performans, iş tutumu ve niyeti gibi işgören ile ilgili örgütsel çıktıları (Teng ve Barrows, 2009; Dusek, 2014) ve örgütsel performans, kolektif büyüme ve kâr gibi örgütsel performans ölçütlerini etkilemektedir (Lytle vd., 1998; Yoon vd., 2007). Tüm bunların yanı sıra işgörenlerin doğuştan getirdikleri yeteneklerinin de ortaya çıkması konusunda yardımcı olmaktadır (Walsh vd., 2015: 376). Sonuç olarak örgütsel açıdan hizmet verme yatkınlığı önemli etkilere sahiptir. Ayrıca hizmet verme yatkınlığını benimsemiş ve uygulayan işletmeler ve bireyler olumlu geri bildirimler alabilmektedir.

### **2.2.3. Hizmet Verme Yatkınlığının Ölçülmesi**

Alanyazın çalışmalarının taranmasıyla hizmet verme yatkınlığının ölçülebilen bir unsur olduğu görülmüştür. Hizmet verme yatkınlığının ölçülmesi için birçok farklı araç olduğu belirtilmiştir (Kuşlivan ve Eren, 2011: 145). Hizmet verme yatkınlığı ile ilgili alanyazında yapılan araştırmalarda hizmet yatkınlığı kavramının bir değişken olarak ele alındığı görülmektedir. Ayrıca bu kavram genellikle müşteri memnuniyeti, iş tatmini, örgüt değerleri ve mesleki yabancılaşma gibi farklı değişkenlerle birlikte değerlendirilmiştir. Alanyazın

çalışmalarının çoğunda hizmet verme yatkınlığı kavramının müşteri memnuniyeti ve iş tatmini kavramıyla olumlu ve olumsuz ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Hizmet verme yatkınlığının ölçülebilir özellikte olmasıyla hizmet sektörü çalışanlarının yaptıkları iş ve hizmet verme konusundaki yeterlilikleri belirlenebilmekte ve iş için doğru çalışanlar seçilebilmektedir. Hizmet verme yatkınlığını ölçmeye yönelik geliştirilen ölçekler Tablo 2.1.'de verilmiştir (Kuşluvan ve Eren, 2011: 148):

**Tablo 2.1.** Hizmet Verme Yatkınlığını Ölçmeye Yönelik Geliştirilen Ölçekler

| Ölçek   | Araştırmacı ve Yıl                                | Boyutlar  |
|---|---|---|
| Bireylerarası Yetkinlik Ölçeği (Interpersonal Competence Scale-ICS)   | Holland ve Baird (1968)                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sağlık</li> <li>• Zekâ</li> <li>• Empati</li> <li>• Özerklik</li> <li>• Yargı</li> <li>• Yaratıcılık</li> </ul>  |
| Satış Odaklılık - Müşteri Odaklılık Ölçeği (Selling Orientation Customer Orientation) Hizmet Verme Yatkınlığı Envanteri (Biographical Data Biodata) | Saxe ve Weitz (1982) Hogan, Hogan ve Busch (1984) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İlişkiler</li> <li>• Yardım etme yeteneği</li> <li>• Uyumluluk</li> <li>• Sosyallik</li> <li>• Sevimlilik</li> </ul>   |
| Biografik Veriler Ölçeği (Biographical Data-Biodata)  | McBride (1988)                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaşamdan memnuniyet</li> <li>• Sosyallik</li> <li>• Uyumluluk</li> <li>• Strese dayanıklılık</li> <li>• Sorumluluk</li> <li>• Başarma ihtiyacı</li> <li>• İyi izlenim yaratma isteği</li> </ul>  |
| Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçeği  | Dienhart, Gregorie, Downey ve Knight (1992)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteri odaklılık</li> <li>• Örgütsel destek</li> <li>• Baskı altında hizmet</li> </ul>  |
| Beş Büyük Kişilik Ölçeği  | Costa ve McCrae (1992)                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dışa dönüklük</li> <li>• Uyumluluk</li> <li>• Sorumluluk</li> <li>• Duygusal istikrar</li> <li>• Deneyime açıklık</li> </ul>   |
| Hizmet Becerileri Envanteri (Customer Service Skill Inventory- CSSI)  | Sanchez ve Fraser (1993)                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baskıya dayanma</li> <li>• Gerçekçilik</li> <li>• Zamanı değerlendirme</li> <li>• Bağımsız karar verme</li> <li>• Zamanında hizmet verme</li> <li>• Duyarlılık</li> <li>• Dengeli karar verme</li> <li>• Dikkatlilik</li> </ul>          |
| Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçeği (Service Orientation Scale-SO)   | Donavan (1999); Donavan, Brown ve Mowen (2004)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteriye özel ve önemli olduğunu hissettirme ihtiyacı</li> <li>• Müşterinin gereksinim ve isteklerini okuma/anlama ihtiyacı</li> <li>• Hizmetleri başarılı bir şekilde sunma arzusu</li> <li>• Kişisel ilişki kurma ihtiyacı</li> </ul> |

**Tablo 2.1.** (devamı)

|   |  |  |
|---|--|--|
| Hizmet Verme Ön Eğilimi Ölçeği<br>(Service Predisposition Instrument-SPI) | Lee-Ross (2000)                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hizmet verme yetkinliği</li> <li>• Ekstra hizmet verme isteği</li> <li>• Bireysel ilgi gösterme</li> <li>• Tüketicileri anlama ve yakın</li> <li>• İlişki Kurma</li> <li>• Açık ve Net İletişim Kurma</li> <li>• Hizmet Ön Eğilimi</li> </ul> |
| Hizmet Verme Yatkinlığı Ölçeği  | Brown, Mowen,<br>Donavan ve Lícata<br>(2002) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İhtiyaçları karşılama yeteneği</li> <li>• Hizmet sunumundan zevk alma</li> </ul>  |
| Müşteri Odaklılık Ölçeği  | Hennig-Thurau (2004)                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknik beceriler</li> <li>• Sosyal beceriler</li> <li>• Hizmet verme motivasyonu</li> <li>• Algılanan karar verme yetkisi</li> </ul>  |

Saxe ve Weitz (1982) "Satış Odaklılık-Müşteri Odaklılık Ölçeği" ile hizmet verme yetkinliğini ve performansını ölçmeyi hedeflemişlerdir. Sonuç olarak hizmet sektöründeki satış personelinin hizmet alan müşterilerin satın alma kararlarını etkileyebildiği tespit edilmiştir (Saxe ve Weitz, 1982: 19). Bireysel açıdan hizmet verme yetkinliğini ortaya koyan ilk araştırma Saxe ve Weitz (1982) tarafından gerçekleştirilmiştir. Onlara göre hizmet verme yetkinliği, hizmeti satın alan bireylerde oluşan beklentileri en mükemmel şekilde karşılayacak hizmeti satın alma kararlarına, çalışanların müşterilere yardım etmesidir. Saxe ve Weitz (1982) bunu kısaca hizmet çalışanlarının pazarlama çabalarını gerçekleştirme düzeyi şeklinde ifade etmişlerdir. Saxe ve Weitz (1982) iki boyut ve 24 sorudan oluşan ölçeklerinde hizmet verme yetkinliği ile ilgili 12 olumlu, satış odaklılığı ile ilgili 12 olumsuz soru kullanmıştır. Bu ölçek hizmet sektöründe satış yapan çalışanların uzun dönem müşteri tatmini yükseltme düzeylerini ölçme amacıyla oluşturulmuştur (Brown vd, 2002: 39).

Hizmet odaklı çalışan kavramının tanımlanmasına yönelik yapılan başka çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmaların içerisinde önemli olanlarından biri Hogan vd.'nin (1984) yaptığı çalışmadır. Hogan vd. (1984), "Hogan Kişilik Envanteri (HPI)" alt ölçeklerinden biri olarak "Hizmet Verme Yatkinlığı Envanteri (SOI)" oluşturmuşlardır. "Hizmet Verme Yatkinlığı Envanteri" sosyallik, beğenilebilirlik ve uyumluluk ile ilgili 87 maddeden oluşmaktadır. Bir sonraki aşamada her envanter değişikliğe uğramıştır. "Hizmet Verme Yatkinlığı Envanteri" ile ilgili geçerlilik çalışmalarının yürütülebilmesi için bazı sağlık çalışanlarından veri toplanmıştır. Bilim insanlarına göre hizmet vermeye yetkinliği olan bireyler, tüketicilerle ve işletmedeki çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri sırasında uyumlu, yardımsever ve saygılıdır (Carragher, Mendoza, Buckley, Schoenfeldt ve Carragher, 1998: 211).

Çalışanların hizmet vermeye yetkinliğinin belirlenmesine yönelik ölçeklerden biri McBride (1988) tarafından geliştirilen "Biyografik Veriler Ölçeği"dir. Ölçek 7 boyut ve 39 maddeden oluşmaktadır. Araştırmacılar bu ölçeği, bireylerin geçmişteki ve şu andaki tutum,

beklenti, davranış, ilgi ve niyetlerinin gelecekteki davranışlarını belirleme ve bunlara ilişkin tahminlerde bulunma amaçlarıyla kullanılmaktadır (Stokes, 1999: 99).

Dienhart vd. (1992) hizmet verme yatkınlığına ilişkin geliştirdikleri ölçekte müşteri odaklılık, örgütsel destek ve baskı altında hizmet kısımları yer almaktadır. Bu ölçekle hizmet verme yatkınlığının hizmet alan bireylerin beklentilerinin karşılanması ve müşteri memnuniyetinin artırılması amaçlanmaktadır (Dienhart vd., 1992: 345). Bu ölçek Groves (1992) tarafından daha fazla geliştirilmiş ve 9 maddeden oluşan ölçekteki madde sayısı 34 maddeye yükselmiştir. Costa ve McCrae'nin (1992) geliştirdikleri ölçek 5 boyut ve 240 maddeden oluşmakla birlikte ölçeğin 60 maddelik ve 12 maddelik kısa formları da bulunmaktadır (John ve Srivastava, 1999: 110).

Sanchez ve Fraser'in (1993) geliştirdikleri "Hizmet Becerileri Envanteri" ile bireylerin sundukları hizmetlerin kendi kişilik özelliklerine göre farklılaştığı ifade edilmektedir. Bu envanter 8 boyuttan ve 32 maddeden oluşmaktadır. Bu envanter hizmeti alan bireylerle karşılıklı ilişki içerisinde olunan işletmelerde, hizmet sektöründe çalışanların tercihlerinin oldukça ön planda tutulduğunu belirtmektedir (Kuşluvan ve Eren, 2011: 22).

Donavan vd.'nin (2004) geliştirdikleri "Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçeği", hizmet ortamı ile kişisel özelliklerin ilişkili olmasının, hizmet verme yatkınlığının ve kalitesinin ortaya çıkarılmasında kullanılmaktadır. "Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçeği" 4 boyuttan ve 17 maddeden oluşmaktadır. Ancak ölçeğin yeniden düzenlenmesiyle yeni ölçek formunda madde sayısı 13'e indirilmiştir (Donavan, 1999). Lee-Ross'un (2000) geliştirdiği "Hizmet Verme Ön Eğilimi Ölçeği" hizmet veren işgörenlerin tutum ve algılarına yönelerek hizmet verme yatkınlık düzeyini belirlemeye yöneliktir. Ölçek 6 boyuttan ve 33 maddeden oluşmaktadır (Lee-Ross, 2000: 15).

### **2.3. İş Tatmini**

Yeterli anlamına gelen, kökeni Latince "satis" kelimesine dayanan tatmin kavramı ilk kez 13. Yüzyılda ortaya atılmıştır (Kaya, 2013: 3). Tatmin kavramı, arzulanan bir şeyin gerçekleşmesini sağlama ve doyumluğa ulaşma anlamlarında kullanılmaktadır. Bireyin iç huzurunu sağlayıcı önemli etkenlerden biri olan tatmin olma duygusu, yalnızca ilgili bireyin hissedebileceği bir duygudur (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 124).

Çağımızın bilgi toplumunda yaşanan en önemli gelişme, bireylerin ekonomi ve yönetim konularında öne çıkmasıdır (Görgülür, 2013: 73). Günümüz insanların günlük yaşantılarının en önemli parçasından biri iş hayatıdır. İnsanlar günlük hayatlarının ortalama 1/3'ünü iş ortamında geçirmektedir. Bu sebeple bireylerin yaptıkları işi sevmesi ve iş ortamında mutlu olması oldukça önemlidir (Barlı, 2008: 343). Bu bağlamda işletme yöneticilerinin çalışanlarını motive etmesi ve onlarda memnuniyet duygusu oluşturabilmesi için farklı yollar bulmaları gerekmektedir (Mammadova, 2013: 14). İşletme yöneticileri, çalışanların işletmeye karşı



tutumlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen etmenleri belirleyerek bu durumlara karşı önlemler alabilmeli ve çalışanları kolayca yönlendirebilmelidir (Görgülüer, 2013: 73). Her bir çalışan işe başladıktan kısa bir süre sonra iş hayatı (yaptığı iş, iş ortamı gibi) ile ilgili bazı tecrübeler edinmektedir. Bu tecrübeleri edinme sürecinde yaşadığı olaylar, kazançlar ve kayıplar ile işine ve iş çevresine yönelik birtakım tutumlar geliştirmektedir. Bu süreçte çalışanın kazanç ve kayıp değerleri karşılaştırıldığında, bireyin elde ettiği kazançlar kayıplardan daha fazla ise iş tatmini; kayıplar elde ettiği kazançlardan daha fazla ise iş tatminsizliği oluşmaktadır (Somuncuoğlu, 2013: 57).

İş tatmini kavramı geçmişten günümüze birçok alanda (yönetim, psikoloji, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi gibi) öne çıkan ve devamlı olarak üzerinde çalışma yapılan konulardan birisi olmuştur (Saleem, Mahmood ve Mahmood, 2010: 214). Bilimsel çalışmalarla birlikte günlük yaşam içerisinde de oldukça geniş kullanım alanına sahip olan iş tatmini kavramının tam anlamıyla ne olduğuna yönelik ortak bir karar alınamamıştır (Aziri, 2011: 77). Birçok bilim insanları iş tatmini kavramına yönelik farklı tanımlamalar ortaya atmıştır. Bu durumun sebebi iş tatmini kavramının çeşitli unsurlardan oluşması ve yapılan tanımlamaların bu unsurlara bağlı olarak yapılmasıdır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2). İş tatmini, yapılan işten sağlanan maddi kazançlar ve çalışanın beraber çalışmaktan hoşlandığı iş arkadaşları ile bir ürün ortaya koymasının bireye sağladığı mutluluktur. Eğer birey oluşturduğu ürünü somut olarak görebilirse, bu birey için bir gurur kaynağı olacaktır ve bireyin iş tatmin düzeyi artış gösterecektir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 202).

İlgili alanyazında ilk kez motivasyon teorileriyle sistemli bir biçimde incelenen iş tatmini kavramı, motivasyon kavramından farklıdır. Motivasyon, belirlenen bir amaca ilişkin devamlılık ve yoğunluk arz eden çaba şeklinde tanımlanırken, iş tatmini kavramı bireyin belirlediği kariyer amacına ulaşma yolundaki memnuniyet düzeyidir. İş tatmini, işine yönelik motivasyonu yüksek bir çalışanın arzuladığı amaca ulaşması neticesinde yaşanabilir. İş, hedeflere yönelik işletmenin içinde belirlenen sürede ortaya çıkan, beraberinde bazı ilişkileri getiren ve ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretim çabası şeklinde tanımlanmaktadır (Sevimli ve İşcan 2005: 56). İş tatmini kavramı, arzulanan bir durumun gerçekleşmesi, gönül tatmininin sağlanması, arzu edilen durumların ve ihtiyaçların gerçekleşmesi sonucu ulaşılan mutluluk anlamlarına gelmektedir (Bıçkes, Yılmaz, Demirtaş ve Uğur, 2014: 100). İlk kez 20. Yüzyılın başlarında ortaya atılan, ancak önemi bu yüzyılın ikinci çeyreğinde anlaşılan iş tatmini kavramı çalışanların yaptıkları işe yönelik duygularının yansımalarıdır (Arslan ve Acar, 2013: 283; Erşan, Yıldırım, Doğan ve Doğan, 2013: 116). Çalışanın değerinin anlaşılmasına başlanması 1930'lu yılları bulmuş, bu dönemde çalışanın motivasyonu ve iş tatmini gibi yeni kavramlar çıkmıştır (Pelit ve Öztürk, 2010: 44). 21. Yüzyıla gelindiğinde ise işletme personelleri iç müşteriler olarak

değerlendirilerek çalışan personellere daha fazla önem verilmiş ve iş tatmini kavramının önemi artmıştır.

Küresel boyutta rekabetin olduğu modern hizmet sektörü, emek yoğun sektör olduğu için beşeri sermayeye verilen değer, diğer sektörler ile kıyaslandığında daha fazladır. Nitekim hizmet sektörü içerisinde üretilen hizmetin kalitesi ve devamlılığı büyük ölçüde işgörenlerin çabasına bağlıdır (Karatepe ve Karadas, 2015: 26). Buradan hareketle bireylerin işlerine ve işletmelerine yönelik algıları önemine vurgu yapmak gerekmektedir. Etkin ve verimli bir işletme düşünüldüğünde bu işletmede, işinden ve iş ortamından memnun, örgütsel amaçları özümsemiş, işletmedeki rollerine yönelik performansını sergilerken fazladan gayret gösteren, başarılı çalışanlar olduğu söylenebilir. Dolayısıyla iş tatmin düzeyi ve motivasyonun yüksek, performans sahibi bireyler işletmeler için oldukça önemlidir. Bu bağlamda, özellikle bire bir etkileşimin gerektiği işletmelerde çalışanların işlerine ilişkin tatminleri ön plana çıkmaktadır. Turizm sektörü işletmelerinde, hizmet üretiminin hazırlık, üretim ve tüketim süreçlerinin tamamında insan katılımı gerektiği ve bu süreçte sürekli etkileşim olduğu için çalışan personelin işlerine ilişkin olumlu tutum ve davranışlara sahip olması gerekmektedir. Bu olumlu tutum ve davranışların sağlanması için çalışanın iş tatminine de sahip olması gerekmektedir. İşcan ve Timuroğlu (2007: 124) iş tatminini, çalışan bireylerin elde ettiği maddi kazançlardan, işin yapıldığı fiziki ve sosyal çevreden, yapılan iş sonucunda ortaya çıkan değerli üründen dolayı hissettiği olumlu hissiyat olarak tanımlamaktadır.

İş tatmini, kavramı iş ortamında işgörenler arası uyum ile birlikte personelin çalışma koşulları, yöneticileri ve iş organizasyonundan kazandığı memnuniyetten kaynaklanan olumlu tutum olarak ifade edilebilir (O'reilly, Chatman ve Caldwell, 1991: 489; Ugboro ve Obeng, 2000: 248). Kasimati (2011: 321) ve Weiss'e (2002: 174) göre iş tatmini kavramı çalışanların işlerine karşı hissettikleri duygusal tepkilerdir. Kaya (2007: 356) ise iş tatmini kavramını, çalışanın işe ilişkin beklentileri ile yaptığı işten elde ettiği çıktılar arasında yapılan kıyaslama sonucunda bireyin yaptığı işe dönük duygusal hisler olarak belirtirken, bu duygusal hislerin olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabileceğini ifade etmiştir. Bu durumda işe yönelik olumsuz tepkiler iş tatminsizliği olarak nitelendirilir.

Alanyazında iş tatmine yönelik yapılan tanımların farklılığının, iş tatmini kavramının farklı yönlerden ele alınmasından kaynaklandığı, bazı araştırmalarda da iş tatmini kavramının iş doyumunu olarak geçtiği görülmüştür (Özaydın ve Özdemir, 2014: 253; Gavcar ve Topaloğlu, 2008: 61). Taylor ve Gilbert tarafından 1900'lü yılların başında ilk kez en az stres ve yorgunluk yaratacak yöntemle çalışma şeklinde tanımlanan iş tatmini kavramı (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007: 74), Locke (1976: 1300) tarafından bireyin yaptığı işe verdiği değerden kaynaklanan olumlu duygusal durum ya da memnuniyet şeklinde tanımlanmıştır. Çalışanın yaptığı işten beklentisi ile yaptığı işten elde ettiği arasındaki ilişki iş tatminini belirlemektedir. Yapılan farklı

tanımlamalara bakıldığında, iş tatmininin, bir kişinin işiyle ya da iş hayatıyla ilgili olumlu ya da olumsuz verdiği karar şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Weiss, 2002: 175). Başka bir tanımlamada ise iş tatmini, çalışanın iş ortamına yönelik tepkisi şeklinde ele alınmaktadır (Yılmaz ve Karahan, 2009: 198). Tolay, Olca ve Topayan (2012: 453) ise iş tatmini kavramını, bireyin işini ya da işinden elde ettiği deneyimlerini değerlendirmesiyle ortaya çıkan memnun edici ya da olumlu duygusal durum şeklinde ele almıştır. Başka bir ifadeyle iş tatmini, bireylerin değer verdikleri şeyleri çalışmaları sonucunda elde edip edemeyeceğine yönelik algılamalarının bir sonucudur (Tolay vd., 2012: 453).

Şimşek vd.'ne (2018: 164) göre iş tatmini, bireylerin yaptıkları iş karşılığında elde ettikleri maddi kazanç ve bu işi yerine getirme sürecinde iş arkadaşlarıyla çalışmaktan mutluluk duyması, bireylerin fiziksel ve zihinsel sağlıklarının yanı sıra bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisi olmaktadır. Güner, Çiçek ve Can (2014: 61) iş tatminini, bireylerin yaptıkları işlerinden duydukları memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği şeklinde tanımlarken; Aktaş ve Şimşek (2015: 210) iş tatminini genel olarak çalışanın işine ve iş ortamına karşı genel hoşnutluğu, işe yönelik geliştirdiği duygu ve düşüncelerin toplamı şeklinde tanımlamıştır. İş tatmini kavramı, bireysel ve örgütsel unsurlarla ilişki içerisinde olup çoğunlukla ihtiyaç, güdülenme, amaç, adalet, beklenti, başarıma gereksinimi bağlamında teorik kaynaklara dayandırılarak ele alınmaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2015: 210).

Spector'a (1997) göre iş tatmini, bireylerin işlerinden duydukları memnuniyet derecesidir (Pelit ve Öztürk, 2010: 45). Locke'a (1976) göre iş tatmini, bireyin dâhil olduğu işletmede kendisine verilen rolleri başarıyla gerçekleştirme sonucunda hissettiği duygusal hoşnutluktur (Saleem vd., 2010: 214). Davis'e (1984) göre iş tatmini, bireylerin yaptıkları işe karşı hissettikleri bazı olumlu ya da olumsuz duygu ve düşüncelerdir (Singh ve Tiwari, 2011: 32). Cribbin'e (1972) göre iş tatmini bireyin iş ortamından (işin kendisi, yöneticiler, çalışma arkadaşları) elde ettiği, gayret gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı duygudur (Akıncı, 2002: 3). Vroom'a (1964) göre iş tatmini, bireyin işini ya da iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan ve hoşnutluk duyduğu duygusal durumdur (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2). Cranny, Smith ve Stone'a (1992) göre ise iş tatmini, bir çalışanın beklediği ya da istediği çıktılarla, gerçekleşen çıktılar arasında yapılan kıyaslama sonucunda işine karşı hissettiği duygusal tepkilerdir (Saldamlı, 2008: 696). Richmond ve McCroskey (1979: 360) iş tatminine ilişkin araştırmaları üç kategori altında kavramsallaştırarak ele almıştır. Bunlardan birincisi bireyin iş çevresine verdiği genel yanıtı ifade eden küresel tek boyuttur. İkincisi Herzberg, Mausner ve Synderman (1959) tarafından geliştirilen iki faktör teorisidir. Sonuncu kategori ise her bir boyutun ayrı doyum ve doyumsuzluğu temsil ettiği çoklu boyutların toplamı şeklinde ifade edilen çok boyutlu yaklaşımdır (Gülner, 2007: 163-164).

### 2.3.1. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini ile ilgili psikoloji, sosyoloji, ekonomi ve yönetim bilimleri gibi birçok alan tarafından araştırmalar yapılmaktadır. Bilim insanları iş tatmini eğilimlerinin piyasayı, verimliliği ve personel devrini etkilediğini düşündükleri için iş tatmini sık sık araştırma yapılan bir konu olmuştur. Ayrıca iş tatmini genel olarak bireysel refahın kuvvetli bir belirleyicisi durumundadır. İş tatmini yalnızca alanyazın araştırmalarında değil, günlük yaşamda da önemli bir yere sahiptir. Bu konu hem işveren hem de işgören açısından oldukça önemlidir. İş tatminine verilen önemin geçmişten günümüze artmasının başlıca sebepleri şu şekildedir:

- Toplumun gelişmesi ve bilinçlenmesi,
- Toplumsal gelişime bağlı olarak örgütsel gelişimin ortaya çıkması,
- ABD’de ortaya çıkan sendikacılıkla birlikte işçi-işveren yasasıyla iş tatminine olan ilginin artması,
- İşletmelerde örgütsel değişim uygulama gereksinimi ve yenilikleri kabul ettirme gereksinimi iş tatminine olan ilgiyi artırmıştır (Vural, 2014: 47).

Kişilerin işlerine ya da iş hayatlarına dair sergiledikleri tepki olarak algılanan iş tatmini (Akkaya ve Akyol, 2016: 71), genel olarak işletme çalışanının yaptığı işin özelliği, çalışma şartları, elde ettiği maddi getiri, iş arkadaşları ve yöneticileri değerlendirmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. İş tatmini kavramının soyut bir kavram olması, işletmeden işletmeye farklılaşması ve düzeyinin devamlı aynı seviyede olmamasından dolayı sürekli takip edilmelidir. Bu şekilde yöneticiler, birlikte çalıştıkları çalışanlarının iş tatmin seviyelerine ilişkin bir sorun ortaya çıktığında, bu sorunu yok etmeye yönelik tedbirler alabilir (Yeşilyurt ve Koçak, 2014: 305). İş tatmini kavramı günümüze kadar birçok farklı açıdan ele alınmıştır. Ancak hangi açıdan incelenirse incelenir, iş tatmini sonuç olarak bireyin duygularını ve tecrübelerini, bu duygu ve tecrübelerle sahip kişi ile onun işi ve iş çevresi arasındaki etkileşimi ifade etmektedir (Kök, 2006: 293).

Tatmin, genellikle çalışanların gerçekleşmesini arzuladıkları ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine tam olarak uyduğunda oluşmaktadır. Bireyin yaptığı iş ile ilgili beklentisiyle elde ettiği kazanımların kıyaslanması da iş tatminini meydana getirir. Bireylerin yaptıkları işler sonucu kazandıklarından elde ettiği tatmin ile iş arasında hissettiği tatmin birbirinden farklı iki durumdur. Çalışmanın sonucunda ortaya çıkan tatmin ‘dışsal iş tatmini’, çalışma sonrasında duyulan tatmin ise ‘içsel iş tatmini’ şeklinde değerlendirilmektedir (Şimşek vd., 2014: 167). Başka bir ifadeyle içsel iş tatmini, personellerin becerilerini kullanma, sorumluluk, yaratıcı olma, yardımseverlik, serbestlik ve başarı gibi merkezi ya da içsel yönleri ile ilişki içerisindedir. Dışsal iş tatmini ise, işe dair faaliyetlerle ilgili dışsal etmenlerle ilgilidir.

Dışsal iş tatminini etkileyen dışsal etmenler arasında terfi durumu, kazanılan maddi getiri, işletme politikaları ve uygulamaları, çalışma koşulları, yönetim kültürü ve iş garantisi sayılabilir.

İş tatmini, örgütsel davranışa yönelik yapılan araştırmalarda en çok ön plana çıkan ve en çok araştırılan konulardandır (Yılmaz ve Karahan, 2009: 198). İş tatmini ile ilgili yapılan ilk sistematik araştırmalar 20. Yüzyılın ikinci çeyreğinde başlamıştır. 1970'li yıllara gelindiğinde ise iş tatmin seviyesi yüksek olan personellerin daha verimli çalıştıkları fikri benimsenmeye başlanmıştır (Christen, Iyer ve Soberman, 2006: 138). İş tatmini ile ilgili geçmişten günümüze 3000'in üzerinde araştırma yapılmıştır. İzgar (2012: 115), iş tatminine ilişkin yapılan çalışmalarla ilgili iki gerekçe öne sürmektedir. Bu gerekçelerden birincisi, işletmeler açısından iş tatmininin, birçok işe ilişkin önemli davranışı etkileme ihtimalinden dolayı incelenmesi gerekmektedir. İkinci gerekçe ise iş tatmini kişinin işe ilişkin verimini artırıcı özellikte olmasından dolayı incelenmelidir.

İş tatmini kavramı işletmenin performansı, örgütsel vatandaşlık, müşterilerin tatmin düzeyi, personel devamsızlığı, işgücü devir oranı, çatışmalar, örgütten uzaklaşma gibi birçok değişkenle yakından ilişkilidir. Bu değişkenler yalnızca çalışanı değil, işletmeyi de derinden etkilemekte ve iş tatminin ne derece önemli olduğunu ortaya çıkarmaktadır. İş tatmininin üç önemli boyutu bulunmaktadır (Taşlıyan, 2007: 187). Ona göre iş tatmini, bir iş durumuna duygusal olarak verilen cevap, çoğunlukla gereksinimlerin ne ölçüde karşılandığı ya da beklentilerin ne ölçüde aşıldığının belirlenmesi ve çalışanların birbirileri ile ilişkili birtakım tutumları ve yönetim tarzları ile ilgilidir.

Turizm sektörü işletmelerinde insan kaynakları, müşteri bağlılığı ve memnuniyeti, hizmet kalitesi, rekabet avantajı ve örgütsel performans gibi değişkenleri etkileyen en önemli faktörlerdendir (Kaplan vd., 2013: 118). Geçmiş dönemlerde insan üretim faktörleri içerisinde değerlendirilirken, sosyal ve ekonomik yapıda meydana gelen değişimlerin ardından insan, işletmelerde insan kaynakları adı altındaki bölüm tarafından ele alınmıştır. İşletmenin amaçlarına ulaşma yolunda değeri gün geçtikçe artan insan faktörü, kişisel amaçlarını işletmenin amaçları ile uzlaştırma gereksinimi ortaya çıkmıştır (İzgar, 2012: 98). İşletme sahipleri ve yöneticileri, personelin işletmeye maliyetinin fazla olmasından ve bu personellerin işletmenin verimliliği oldukça fazla etkilemesinden dolayı iş tatmini konusunda daha hassas davranmalarına neden olmuştur (Özaydın ve Özdemir, 2014: 253).

İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirme yolunda, yöneticilerin çalışan personelin gereksinimlerini ve arzularını tespit etmesi ve bunlara dönük faaliyetlerde bulunması oldukça önemlidir. Ayrıca Kaya'ya (2010: 220) göre çalışanların işlerinden tatmin olmaları, personel devir hızının azalmasını ya da işe uyum süresinin uzunluğu ve bu süredeki düşük etkinlik gibi işletmelerin birtakım maliyet kaleminin azalmasını sağlayacaktır. Müşteriler ile yoğun ilişkilerin gerektiği yiyecek-içecek sektörü işletmelerinde, çalışanların işlerinden elde ettikleri tatminin az

olması durumunda, müşterilere müşterilerin beklemedikleri seviyede hizmet sunulması beklenemez. Bu yüzden işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin çalıştırdıkları personelin iş tatmin düzeyini yüksek tutmaları ve buna dönük faaliyetlerde bulunmaları gerekmektedir. Akçadağ ve Özdemir'e (2005: 168) göre çalışanların yalnızca maliyet olarak ele alınmamalı, bununla birlikte çalışanın sosyal bir varlık olması ve bu sebeple ekonomik beklentilere sahip olmasının yanı sıra sosyal ve duygusal olarak da ihtiyaçlarının olabileceği göz önünde tutulmalıdır.

Şimşek vd.'ne göre (2014: 165), işletme çalışanlarının iş tatminini sağlayacak bir çevre yaratamayan işletmelerde çalışan devrinde yükseklik, yüksek devamsızlık, düşük seviyede örgüte bağlılık, işletmeye ve iş ortamına yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması, daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık gibi birtakım sorunlar görülebilmektedir. Turizm işletmeleri emek yoğun işletmeler olduğundan dolayı çalışanlar, müşteriler ile birebir etkileşim içerisinde. Çalışanlar, müşterilere doğrudan hizmet sunarken hizmet kalitesinin artması noktasında da önemli rol oynamaktadır. Müşteriye sunulan hizmetin kalite ölçütü müşteride oluşan memnuniyettir. Turizm işletmelerinde sunulan hizmetler birden fazla bölümün sunduğu hizmetler olmasından dolayı süreçsel olarak ilerlemektedir. Bu sebeple hizmetin kalitesinden söz edilirken müşterinin hizmet sunulan tüm bölümlerden memnuniyet duyması gereklidir. Hizmet kalitesinin yüksek seviyede seyretmesi çalışanların büyük özveri ve çaba göstermesiyle olmaktadır. Bu yüzden müşterilerin memnuniyet düzeyleri ile çalışanların memnuniyet düzeyleri arasında ilişki mevcuttur. Çalışan personelin kaliteli hizmet sunabilmelerinin şartı iş tatminine sahip olmalarıdır. Ancak turizm işletmelerinde çalışan personelin iş tatmini birtakım nedenlerden ötürü düşük görülmektedir. Bu nedenlerden bazıları şu şekildedir (Genç, 2013: 54-55):

- İş yükü fazlalığı: Turizm sektöründeki işletmelerin günün tüm saatlerinde hizmet vermelerinden dolayı çalışan genellikle üç vardiya şeklinde çalışmaktadır. Bu üç vardiyalı sistemde çalışma saati sekiz saat şeklindedir. Ancak ülkemizdeki turizm işletmelerinde çalışma saatleri çoğunlukla sekiz saati geçmektedir. Bu durum personelin kendisine vakit ayıramamasına ve bu yüzden de iş tatmininin azalmasına neden olmaktadır.
- Hiyerarşik yapı: Turizm işletmelerinde turizm sektörü ile ilgili eğitim alan öğrenciler stajyer konumunda çalışmaktadır. Bu durum çalışan personelde olumsuz birtakım düşüncelerin oluşturmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak çalışan personelde iş tatminsizliği oluşabilmektedir.
- Turizm sektöründe itibar eksikliği: Toplum, turizm işletmelerinde çalışan personelleri ciddi ve geçerli bir işte çalışmayan bireyler olarak görmektedir. Bu durumun nedeni turizm sektöründeki işletmelerde iş güvencesinin sağlanamamasıdır. Bu yüzden

turizm işletmelerinde çalışan personeller sürekli iş değişikliği düşünmekte ve sürekli olarak başka iş arayışına girmektedir. Bu durumuşgören devir hızının turizm sektöründe diğer sektörlere göre daha yüksek olmasına neden olmaktadır.

Göröldüğü üzere iş tatmini kavramı gerek çalışanlar gerekse işletme ve yöneticiler için oldukça önemlidir. İş tatmininin önemiyle ilgili bir özetleme yapılacak olursa aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Keskin, 2009: 89):

- Bireyler kişisel yetkilerini ortaya çıkarmak ve bunları gerçekleştirme arzusundadır.
- İş tatmini bireylerin psikolojik olarak olgunluğa ulaşmasını sağlar.
- İş tatmininin sağlanamamış olması çalışan personelin beklentisinin karşılanamamasına ve personelin hayal kırıklığına uğramasına neden olur.
- İş insan doğasının ve hayatının merkezi noktasındadır. İşe sahip olmayan insanın umudu yoktur.
- İş tatminsizliği düşük düzeyde moral, düşük verimlilik ve uzun vadede sağlıksız bir toplumun oluşmasına sebep olur.

### **2.3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Alanyazında iş tatminin etkileyen birtakım faktörlerden bahsedilmektedir. Bu faktörler çoğunlukla bireysel veya örgütsel faktörler şeklindedir (Yılmaz ve Karahan, 2009: 199). İş tatmini bireyden bireye farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma bireyin değerlerine ve değerlerine verdiği önem seviyesine göre değişmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 253; Saranya, 2016: 43; Sia ve Tan, 2016: 19). Bunlardan yola çıkılarak iş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel şeklinde iki başlık altında toplanabilir. Bireysel olarak ele alındığında iş hem ekonomik açıdan hem de psikolojik açıdan bireyin yaşamında değerli bir role sahip olduğundan iş ortamında geçen zamanın hoş, memnuniyet verici, doyurucu olması kişinin iş tatmin düzeyini olumlu etkilemekle birlikte kişinin psikolojik uyumuna da katkı sağlamaktadır. Bireysel açıdan iş tatmininin yetersiz düzeyde olması durumunda kişinin yaşam doyum düzeyi düşük olacaktır (Aliyeva, 2013: 36).

#### **2.3.2.1. Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörler, kişilerin sahip olduğu özgül durumlara göre değişmektedir. İş tatmini konusu da bireysel bir konu olduğundan dolayı yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum gibi faktörlerden etkilenmekte, kişinin bu faktörlere bağlı olarak işinden memnun olması ya da olmamasına etki etmektedir. İş tatminin oluşma sürecinde son derece önemli etkisi olduğu düşünülen bireysel faktörler, bireyin doğumuyla getirdiği birtakım özellikler ile hayatı boyunca elde ettiği tecrübeler ile ilişkilidir (Aşık, 2010: 38). Özaydın ve Özdemir'e, (2014: 253) göre

bireysel ya da kişisel faktörler şeklinde adlandırılan faktörler, kişilerin farklı seviyelerde doyum elde etmelerini sağlayıcı etkenlerdir. İş tatmini işgörenin kendisinin algıladığı bir olgu olması nedeniyle kişiden kişiye farklılaşacaktır. Bu bireysel farklılıklar cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, tecrübe gibi kişinin kendine özgü özellikleridir.

### **2.3.2.1.1. Cinsiyet**

Geçtiğimiz yüzyıldan itibaren kadınların iş hayatına daha aktif katılım göstermesiyle iş hayatında erkek egemen toplum yapısı değişmeye başlamıştır. Günümüzde erkek çalışan oranı hala yüksek seviyede olmasına rağmen kadın çalışanlar da iş dünyasında kendine yer bulmaktadır. Kadınların ve erkeklerin iş dünyasında farklı beklentilere sahip olduğu bilinmektedir. Ayrıca kadın ve erkek cinsiyet rollerinin farklılığından dolayı kadınlar işe dönük, erkekler ise başarıya dönük olarak algılanmaktadır. Bu sebeple kadın ve erkeklerin işe bağlılık düzeyleri ve motivasyonları farklılaşmaktadır (Kaya, 2013: 9). Erkek çalışanlar kariyer, maaş gibi değişkenleri önemli görürken, kadın çalışanlar çoğunlukla iş ortamı, sosyal durum gibi değişkenleri önemli görmektedir (Polat, 2014: 24). İş tatmini kavramı cinsiyet açısından ele alındığında bu kavramın iş tatminine önemli ölçüde etkisi olduğu bilinmektedir. Bu konuya ilişkin bugüne kadar yapılan çalışma sonuçları cinsiyet ile iş tatmini kavramı arasında ilişki olduğunu ancak hangi cinsiyetin daha fazla iş tatminine sahip olduğuyla ilgili değişiklikler olduğunu göstermektedir (Aydınlı, 2005: 69; Görgülüer, 2013: 78).

Alanyazında yapılan bazı çalışmalar kadın çalışanların iş tatmin düzeyinin erkek çalışanlardan daha yüksek olduğunu, bazı çalışmalar erkek çalışanların iş tatminin kadınlardan daha yüksek olduğunu, bazı çalışmalar ise arada fark bulunmadığını göstermektedir. Düşük statülerde çalışan kadınlar, daha düşük ücretlere çalıştıkları için iş tatmin seviyeleri de düşük seyretmektedir. Ayrıca konu ile ilgili yapılan araştırmalar, kadın çalışanların iş tatmininin anneliğe, ev kadınlığına göre de değiştiğine işaret etmektedir (Aydınlı, 2005: 69). Yaşla beraber iş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişki hakkındaki bulgulardan kesin bir sonuç çıkarılamamıştır (Gruneberg, 1979: 94). Alanyazında iş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların sonuçlarının birbirileri ile tutarlı olmadığı görülmektedir. Özyayın ve Özdemir (2014: 255), iş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkilere yönelik yapılan araştırmalarda kadın ve erkek çalışanlar için ortaya koyulan iş tatmin düzeylerindeki farklılıkla ilişkili olabilecek birçok değişken olabileceğini ifade etmektedir. Bir kadın çalışana ya da bir erkek çalışana toplumun atfettiği misyon, iş dünyasında kadın ve erkek çalışanların davranışları üzerinde oldukça önemlidir ve iş dünyasına, işe bakış açısında önemli bir ayrımı teşkil etmektedir (Izgar, 2012: 117). Kadın çalışanlar ve erkek çalışanlar arasında iş tatmin düzeyi noktasında çok büyük farklılıklar görülememektedir. Ancak kadınlara ve erkeklere yüklenen sosyal rollerin birbirinden ayrışması bu iki cinsiyetin iş ile ilgili beklentilerinin farklılaşmasına neden olmakta,



bu durum da ücret, çalışma şartları gibi değişkenlerden duyulan tatminde farklılıklara sebep olmaktadır (Budak, 2006: 52).

### **2.3.2.1.2. Yaş ve Hizmet Süresi**

İnsanların davranışları ve tutumları yaşlarından ve yaşam dönemlerinden etkilenmektedir. Gür (2014: 39) bu duruma ilişkin, iş ile ilgili tutum ve davranışların yaşa göre değiştiğini söylemektedir. Alanyazın çalışmaları incelendiğinde yaş ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkiye yönelik üç farklı bakış açısının olduğu görülmektedir. Bunlardan birincisini Görgülüer (2013: 77) yaş arttıkça iş tatmininin de bu duruma bağlı olarak artacağı şeklinde açıklamıştır. Bireylerin yaşları arttıkça iş ile ilgili tatmin düzeyleri de artmaktadır. Somuncuoğlu'na (2013: 71) göre genç çalışanlar yükselme ve diğer iş alanlarına geçiş yapma gibi beklentilere sahip oldukları için iş tatmin düzeylerinde düşüşler gözlemlenmektedir. Glenn, Taylor ve Weaver'ın (1977) yaptığı çalışmaya göre yaşı büyük olan çalışanlar genç çalışanlarla karşılaştırıldığında iş tatmin düzeyleri daha yüksektir. Davran'a (2014: 19) göre bu durumun sebebi yaşı büyük olan çalışanların daha çok iş deneyimine sahip olmaları sebebiyle işlerine daha çok motive olmalarıdır. Yaş ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkiye yönelik ikinci bakış açısı ise yaş ile iş tatmin düzeyi arasında "U" şeklinde bir ilişki olduğuyla ilgilidir. Bu bakış açısına göre çalışan bireylerin 25 yaş ve öncesi ile 45 yaş ve sonrasında iş tatmin düzeyleri artmaktadır. Bireyler çalışma hayatına başladıkları zaman çoğunlukla heyecanlı ve arzularıdır. Ancak bu heyecan ve arzu 20'li yaşlarında sonlarına doğru ya da 30'lu yaşların başlarına doğru en düşük seviyede seyretmektedir. Silah (2001: 107-108) bu durumun daha sonraki dönemlerde iş tatmin düzeyinin sürekli olarak artması şeklinde ilerleyeceğini ifade etmektedir. Yaş ile iş tatmin düzeyi ile ilgili son bakış açısı ise yaş ile iş tatmin düzeyinin ters "U" şeklinde ilişki içinde olduğunu ileri sürmektedir. Bu bakış açısına göre iş tatmin düzeyi yaşa göre belli bir süre devamlı olarak artarken daha sonra azalmaktadır (Görgülüer, 2013: 77).

Yaş ve kıdem ile beraber iş tatmin düzeyinin artmasını etkileyen üç faktörden bahsedilmektedir. Budak'a (2006: 51) göre bu faktörler çevre, içten gelen başarı dürtüsü ve bireyin kendisini gerçekleştirme arzudur. Glenn vd. (1977) tarafından yaş ve iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkiye dönük yapılan araştırmada, yaşı büyük olan çalışanların yaşı küçük olan çalışanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya koyulmuştur. Glenn vd. (1977: 190-193) bu durumun sebebini, eğitim düzeyinin artmasıyla genç çalışanların beklenti düzeylerinin artması, buna bağlı olarak da iş tatmininin azalması şeklinde açıklamaktadır. Herzberg, Mausner, Peterson ve Capwell (1957) iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiye bağlı olarak iş tatmin düzeyinin yüksek olduğunu, azaldığını ve daha sonra yaşın artmasıyla beraber yeniden düzelmeye başladığını ifade etmektedir. Bu ilişki genellikle erkeklerde görülmektedir. Ancak Glenn vd. (1977) tarafından yapılan farklı bir araştırmada, kadın çalışanlarda da iş tatmin

düzeinin yaş arttıkça arttığı ortaya koyulmuştur. Fakat Hunt ve Saul (1975) gibi diğer araştırmacıların, erkek çalışanlar için hipotezlenmiş U şekilli eğri buldukları halde, kadın çalışanlar için iş tatmin düzeyi ile yaş arasında herhangi bir ilişki bulamadıklarına dikkat çekmektedir. Bu alanda yapılan çalışmaların sonuçları birbirileri ile tutarlılık göstermemektedir.

Mottaz'ın (1987: 389-408) farklı yaş gruplarında iş tatmin düzeyini incelediği çalışmasında, düşük yaş grubundaki çalışanların içsel motivasyona daha çok önem verdiği, bu yüzden de yaşı büyük olan çalışanlara göre iş değiştirmeyi daha eğlenceli buldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca yaşı büyük olan çalışanların dışsal motivasyona daha fazla önem verdikleri ve bu yüzden de iş tatmin düzeylerinde artış görüldüğü saptanmıştır. Çalışanların yaşının artmasıyla beraber hayatlarında ve işlerinde beklentilerinin birçoğunu sağlamış olmaları nedeni ile iş tatmin düzeyi arasında doğru orantılı bir artış görülmektedir. Aynı zamanda emekliliği yaklaşan çalışanlarda iş tatmin düzeyinin azaldığı, bunun nedeninin ise bireyin çalışmadığı zaman ne iş yapacağıyla ilgili endişe taşıdığı ifade edilmiştir (Mottaz, 1987: 389;408). Bireyin yaşı, tutumlarını, hareketlerini, davranışlarını ve verdiği kararları etkilemektedir. Aşık (2010: 38), bireyin işe yönelik duygu, düşünce ve tutumu da yaşına göre farklılaştığını ifade etmektedir. İş dünyasına yeni adım atmış genç bir çalışanın iş tatmin düzeyi yüksek değilken, aynı işte uzun süredir çalışan bireylerin iş tatmin düzeyleri yüksektir. Baltacı, Kavacık, Şentürk ve Kurar'a (2014: 66) göre bu kişilerin yaşlarıyla birlikte sahip oldukları deneyim artacak ve iş tatmin düzeyleri de artacaktır. Genç çalışanların iş alışkanlıkları ve işlerine karşı bağlılık düzeyleri yüksek olmayabilir. Çünkü bu çalışanlar için iş yaşamı dışında daha ilgi çeken etkinlikler olabilir. Orta yaş grubundaki çalışanlar, iş çevrelerini tanıyan ve belli düzeyde işlerine alışmış olan kişilerdir. Yaptıkları iş sonucunda kazandıkları iş tatminini anlamak genç çalışanlara göre daha kolaydır. Orta yaş grubundaki çalışanlar farklı işlerde çalışmış olabilirler. Bu durumda onların mevcut çalıştıkları iş ile geçmişteki işlerini kıyaslamalarına neden olmaktadır. Orta yaş grubunun yaptığı bu kıyaslama bireylerin işe karşı tutumlarını etkilemektedir. Yaşlı bireyler ise değişime daha genç yaştaki bireylere göre daha fazla direnç gösterebilmektedir. Izgar'a (2012: 116-117) göre bu kişiler yeni teknolojiler kullanmaya daha az istekli, daha az hırslı, daha sağlıksız ve stresli iş yaşamında daha az dayanıklıdır.

Mammadova (2013: 28), günümüze kadar yapılan araştırmaların hizmet süresinin artışının iş tatmin düzeyinin de artışı sağladığını ifade etmektedir. Genç çalışanların yükselme isteği ve başka iş yaşamlarına olan aşırı ilgileri sebebiyle işe ilk başladıkları dönemlerde iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Görgülüer'e (2013: 78) göre yaş ve hizmet süresi arttıkça iş tatmin düzeylerinde artış gözlemlenmektedir. İş tatmin düzeyi ile hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Aşağıda yer alan sebeplerden ötürü hizmet süresi arttıkça iş tatmin düzeyi de artmaktadır:

- Bireylerin kıdeminin artması, işini iyi kavraması ve bunların çalışan bireye verdiği başarı duygusu,
- Hizmet süresi arttıkça işletmelerin çalışanlarının ihtiyaçlarını giderek daha iyi karşılayabilecek olması,
- Hizmet süresi arttıkça çalışan bireyin işi ile özdeşleşmesi, bütünleşmesi,
- Hizmet süresi arttıkça işletmenin çalışanlarına geniş imkânlar sağlaması.

Sonuç itibarıyla Kaya'ya (2013: 14) göre hizmet süresi arttıkça işletme tarafından gereksinimleri daha iyi karşılanacağından bireylerin iş tatmin düzeyleri de artacaktır.

### **2.3.2.1.3. Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi bireyin yapmakta olduğu işi daha iyi anlamasını ve daha verimli olmasını sağlayarak iş tatmin düzeyini arttırmaktadır (Ayar, 2017: 20). İşgörenin eğitim düzeyi ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda yüksek eğitim düzeyine sahip olan işgörenlerin, düşük eğitim düzeyine sahip işgörelere göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim düzeyinin işgörenlerin aldıkları maaş ile de dolaylı ancak pozitif yönlü bir ilişkisi vardır. Ancak sabit ücret uygulamasına sahip olan işletmelerde bu durum olumsuz etkilere yol açmaktadır (Aydınlı, 2005: 71). Çalışanların becerilerini kullanması açısından yüksek niteliğe sahip olması, işin beklentileri ya da değerlerinin yerine getirilememesi tatminsizliğe sebep olabilir. Bu yüzden işverenlerin belli bir işin gerektirdiği niteliklere karşın daha çok niteliğe sahip çalışanlar talep etmemesi son derece önemli bir konudur.

Diğer taraftan Gruneberg (1979: 97) işe giriş için gerekli akademik yeterlilikleri artırarak bir işin statüsünü artırma eğiliminde ve problemlerle dolu olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte bir bireyin sahip olduğu yeterliliklerden daha fazlasının beklenildiği statülerde çalıştırılması bireyde kaygı ve stres yaratacak bu durum da bireyde iş tatminsizliğine neden olacaktır (Aşık, 2010: 40). Oshagbemi (2003: 51) üniversitede çalışan öğretim elemanlarının iş tatmini ve bireysel özellikleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, akademik personelin iş tatmin düzeyinin hizmet süresi ve eğitim düzeyi ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Eğitim düzeyi bireylerin eğitim kurumlarından hangi ölçüde yararlandıklarının bir ölçütü niteliğindedir. Eğitim düzeyi, çalışanların kendileri ile birlikte işletmeye getirdikleri en önemli özelliklerden biridir. Silah (2001: 109) eğitim düzeyinin işgörenlerin hem performanslarını hem de iş durumlarını etkilediğini ifade etmektedir. Eğitim düzeyi ile iş tatmin düzeyi arasında aslında çok net olmayan, karmaşık yapıları bir ilişki söz konusudur. Ancak Çetiner (2014: 58) bu iki değişken arasındaki ilişkiye ilişkin genel beklentinin eğitim düzeyi arttıkça iş tatmin düzeyinin de artması gerektiği yönünde yorum yapmaktadır. Alanyazında yapılan çalışmaların sonucu eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların düşük eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durumun sebebini Serin

(2014: 49) eğitim düzeyinin yükseldikçe iş olanaklarının artması ve dolayısıyla ücretlerin de yükselmesi şeklinde açıklamaktadır. Ancak belirtilen bu durum her daim bu şekilde gerçekleşmemektedir. Yüksek eğitim düzeyine sahip olan bireyler her zaman umdukları gibi işler bulamamaktadır. Bu durum çalışan bireyde iş tatminsizliğinin oluşmasına sebep olmaktadır.

Bazı bilim insanları ise eğitim düzeyi ile iş tatmin düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Çünkü yüksek eğitim düzeyine sahip olan bireyler yüksek beklentilere sahiptir ve yaptıkları işlerde doyumsuzluk yaşamaktadır (Urhan, 2014: 19). Ayrıca Öztekin (2008: 36) yüksek eğitim düzeyine sahip olan bireylerin daha sık iş değiştirebileceğini ifade etmektedir. Bireyler, eğitim düzeylerine göre daha alt statüde çalıştığında, kendilerini mutsuz hissetmekte ve iş tatmin düzeyleri olumsuz yönde etkilenmekte; daha üst statüde çalıştığında ise, kaygı ya da stres oluşmakta ve yine iş tatmin düzeyleri olumsuz yönde etkilenmektedir (Aşık, 2010: 40). Ayrıca bireyler eğitimlerini bir mesleğe yönelik olarak gerçekleştirmesi bireylerin kendilerini çevreleyen sosyoekonomik koşullardan ve aile yapısından etkilenmektedir. Izgar'a (2012: 117) göre bu yüzden sosyal ve ekonomik imkanların tanıdığı ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek düzeyde eğitime sahip bireylerin işe bakış açıları, düşük eğitim düzeyine sahip bireylere göre farklılaşmaktadır. Bu durum da iş tatmin düzeyini etkileyebilmektedir.

#### **2.3.2.1.4. Mesleki Statü**

İş tatmin düzeyi işgörenlerin mesleki statülerinden etkilenmektedir. İş tatmin düzeyi ile mesleki statü arasında doğru orantılı bir ilişki söz konusudur. Soydan'a (2011: 14) göre daha yüksek pozisyonlarda çalışan işgörenlerin işlerinden daha yüksek düzeyde tatmin duymaktadır. İşgörenlerin elde ettikleri deneyime ve statülere bağlı olarak daha iyi şartlarda çalışma fırsatları olabilmektedir. Bu yüzden Çaylı'ya göre (2013: 21) yönetici statüsünde çalışan bireylerin daha alt statüde çalışan bireylere göre iş tatmin düzeyleri daha yüksektir. Özaydın ve Özdemir (2014: 255) çalışan bir bireyin işletme yapısındaki konumu, yaptığı işin sonucunda kazandığı statü, hem iş hayatında hem de iş hayatı dışında önemli olduğunu ifade etmektedir. Bir işletmede iş deneyiminin bir göstergesi olarak işletmedeki çalışma süresi gösterilebilir. Özellikle aynı işletme bünyesinde uzun seneler boyunca görev alan çalışanların iş tatmin düzeyi daha yüksek olabilmektedir. İşin özünde iş tatmin düzeyinin yüksek olması, işletmeyi ve işi iyi bir şekilde tanıma, deneyimler ve beklentiler ile uyum içerisinde olmasından kaynaklanmaktadır. Bir işletmede uzun süreli çalışanların iş tatmin düzeyleri, işe yeni başlayanlara göre daha yüksek olabilmektedir. Aşık'a (2010: 42) göre bu durum, işe yeni başlayan çalışanların işletmeden ya da yaptığı işten beklediklerinin çok fazla olması ve kimi zaman da gerçek dışı beklentilere sahip olabilmeleri ile ilişkilendirilmektedir.

### 2.3.2.1.5. Kişilik

Robbins ve Judge'a (2011/2012: 135) göre kişilik, bireyin diğer bireylere tepkisini ortaya koymak ya da onlarla etkileşime girmek için başvurduğu yolların tamamıdır. Alanyazın çalışmalarında iş tatmin düzeyi ile kişilik arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde ilişki içerisinde olduğu bulgulanmıştır. Çalışan bireyler işletmeye şekillenen kişilikleri ile dâhil olurlar. İşgörenlerin yaptıkları işleri ile sahip oldukları kişilik arasında uyum olduğu ve işgörenlerin işin yetkinliklerini taşıdıkları zamanlarda işgörenler işlerinde başarılı olmaktadır. İş hayatında başarılı olan çalışanların da iş tatmin düzeyleri daha yüksektir. Umutlu (2017: 80), çalıştığı iş ile kişiliği arasında uyumsuzluk olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin düşük olduğunu ifade etmektedir. Çalışan bireylerin iş tatmin düzeyleri üzerinde geçmişte ve şu an buldukları sosyokültürel yapının etkisi vardır. Yetiştirilme tarzıyla ilişkili olarak ailesi ve çevresi ile etkileşimi sonucu çalışanın kazandığı bakış açısı, çalıştığı işletmeye karşı yaklaşımları üzerinde son derece önemlidir. Çaylı'ya (2013: 20) göre örgüt yöneticileri, çalışanların iş tatmin düzeylerini artırmak ve onların örgütsel bağlılıklarını yükseltmek için çalışanlara kişiliğe yönelik geliştirilmiş olan testleri uygulayabilirler.

Çalışanların kendi sahip oldukları değerleri, kapasiteleri ve yeteneklerine dönük değerlendirmelerini ifade eden temel benlik değerlendirmesi ile iş tatmin düzeyi arasında ilişki vardır. Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998: 19-20) tarafından yapılan çalışmada temel benlik değeri yüksek olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca Judge vd. (1998: 19-20) temel benlik değerlendirmesinin dört unsurdan oluştuğunu ifade etmektedir. Bu unsurlar şu şekildedir:

- Özsaygı: Bireyin kendisini kıymetli, yetenekli ve önemli olarak algılama derecesidir.
- Genel öz yeterlilik: Bireyin kendisinin beklentilerini yönetebilecek yeteneğe sahip olma inancıdır.
- Nevrotiklik: Bireyin genel anlamda kendisini olumsuz görmesidir.
- Kontrol odağı: Bireyin davranışlarının sonuçlarına dönük beklentileridir.

Kişilik, bireyleri başkalarından ayıran ruhsal, zihinsel ve bedensel özelliklerin bütünü şeklinde ifade edilmektedir. Karadut'a (2014: 48) göre çalışanların kişilikleri iş tatmin düzeyleri üzerinde etkilidir. Çalışanların işe yönelik beklentileri öncelikli olarak kişilikleriyle ilişkilidir. Çelik (2013: 92) bireylerin kendi kişiliklerine uygun olan işlerde çalışmasının bireyde mutluluk yaratacağını ve bireyin iş tatmin düzeyinin artacağını belirtmektedir. Çalışan bireyler kişilikleri ile ilgili ilişkili olarak bazı değer yargılarına ve inançlara sahiplerdir. Öneği'ye (2014: 33) göre bazı çalışanlar işlerinde bağımsız olmayı arzularken, bazı çalışanlar ise zor işleri tercih ederek başkalarının başaramadığı işleri başarmayı arzulamaktadır. Bu yüzden iş tatminini elde etme şekilleri ve iş tatmin düzeyleri bireyden bireye değişiklik göstermektedir. Örneğin, sinirli ve

çevresini kolay uyum sağlayamayan özelliklerdeki bir çalışan iş tatminsizliği yaşayabilmektedir. Bu çalışanlar diğer çalışanlar ile sağlıklı iletişim kuramaz, sağlıklı ilişkiler geliştiremez ve hayata olumsuz bir bakış açısıyla bakarlar. Sarıkaya'ya (2014: 3) göre bir çalışan işinden memnuniyet duymuyorsa işini önemsemez ve işine uyum sağlayamaz. Kişilik iş tatmin düzeyini ve dolayısıyla iş ortamındaki başarıyı etkilediği için işletmeler işe alım sürecinde işe başvuran adayların kişiliklerine ilişkin değerlendirmeler yaparlar ve işe en iyi şekilde uyum sağlayacak kişileri işe alırlar. Kişilik özelliklerinin değişimi mümkün olmadığı için seçim aşamasında bu konuya önem verilmesi gerekmektedir. Gür (2014: 41) birçok işletmenin kişilik kayıtları tuttuğunu ve bunları arşivlerinde sakladıklarını ifade etmektedir.

#### **2.3.2.1.6. Medeni Durum**

Medeni durum, iş tatmin düzeyini etkileyen faktörlerden biridir. Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, diğer faktörlerin incelendiği araştırmalara göre kesin sonuçlar vermemiştir. Karadut (2014: 49), yapılan farklı çalışmalardan farklı sonuçlar elde edildiğini ifade etmektedir. Alanyazında yapılan farklı çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre çalışanların iş tatmin düzeyleri evlilik sonrasında artış göstermektedir (Mammadova, 2013: 27). Davran'a göre (2014: 22) evlilik kişilerin yaşamlarını düzene sokmakta ve bu sebeple de bireyler işlerinden daha fazla tatmin olabilmektedir. Ancak iş tatmin düzeyinin ortaya koyulmasında medeni durum yalnız başına bir etken olmayabilir. Polat (2014: 27) eğer yapılan evliliklerde sorunlar varsa, bu sorunların iş hayatını olumsuz yönde etkilemesinin kaçınılmaz olduğunu ifade etmektedir. Alanyazında yapılan birçok çalışma, çalışanların evli, bekâr ya da boşanmış olmalarının iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını kanıtlamaktadır (Görgülür, 2013: 79). Alanyazın incelendiğinde evli ve bekâr işgörenlerin iş tatmin düzeyleriyle kesin yargılara ulaşacak sayıda çalışmanın yer almadığı görülmektedir. Ancak Ünal (2019) evli işgörenlerin bekâr işgörelere göre daha az devamsızlığa sahip olduklarını, işten ayrılma oranlarının daha düşük olduğunu ve genel anlamda iş memnuniyet düzeylerinin daha yüksek olduğunu saptamıştır.

#### **2.3.2.2. Örgütsel Faktörler**

Bir işletmenin başarısı, işletmede çalışan bireylerin başarılarından ayrı düşünülemez. Her ikisi de birbiri üzerinde sonra derece önemli etkilere sahiptir. Park ve Cho'ya (2016: 68) göre örgütsel faktörlerin çalışanların iş tatminleri üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Akıncı (2002: 5) çalışanların beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün çalışana sunduğu örgütsel imkanların belirleyici rol oynadığını ifade etmektedir. İşe yönelik yapılacak birtakım düzenlemeler, çalışan bireylerin daha fazla verimli olabilmelerinde

belirlenecek programların geliştirilme sürecinde yararlı olabilir. Bu kapsamda işe yönelik görevler, işin getirdiği sorumluluklar, bu işi yapabilecek çalışanların taşıması gereken özellikler belirlenir. Şeffaf bir örgüt kültürü oluşturabilmek için iş analizi, iş tanımlamaları, iş gerekleri ve iş değerlemesi gibi örgütsel düzenlemeler yapılabilir. Bu düzenlemeler çerçevesinde işe dönük görevlerin belirlenmesi ve kimin hangi işten ne derece sorumlu olacağına net bir biçimde ortaya koyulması örgüt yapısında belirsizliklerin meydana gelmesinin önüne geçebilir. Akıncı'ya (2002:5) göre açık ve standart düzenlemeler çalışan bireylerin iş tatmin düzeyi üzerinde olumlu etkiler göstermekte ve bu durum genel kabul gören bir anlayıştır.

İş tatmin düzeyi yalnızca bireysel açıdan değil örgütsel açıdan da önemlidir. Bir işletmenin kendisi için belirlediği amaçlara erişebilmesi için işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin yüksek tutulması işletme başarısının da belirleyici faktörü ve en temel işletme hedeflerinden biridir. İş tatmini dinamik yapıdadır ve bir kez sağlayınca göz ardı edilebilecek özellikte değildir. Bu nedenle Öztürk (2003: 192) iş tatmin düzeyinin devamlı bir şekilde yöneticiler tarafından izlenmesi, iş tatmin çalışmalarının uygulanması konularına vurgu yapmaktadır. İş tatminin var olması, çalışanlarda örgütsel bağlılığın artmasından stres düzeyinin azalmasına kadar birçok olumlu katkıları olmakta ve genel anlamda yapılan işteki kaliteyi artırmaktadır. Çarıkcı'ya (2000: 155) göre iş tatminsizliği işe gelmeme, işe geç gelme ve işten gönüllü olarak ayrılma gibi örgüt açısında maliyetli sonuçlara sebebiyet vermektedir.

#### **2.3.2.2.1. Çalışma Koşulları**

İşgörenlerin tatmin düzeyleri ile ilişkili olan çalışma koşulları fizyolojiye ve güvenliğe yönelik gereksinimleri yansıtmakta ve sıcaklık, nem, havalandırma, ışıklandırma gibi iş ortamına ait unsurları içermektedir (Polat, 2014: 29). İş hayatında yaşanan değişimler yöneticilerin, çalışanlarının sağlık ve güvenliklerini koruyucu önlemler almasını sağlamıştır. Bu bağlamda işletmelerde, çalışma koşulları iyileştirilmekte ve çalışanların sağlıklarının korunmasını sağlayacak çalışmalar yapılmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 127). Çalışma verimliliği, çalışanın içinde bulunduğu çalışma ortamından ve fiziksel koşullardan etkilenmektedir. Bu koşulların en uygun düzeye getirilmesi, çalışanların moral düzeylerini düzelterek ve bununla birlikte iş tatmin düzeyleri de artıracaktır (Güler, 2014: 37). Çalışma şartları çalışanların yalnızca iş hayatını değil, iş dışındaki hayatlarını da etkilemektedir. Örneğin çalışanların fazla mesai yapması çalışanın sosyal yaşamını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çünkü çalışanın kendisine, ailesine ve arkadaşlarına ayırdığı vaktin azalması işteki performansını da düşürmektedir (Çetiner, 2014: 65).

Çalışanlar iş sağlığının ve güvenliğinin yeterli olmadığı işlerde kendilerini huzursuz, güvensiz ve savunmasız hissetmektedir. Tüm bunlar çalışan bireyde strese yol açmaktadır. Bu tür işletmelere maden ocakları, pres atölyeleri, döküm fabrikaları örnek gösterilebilir. Fiziksel

olarak güvenlik koşullarının yeterli olmadığı işletmelerde yaralanmalar, organ kaybedilmesi ve hatta ölüm gibi durumlar yaşanabilmektedir. Bu tür ortamlarda çalışan bireyler yüz yüze oldukları tehlikeli durumlarında farkında oldukları için sürekli olarak kaygı ve tedirginlik yaşarlar. Ruhsal ve sinirsel olarak gerginliklere yol açan bu durumlar çalışanların iş tatmin düzeylerini de olumsuz yönde etkilemektedir (Budak, 2006: 42). İşgörenler çalışma ortamlarının güvenli, rahat ve kolaylaştırıcı özelliklerde olmasını isterler. Robbins ve Judge (2011/2012: 90) çoğu çalışanın evlerine yakın, temiz, yeterli ekipmana ve araca sahip, modern koşullar içeren işletmelerde çalışmayı tercih ettiğini ifade etmektedir. Çalışanların fiziksel ihtiyaçlarını karşılayan çalışma koşullarına sahip olması, hem verimliliklerini hem de iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma koşullarının yeterli olmadığı ya da eksik olduğu durumlarda çalışanların kaygı ve düş kırıklığı yaşadıkları, işe karşı olumsuz tutum sergiledikleri ve psikolojik sorunlar yaşadıkları görülmektedir. İşgörenlerin kendilerine, ailelerine ve arkadaşlarına ayırdıkları zamanın yeterli ve çalışma koşullarının iyi olması, kendilerini değerli olarak algılamalarına ve bunun sonucu olarak iş tatmin düzeylerinin artmasına olumlu katkılar sağlamaktadır (Umutlu, 2017: 88).

#### **2.3.2.2.2. Ücret ve Yan Haklar**

Ücret, yaptığı iş ve hizmet karşılığında çalışan bireye belirli aralıklarla ve sabit olarak ödenen para olarak tanımlanabilir. Çalışan bireyler için en önemli unsurlardan biri olan ücret, işletmeler için ise finans ve sosyal politikaların oluşturulmasında önemlidir. Bu çerçeveden bakıldığında ücret, sosyal hayatı etkileyen birçok ekonomik ve politik unsur içerisinde ilk sırada yer almaktadır (Türk, 2016: 16). Ücret, sunulan hizmet için bireylerin emeğine ödenen bedeldir (Kestane, 1996). Yapılan araştırmalar neticesinde ücretin, iş tatmininin anahtar değişkenlerinden biri olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların aldığı ücretler, başarı ve statü sembolü olarak görülmektedir. Ücret düzeyi, erkeklerde kadınlara göre, mavi yakalılarda beyaz yakalılara göre, evli olanlarda bekârlara göre daha önemli bir değişkendir (Soydan, 2011: 18). Çalışan bireylere temin edilen ücretin diğer çalışma arkadaşlarıyla karşılaştırıldığında adaletli olması, çalışanların beklenen ve istenen performansı gösterebilmesi için önem arz etmektedir (Çaylı, 2013: 24).

Bireyler yaşamlarını sürdürebilmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına çalışmalarını gerekmektedir. Bireylerin çalışmaları sonucunda elde ettikleri en mühim fayda ücrettir (Polat, 2014: 27). Bu çerçeveden bakıldığında ücret, iş tatminin başlıca faktörleri arasında gösterilebilir. İşgörenin işine karşı takındığı tutumunu, aldığı ücret ve ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesi belirlemektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58). Alınan ücretler ise yapılan işin niteliği ve performansı ile uyumlu olmalıdır. İşgörenlerin yaptıkları iş ve aldıkları ücretlerin orantılı olması iş tatmini düzeyini yükseltecektir. Ücretle ilgili bir diğer önemli konuya ücret



dağılımlarının adil olmasıdır. Çünkü işgörenler aldıkları ücretleri benzer iş yapan çalışanların aldığı ücretlerle kıyaslamaktadır. Söz konusu kıyaslama sonucunun pozitif olması iş tatmini düzeylerini de olumlu yönde etkilemektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5). Her işgörenin ücreti algılama şekli farklıdır. Şahal'a (2005: 65) sözü geçen algılama türleri şunlardır:

- Yaşam için gerekli geçimin sağlanma aracı,
- Yöneticilerinin kendileri için ne düşündükleri ve toplumdaki çeşitli gruplar arasındaki bir sembol ya da
- İşletme içindeki başarının onaylanması şeklinde algılanmaktadır.

Ücret, iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerin en önemlilerinden biridir. Genel olarak çalışanın yaptığı iş karşılığında alacağı ücret sahip olduğu motivasyonu da etkilemektedir. Çünkü ücret, işletme yöneticilerinin çalışanları değerlendirdiği bir araç olarak görülmektedir. Yapılan iş karşılığında yüksek miktarda ücret alan çalışan, işverenin kendisinden memnun olduğunu; daha düşük miktarda ücret alan çalışan ise işverenin memnuniyetsizliğini düşünebilir.

### **2.3.2.2.3. Terfi**

Terfi; rütbe, pozisyon, statü ve itibar noktasında derece artışı olarak tanımlanabilir. Bunun yanında çalışanların, örgüt bünyesinde daha üst kademe bir pozisyona atanması olarak ifade edilebilir. Ayrıca terfi; çalışanın sosyal statüsünün, motivasyonunun ve iş tatmininin artmasında önemli bir role sahiptir (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009: 62). Üst kademe bir pozisyona atanmayı düşünen ve beklediği terfiye zamanında ulaşamadığını düşünen çalışanların iş tatmini düzeyi düşmektedir. Terfi etme isteğine sahip çalışanlar, terfi etme imkânı varsa tatmin düzeyleri yükselmektedir. Bunun yanında organizasyon içerisinde terfi imkânı bulunmadığı durumlarda tatmin düzeyi azalmaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında terfi sisteminin adil olması çalışanlar için büyük önem arz etmektedir (Zengin, 2018: 47).

Bireyleri çalışmaya sevk eden en önemli etkenlerden biri terfidir. Terfi, çalışanın maddi gelirini yükseltmesinin yanı sıra sosyal statüsünü de yükseltmektedir. Yüksek saygınlık ve daha önemli bir konum anlamına gelen terfi, çalışanların iş tatminini artırmaktadır. Dolayısıyla işgörenler çalıştıkları işletmelerde yükselme fırsatlarına sahip olmak istemektedir (Demirtaş, 2014: 74). Terfilerin yapılmasında adalet sisteminin gözetilmesi büyük önem taşımaktadır. Özellikle hak eden bir çalışan varken, terfiyi hak etmeyen bir bireyin terfi etmesi örgüt ortamında huzursuzluk oluşturacaktır. Bu noktada Özkalp ve Kirel (2010) yaptıkları çalışmada kıdem sırasına göre yapılan terfilerin, işletme çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin yükseltebileceğini vurgulanmıştır. Ancak çalışanlarda oluşan sürekli terfi etme isteği bazı sorunların oluşmasına neden olmaktadır. Arzulanan terfinin gelmemesi durumunda yaşanacak olan iş tatminsizliği bunlardan birisidir (Seyrek, 2014: 49).

Yükselmenin adil olması ve belli ölçütlere göre yapılması çalışan bireyler için önemlidir (Aşık, 2010: 41). Yükselme kavramı ise, çalışan bireylerin örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde ilerleme olanağının mevcudiyetidir. Eğer çalışanlar, kendisine verilecek olan görevleri başarılı bir şekilde yerine getirirse daha yüksek bir pozisyona yükselebileceğini bilirse, bu pozitif sonuç bireylerin iş tatminine de pozitif yönde yansiyacaktır (Aşan ve Erenler, 2008: 205; Luthans, 2011: 142). Özellikle çalışma imkanlarının sınırlı düzeyde olduğu kriz ve kriz sonrası dönemlerde alınan terfilerin çalışanların iş tatminini pozitif etkilemektedir (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005: 195).

#### **2.3.2.2.4. İş Arkadaşlığı Ortamı**

İş, belirli bir örgütsel ortamda ve zamanda gerçekleştirilen görev olarak algılanmakta ve çalışan bireyin yer aldığı örgüte sağlamış olduğu katkı veya değer olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede çalışan bireyin iş doyumundan söz edildiğinde, iş ortamına yönelik olarak çok sayıda değişkenin etkisiyle gelişen tutumların varlığı görülebilmektedir (Aşık, 2010: 41). Bireyler iş vasıtasıyla paraya veya elle tutulabilir başarılarla sahip olmak istemektedir. İş ise, aynı zamanda bireylerin sosyal etkileşim ihtiyaçlarını da karşılamaktadır. Dolayısıyla, iş ortamında bulunan samimi ve destekleyici çalışma arkadaşları iş tatmininin artmasını sağlayacaktır. Bunun yanında yöneticilerin davranışları da önemli bir faktörlerden biridir; yöneticilerin anlayışlı olması, dostça davranması, iyi performansları ödemesi ve çalışanlara kişisel bir ilgi göstermesi çalışanların memnuniyetlerini artırmaktadır (Robbins ve Judge, 2011/2012: 90).

Dost canlısı ve bir arada çalışmaktan zevk alan bireyler yapmakta oldukları işten memnuniyet duymaktadır. Ayrıca birbirleriyle geçinemeyen çalışma arkadaşlarının, iş tatmini düzeylerinin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu çerçeveden bakıldığında, örgüt ortamında yaşanan iletişim kopukluklarının, çalışanlarda iş tatminsizliğine ve işten ayrılma niyetine sebep olduğu görülmektedir (Aliyeva, 2013: 66). Bireyler daha iyi bir yaşam standardına sahip olabilmek için çevrelerindeki bireylerle işbirliği yapmaları gerekmektedir. Böylece hedeflerine daha hızlı bir şekilde ulaşabilirler (Kaymakçı, 2013: 82). Çalışanların içinde bulunduğu örgütün yapısı iş tatminini etkileyen en önemli unsurlardan birisidir. Birbirlerini destekleyen bir iş grubu, çalışan bireyler üzerinde pozitif etkiler yaratmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010: 117).

İş arkadaşlarının arasında oluşan samimiyet bireylerin iş takımının bir parçası gibi hissetmelerini sağlamaktadır. Bu şekilde bir bütünleşme ise bireylerin iş tatmini düzeylerini yükseltmektedir (Gülmez, 2013: 37). Bireylerin iş arkadaşlarıyla grup oluşturma arzularının temel sebebi; çalışma ortamında kurulan sosyal ilişkiler yoluyla iş tatmini düzeylerinin artmasıdır (Tüzün, 2013: 12). İş ortamlarında iyi bir çalışma grubuna sahip olan bireyler, yaptıkları işten daha fazla zevk almakta, bu sebeple işlerini sevmeseler bile iş arkadaşları için işe gitmek istemektedir. Urhan'a (2014: 24) göre çalışma arkadaşlığının iki boyutu

bulunmaktadır. Bunlardan birincisi “harekete geçirici” boyut olan olumlu boyut; ikicisi “çok konuşma” olarak ifade edilen olumsuz boyuttur. İşletme bünyesinde farklı tutumlara, inançlara ve hedeflere sahip olan çalışanlar, işletme içerisinde bazı sıkıntıların yaşanmasına yol açacak çatışma ortamı yaratabilmektedir. Bu durumdaki bir işletmede çalışan bireylerin işlerinden duyacakları tatmin düzeyleri düşebilecektir (Luthans, 2011: 142; Özler ve Ünver, 2012: 332). Bireyin iş ortamında bulunan çalışanlar destekleyici, rahatlatıcı ve yardım sever tavırlar takınıyorsa böyle bir ortam bireyin iş tatmini düzeyini yükseltecektir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 257).

### **2.3.2.2.5. Yönetim ve Yönetici Davranışları**

Çalışanların iş tamininde önemli olan unsurlardan biri de yönetim tarzıdır. Çalışanları yönetime dâhil etmek, onların işten memnun olmalarını sağlamak ve verimliliği artırmak, liderlik ve yönetim anlayışının gereklilikleri haline gelmiştir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4). Önemli bir motivasyon kaynağı olan ücretin yetersiz görüldüğü ortamlarda yönetici ve yönetim tarzının iyi olmasının bireylerin iş tatmini düzeyini artırıcı bir etkisi bulunmaktadır (Aliyeva, 2013: 64). Çalışanların yöneticilerine karşı güven duyması için yöneticilerin tutarlı davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Yöneticilerin, çalışanlarının sorunlarıyla ilgilenmesi, başarılarını takdir etmesi, adaletli bir yönetim sergilemesi çalışanlarda pozitif bir tutum meydana getirerek iş tatmini düzeylerini yükseltebilmektedir (Umutlu, 2017: 86).

Örgüt açısından verimlilik tüm birimlere doğru yayılan ve örgüt elemanlarının tamamını ilgilendiren bir değişim çabasını ifade etmektedir. Bundan dolayı, çalışanların etkin katılım göstermesinin örgüt verimliliğinin başarılı sonuçlar elde etmesinde önemli olduğu söylenebilir. Çalışan bireylerin fikirlerine saygı duymak ve katılımcı olmak bireylerin kendisini önemsemesine ve iş tatmini ihtiyacını karşılamasına yardımcı olmaktadır (Tor, 2011: 51-52). İş ortamının fiziki durumu, yönetim tarzı ve yönetimin çalışan bireylere karşı geliştirdiği tutum çalışanların iş tatmini düzeylerine etki etmektedir (Karadağ, 2013: 31). Yönetim tarzı ise iş tatmini düzeyine iki farklı şekilde etki etmektedir (Polat, 2014: 35):

- Birincisi; çalışanların karar verme sürecine katılımını sağlamaktır. Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamak personelin işine, arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu tutumlar sergilemesini sağlayacaktır.

- İkincisi; çalışan merkezli olmaktır. Yani çalışanlara yönelik olmak ve onlarla destekleyici ilişkiler kurmaktır.

İş tatminini etkileyen farklı bir unsur da çalışan bireylerle yöneticilerin arasındaki ilişkilere dir. Özellikle içe kapanık, yeteri kadar iletişim kuramayan işgörenlerle iletişim hususunda yöneticilere önemli roller düşeceğinden, yöneticilerin çalışanlarına ulaşabilmesi veya onlarla iletişime geçebilmesi önem arz etmektedir. Çalışanlarıyla yakın diyalog kuramayan

yöneticiler, çalışanlarını anlamakta güçlük çekecek, çalışanların da yöneticilerine ulaşmasını zorlaştıracaktır. Yöneticilerin sergilediği otoriter veya mesafeli yaklaşımlar çalışanları yöneticilerden uzaklaştırabilecektir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 256). Yöneticilerin davranış tarzları, çalışanların beklentileriyle uyum sağlayamadığında, çalışanlarda tatminsizlik meydana gelmektedir (Aşan ve Erenler, 2008: 205). Yöneticilerin işgörenleri sürekli ve sıkı bir şekilde denetlemesi, işgörenlere özgürlüklerinin kısıtlandığını hissettirmekte ve bu durum yöneticilerle işgörenler arasındaki ilişkiye zarar vererek iş tatminini negatif yönde etkileyebilmektedir. Bunun tam tersi bir denetim mekanizmasında, yöneticilerle işgörenler arasında oluşabilecek olumlu ilişkiler iş tatmini düzeyini artırabilecektir (Özler ve Ünver, 2012: 331).

#### **2.3.2.2.6. İletişim**

Çalışanların içinde buldukları örgütlerin doğasına uygun olarak bir amacı olmalı ve söz konusu amacı gerçekleştirmek için işbirliği ve sağlıklı iletişim içerisinde olmaları beklenmektedir. Bu amaç doğrultusunda gerekli işlemlerin gerçekleştirilmesi için örgüt içerisinde çeşitli bölümler, kademeler ve mevkiler oluşturulmalıdır. Söz konusu kademe ve mevkiler arasındaki emir- komuta zinciri ve farklı faaliyetlerin iş birliği için de güvenilir bir iletişim ağına ihtiyaç vardır. Tor'a (2011: 77) göre süreç içerisinde yer alan bütün ögeler, birbirleriyle sürekli ilişkide olup, ögelerin her biri diğerleriyle sürekli bir etkileşim halindedir. Sağlıklı iletişim çalışanlar açısından oldukça önemlidir. İletişimlerin iyi olduğu örgütlerde çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işleri nasıl yapmaları gerektiğini ve yöneticilerin kendileri hakkında neler düşündüğünü öğrenebilme imkânı bulmaktadır. Örgütsel ortamda bilgi paylaşımının, yönetsel anlamda çalışanların pozitif tutumlar geliştirmesinde iletişimin önemli bir etkisi vardır. Çalışanlar arasında kurulan iletişimin eksikliği veya yetersizliği belirsizliklere neden olmaktadır. Belirsizliklerse strese, iş tatminsizliğine, örgüte karşı güvensizlik duymaya ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa neden olabilir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3). Açık bir iletişim sistemine sahip, ekip çalışmasına önem veren ve çalışanların yönetime dâhil olduğu işletmelerde çalışanlar pozitif tutumlar geliştirmektedir (Türk, 2016: 20). Örgütün hedeflerine ulaşması için etkili bir iletişim sisteminin oluşturulması yönetim kademeleri için bir zorunluluk haline almıştır (Tor, 2011: 37). Bu çerçevede örgütsel iletişimdeki artış veya azalışın çalışanların iş tatmin düzeylerini etkilediği söylenebilir.

#### **2.3.2.2.7. İşin Nitelikleri**

Çalışanların iş tatmininde etkili olan diğer bir unsur ise işin yapısal özellikleridir. Yapılan işin özelliği, bireysel karar alma, tekrar eden bir iş olmaması, yapılan işin çalışana statü sağlaması, geri bildirimlerin pozitif olması çalışanların motivasyonlarını artırarak iş tatminine

pozitif etki etmektedir (Sarı, 2015: 35). Bunun yanında çalışanların sorumluluk düzeylerinin artırılması veya işlerin çeşitlendirilmesi monotonluğun ortadan kaldırılmasıyla iş tatmini düzeyleri yükseltilebilir. Çalışan bireyin iş ortamındaki sorumluluğunu azaltan uygulamalar, çalışanın iş tatminine olumsuz yönde etki etmektedir (Çaylı, 2013: 24). Çalışan bireyler tarafından yapılan işlerin niteliği, çalışanların iş tatmini düzeyini etkileyebilen bir diğer unsurdur. Çalışanların işe kısa sürede uyum sağlamaları isteniyorsa, iş ortamının ve işi etkileyen koşulların iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla yapılan faaliyetler, işletmelerin kendisinden çok çalışanları üzerine odaklandığından, çalışanları memnun edecek ve tatmin olmasını sağlayabilecektir (Özler ve Ünver, 2012: 333).

Bir iş yerinin çalışanlarına sağladığı tatmin işin niteliğine ve çalışanların o işi nasıl algıladığına bağlıdır. İşin ilgi uyandırıcı ve zevkli olması, çalışanların yeteneklerine hitap etmesi iş tatmini düzeyini etkileyen unsurlardan birisidir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125). Bu çerçevede Şahal (2005: 63), işin önemli özelliklerini şöyle sıralamıştır:

- Otonomi; işin yapılması sırasında çalışana iş hakkında karar verme yetkisini ifade etmektedir.
- Görev kimliği; çalışanın işini başından sonuna kadar götürüp götürmediği ile ilgilidir.
- Görevin önemi; işin çalışanlar ve müşteriler tarafından ne kadar önemli görüldüğüdür.
- Geri bildirim; çalışanın işteki performansının ne kadar iyi ya da kötü olduğu hakkındaki geri bildirim ne kadar net olduğudur.

Yapılan işin çalışanlar tarafından zevkli olarak görülmesi, çalışanların işe karşı olan tutumlarını pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla bireylerin işleri hakkındaki düşünceleri ve tutumları iş tatmini düzeylerini etkileyen önemli bir etkidir (Demirtaş, 2014: 70). Bu çerçevede çalışanların işlerini beğenme düzeylerinin iş tatmini düzeylerini olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Çalışanların yaptıkları işi beğenmeleri ise aşağıdaki koşullara bağlıdır (Görgülür, 2013: 83):

- İşin niteliği yenilikleri öğrenmeye ve geliştirmeye fırsat vermelidir.
- İşin niteliği çalışanları yaratıcılığa ve sorumluluk almaya yönlendirmelidir.
- İşin niteliği sorun çözmeye dayanmalıdır.

#### **2.3.2.2.8. Kararlara Katılma**

Günümüz şartlarında örgütlere bağlı çalışanlar, sıradan bir örgüt üyesi olmanın yanı sıra, çalıştıkları örgütün yönetim sistemine de katılma konusunda isteklidirler. Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren kararların görüşülme ve sonuçlandırılma aşamalarında aktif rol almak ve fikirlerini ortaya koymak istemektedirler (Eren, 2015: 403). Bu çerçevede katılım, çalışanların potansiyellerini açığa çıkaracak bir uyarıcı olarak iş tatmini düzeylerinin artmasına yardımcı olabilir. Çalışan bireylerin özsaygıları ve tanınma ihtiyaçlarına karşılık gelen katılım,

çalışanların fikirlerinin dikkate alınıp yönetim tarafından dinlenmesidir (Çaylı, 2013: 23). Çalışanların fikirlerinin dinlenmemesi ve katılımlarının engellenmesi birçok davranışsal sonuç ortaya çıkarabilir. Bu çerçevede çalışanların sorumluluk almamasının veya art niyetli davranışlarının sadece onların tabiatlarına bağlanması yanlış olacaktır. Söz konusu davranışlar, çalışanların huzursuzluklarının göstergesi ve sosyal statü ihtiyaçlarının tatmin edilememesinin sonuçları olarak görülebilir. İş tatminsizliği yaşayan çalışanlar; sesini yükseltme, ihmal, kaçma gibi davranışlar sergileyebilmektedir (Robbins ve Judge, 2011/2012).

### **2.3.3. İş Tatmininin Sonuçları**

İş tatminin sonuçları, çalışan bireylerin ruhsal ve fiziksel sağlığını, işletmenin iş başarısını, toplumun gelişim ve huzurunu etkileyebilmesi bakımından oldukça önemli bir konudur. Bu sebeple iş tatmini, sonuçları itibariyle yalnızca bireysel değil aynı zamanda örgütseldir (Kök, 2006: 296). İş tatmini veya tatminsizliği, kişisel sebeplerle veya çalışma ortamına bağlı örgütsel nedenlere dayalı olarak ortaya çıkabilir.

#### **2.3.3.1. İş Tatmininin Bireysel Sonuçları**

İş tatminin sonuçları çalışandan çalışana farklılık gösterebilir. Farklı bireysel özelliklere sahip olan çalışanlar için işten algıladıkları iş tatmini düzeyleri farklılık göstermektedir (Akıncı, 2002: 6). Hayatının önemli bir parçasını çalıştığı işletmede geçirmekte olan bir çalışanın tatmin düzeyi özel hayatını ve sağlığını olumlu veya olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir. İş tatmininin yüksek olması çalışanların mutluluğuna katkıda bulunmakta, düşük olması ise çalışanın işinden uzaklaşmasına neden olmaktadır. Bu uzaklaşmanın ise ilgisizliğe ve uyumsuzluğun ortaya çıkmasına neden olduğu düşünülmektedir. İş tatminsizliği bireyler üzerinde yabancılaşma, devamsızlık, işten ayrılma niyeti, psikofizyolojik ve psikomatik rahatsızlıklar ve zararlı davranışlarda bulunma gibi olumsuz etkilere yol açabilir. Söz konusu sonuçlar çalışanları ve işletmeleri oldukça etkilemekte, bu sebeple iş tatminin ve tatminsizliğinin dikkate alınması, ölçülmesi ve sorunların giderilmesi gerekmektedir (Şencan, Yeğenoğlu ve Aydın, 2013: 106).

Çalışanların iş tatmini düzeyleri, tamamen ihtiyaçları ve bu yöndeki beklentileriyle ilgili olup bu ihtiyaçlar fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmaktadır. Günümüzde iş hayatı çoğu bireyin hayatının merkezinde yer almaktadır. Bundan dolayı bireylerin çalışma hayatının genel hayatına etkilerinin büyük olduğu düşünülmektedir. Bireylerin iş tatmini elde etmesiyle sosyal hayattan tatmin elde etmesi arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Kaya'ya (2013: 44) göre, bireylerin yaşamdan tatmin elde etmelerinde bir işe sahip olmalarının önemli

bir rolü vardır. Karadağ (2013: 36) da iş tatminleri yüksek olan bireylerin, yaşam tatminlerinin de yüksek olduğunu ifade etmektedir.

### **2.3.3.2. İş Tatmininin Örgütsel Sonuçları**

İş tatminin etkileyen diğer bir etken ise örgüte bağlı olan faktörlerdir. Bu faktörün sonuçları da hem işveren hem de çalışanlar için önem arz etmektedir. Bu sonuçlar incelendiğinde; iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların işletmelerini daha fazla sahiplendiği, işlerine olan bağlılıklarının daha iyi olduğu ve isteğe bağlı çalışan işgücü devir hızı oranının azaldığı görülmüştür (Akıncı, 2002: 8; Luthans, 2011: 142-143; Sanı, Yozgat ve Çakarel, 2016: 39). İş tatmini yüksek olan çalışanlar, tam tersi bir durum söz konusu olduğunda, çalışanların işe bağlılığı düşebilmektedir. Ancak bazı nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan çalışanlar, örgüt içerisinde olumsuz davranışlar sergilemektedir. Bu çalışanlar, sürekli olarak şikâyetle bulunma, işletmeye karşı olumsuz eleştiriler, görev yapan diğer çalışanların moralini bozma, işleri yavaşlatma, işe devamsızlık ve sonuç olarak işten ayrılma gibi davranışlar gösterebilmektedir (Akıncı, 2002: 8; Luthans, 2011: 142-143).

Yapmış olduğu işten dolayı tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlar, iş ortamlarında daha yüksek performans gösterebilirler. Luthans'a (2011: 143) göre çalışanların sahip olduğu iş düzeyiyle iş performansları arasında genel olarak pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bir bireyin performansı sahip olduğu değerlere ve niteliklere göre değişkenlik göstermektedir. Bu çerçevede çalışanların göstermiş oldukları performanslar ödüllendirildiğinde, iş tatminin oluşacağı düşünülmektedir (Demirtaş, 2014: 81). İş tatminiyle performans arasındaki ilişki örgütsel davranış alanında çok tartışılan konular arasında yer almaktadır (Özcan, 2011: 117). Performansın mı iş tatmininde yoksa iş tatminin mi performansta yükselişe neden olduğu üzerine çok yorum yapılan bir konudur. Performans ve iş tatmini arasındaki bu ilişki, birçok değişkenden etkilenen ve karmaşık yapıya sahip olan bir ilişkidir (Somuncuoğlu, 2013: 76). Çalışanların performanslarını etkileyen faktörlerse; kuruluş politikaları, ücret, terfi olanakları ve katılım gibi unsurlardır. Söz konusu faktörlerin var olması çalışanların performansının artmasına, yokluğuyse performansın azalmasına neden olmaktadır (Elçi, 2014: 169).

### **2.4. İşten Ayrılma Niyeti**

Psikoloji, sosyoloji ve ekonomi alanından birçok araştırmacı, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışları ile ilgili çalışmalar yürütmüştür. Bu çalışmalarda farklı modeller geliştirilmiş ve bunlar aracılığıyla işten ayrılma süreci açıklanmaya çalışılmıştır (Williams ve Hazer, 1986: 219). Çünkü hem işten ayrılma düşüncesi hem de ayrılma davranışı psikolojik, örgütsel ve ekonomik boyutlarıyla birçok bireyi ve işletmeyi etkilemektedir. Bu sebeple işten

ayrılma niyetinin olabildiğince erken teşhis edilmesi önemlidir. Bu şekilde örgüt ya da yönetim birimlerinin arzulamadıkları personel kaybını engelleme imkanı elde edebilecektir (Perez, 2008: 6-8). Arzulanan işten ayrılma durumlarının engellenmesinin yanı sıra çalışanları işte tutmanın yollarının sorgulanması da işletmenin yararına olacaktır (Cho, Johanson ve Guchait, 2009: 380). Alanyazında yer alan farklı kaynaklarda işten ayrılma niyeti ile ilgili farklı tanımlar yer almaktadır. Rusbult vd. (1988: 599) işten ayrılma niyetini çalışanların işletmedeki çalışma imkanlarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri olumsuz bir davranış olarak tanımlamaktadır. Avcı ve Küçükusta'ya (2009: 37) göre işten ayrılma niyeti işletmede çalışanların işlerinden ayrılmak için sahip oldukları bilinçli tutum ve davranışlarıdır. Çalışanların çalışma imkanlarından tatminsizlik yaşadıkları durumlarda işletmeye karşı göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir (Çekmecelioglu, 2007: 85; Demir ve Tütüncü, 2010: 68).

Nitekim Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino (1979: 493) göre işten ayrılma davranışı bireysel bir seçenektir. Çalışanlar işten ayrılma kararını verirken birçok etkeni ve bireysel gerekçeleri analiz etmektedirler (Ongori, 2007: 49). İşletme ve yöneticiler için bu davranışa neden olan etkenlerin tespit edilmesi temel ihtiyaç niteliğindedir. Ancak işgörenlerin işte tutmak ve personel devir oranını azaltmak için çeşitli stratejiler geliştirmeden önce işten ayrılmalara neden olan temel etkenlerin gerçekçi bir bakış açısıyla tanımlanması önemlidir (Steel ve arkadaşları, 2002: 150; Ongori, 2007: 49; Mafini ve Dubihlela, 2013: 532). İşten ayrılma niyeti, bir işgörenin kendi arzularıyla ve farklı sebeplerin etkisiyle işletmedeki çalışmasına son verme düşüncesidir (Şahin, 2011: 277). İşten ayrılma niyeti işletmeden ayrılmak için çalışan bireyde oluşan kasıtlı ve bilinçli bir istektir (Baltacı vd., 2014: 358). İşten ayrılma niyetini çalışan bireyin bilinçli bir şekilde daha sonraki bir zamanda çalıştığı işletmeden ayrılmak istemesi olarak da tanımlanmaktadır (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014: 585).

#### **2.4.1. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi**

İşinden memnuniyet duymayan çalışanların iş ortamından uzak kalmayı istemesi beklenen bir tutumdur. Türk (2007: 98) bir çalışanın işten ayrılması, işletmenin yaptığı çalışmaların aksamasına, diğer çalışanların motivasyonunun bozulmasına neden olacak ve çalışanın ayrıldığı mevki için işe alınacak yeni personelin bulunması ve eğitilmesi gibi işletme için maliyet yaratacak sorunlar ortaya çıkaracaktır. (Türk, 2007: 98). Tett ve Meyer (1993: 262) işten ayrılma niyeti kavramını, çalışanların işletmeden ayrılmak için bilinçli ya da bilinçsiz olarak arzu duyması şeklinde tanımlamaktadır. İşten ayrılma davranışı ile ilgili yapılan araştırmalarda işten ayrılma niyetinin, işten ayrılma davranışını belirleyen önemli bir etken olduğunun belirtilmektedir (Egan, Yang ve Barlett, 2004: 286). İşten ayrılma niyetinin işten ayrılma



davranışına dönüşmesi belirli bir süreç içinde olmaktadır (Şahin, 2011: 277). İşten ayrılma karar süreci on aşamadan oluşmaktadır (Mobley, 1977: 237-238). Bu aşamalar sırasıyla:

- Mevcut işin değerlendirilmesi aşaması,
- İş doyumunun/doyumsuzluğunun deneyimlenmesi aşaması,
- İşten ayrılmanın düşünülmesi aşaması,
- Aranacak yarar ve işten ayrılma maliyetinin değerlendirilmesi aşaması,
- İş alternatifleri arama niyeti aşaması,
- Alternatif işler arama aşaması,
- Alternatiflerin değerlendirilmesi aşaması,
- Mevcut iş ile alternatif işlerin kıyaslanması aşaması,
- İşten ayrılma/işte kalma niyeti aşaması,
- İşten ayrılma/işte kalma davranışı aşamasıdır.

İşten ayrılma niyeti konusu çağımızda birçok işletmenin odaklanması gereken konulardan biridir. Özellikle işletmelerin maliyetli eğitimlerinin olduğu pozisyonlardaki çalışanların işten ayrılması, işletmenin kabiliyet kaybının yanı sıra eğitim masrafı gibi olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla özellikle kalifiyeli çalışanların işten ayrılma niyetinin olması ya da işten ayrılması işletmeler için en öncelikli konulardandır (Solmaz, 2010: 12). Çalışan bireylerin işten ayrılma durumları iki farklı açıdan incelenebilir. Bunlardan birincisi çalışanların zorlama olmadan kendi isteğiyle işi bırakmasıdır. Diğeri ise çalışan bireylerin kendi istekleri dışında (kovulma, ölüm gibi durumlarda) görevlerine son verilerek mecburi bir şekilde işi bırakmasıdır (Price, 2002: 34). Gönüllü olarak işten ayrılan çalışanlar, çoğunlukla sahip oldukları becerileri daha etkin kullanma ve aldıkları ücreti artırma niyetiyle işlerinden ayrılabilirler (Teoman, 2007: 34). İşten ayrılma niyeti, bir anlamda çalışanların işletmeyi terk etmek için yaptıkları planın temelini oluşturmaktadır (Schwepker, 2001: 42). Alanyazında bu konuda yapılan birçok çalışma işten ayrılma niyetinin, yüksek işgücü devri, artan devamsızlık ve işten uzaklaşma davranışlarıyla ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır (Duxbury ve Halinski, 2014: 663). Bu kapsamda işten ayrılma davranışını etkileyen en önemli faktör işten ayrılma niyetidir (Sümer ve Van de Ven, 2007: 15). Bu durumun nedeni işten ayrılma eyleminin öncesinde işten ayrılma düşüncesinin ortaya çıkmasıdır (Zeytinoğlu, Denton, Davies, Baumann, Blythe ve Boos, 2007: 34). İşten ayrılmalar çoğunlukla belirli bir sürecin neticesinde oluşmaktadır ve burada en önemli noktalardan birisi işten ayrılma niyetidir (Fındıklı, 2014: 138). Bu niyetin oluşmasında işletme çalışanlarının yaşadığı iletişimsizlik ya da yeterli düzeyde iletişim kurulmaması gibi faktörlerin etkili olabileceği söylenebilir. Bu durum çalışan bireylerin belirsizliğe sürüklenmesine sebep olurken, çalışan bireyin örgüte olan güveninin kalmamasına, işe ilişkin stres yaşamasına, iş tatmin düzeyinin azalmasına ve örgütsel özdeşleşme düzeyinin azalmasıyla işten ayrılma niyeti oluşmaktadır. Tam tersi durumda ise

çalışan ile yeterince iletişim sağlandığında çalışanlar bu belirsiz durumlarla kendileri baş edebilmektedir (Schweiger ve Denisi, 1991: 127).

Turizm sektöründe yer alan konaklama işletmeleri birimlerinden insan kaynaklarının verimliliği, işletmedeki görevlere ve miktara göre işgören alımı, işletmeye karşı işgörenlerin bağlılıkların oluşturulması ve işgörenlerden yarar sağlanması ile görülmektedir. Bu açıdan sektördeki tüm işletmelerin, işgörenlerin ayrılma niyetlerinin altında yatan sebepleri tespit edebilmeleri oldukça önemlidir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37). İşletmeler, işletmedeki çalışanların işten ayrılma niyeti fikirlerini önceden tahmin ederek, buna yönelik önlemleri alarak ya da planlar oluşturarak işten ayrılma niyetini en az düzeye indirgeyebilirler. İşten ayrılmanın özellikleri üç başlık altında toplanmaktadır (Blau ve Baol, 1987: 290; Yazıcıoğlu, 2009: 238). Bu başlıklar şu şekildedir:

- İşlevsellik: İşletmelerde çoğunlukla çalışanların işten ayrılmaları durumunda oluşan çalışan devri olumsuz olarak değerlendirilmiş ve bu çalışan devrinin hızlı olduğunda işletmelere pahalıya mal olacağı ifade edilmiştir. Bu yüzden de işletmelerin çalışan devir hızını mümkün olan minimum düzeye indirmeleri gerektiği ileri sürülmüştür. Fakat işletmelerdeki çalışan devri çeşitlerinin bazılarının işletmeler için “işlevsel” olabileceği konusu tartışılmıştır (Williams, 1999: 549).
- Önlenebilirlik: Emek yoğun sektörlerden biri olan otel işletmeciliği, başarıyı çoğunlukla çalışanlarının müşterilerle kurdukları iletişim ve etkileşim aracılığıyla sağlamaktadır. Yazıcıoğlu (2009: 238) çalışan devrinin otel işletmelerinde fazla olması durumunda, müşterilerin işletme ile ilgili algılarının olumsuz yönde etkileneceğini ve işletmede verimliliğin artmasının önünde engel olabileceğini öne sürmektedir. Deery'e (2002: 53) göre otel işletmelerinde çalışan devir hızının yüksek düzeyde olması, müşterilere sunulan hizmet ve ürün kalitesini etkilemektedir. Ayrıca işletmeden ayrılan çalışanların yerine yeni çalışanların alınması ve bu çalışanların işletmeye uyumunun sağlanması gibi ekstra giderlerin oluşması işletme karlılık oranı üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır.
- Tahmin Edebilirlik: Fındıklı (2014: 138) çalışanların işten ayrılmalarının çoğunlukla belirli bir süreci takip ederek meydana geldiğini ifade etmektedir. Bu süreçte işletmedeki çalışanların işten ayrılmaya niyet etmesi ya da işten ayrılma fikrinde olmaları işletme tarafından bir işaret olarak kabul edilebilir. Bu düşünce ya da niyet işletmeden her zaman işten ayrılma şeklinde sonuçlanmayabilir.

#### **2.4.2. İşten Ayrılma Niyetinin Oluşmasını Etkileyen Faktörler**

Tuna (2007: 46) tarafından Türkiye'deki turizm sektörü çalışanlarının işten ayrılma eylemleri araştırılmış ve bu araştırmanın sonucunda konaklama işletmelerinde çalışanların

çalışan devir hızının fazla olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar, iş ortamında birlikte çalıştığı mesai arkadaşları ya da yöneticileri ile uyum sorunu yaşayabileceği gibi daha iyi imkanları olan başka bir işe sahip olma isteği gibi nedenlerle de ayrılabilirler (Çakır, 2001: 177). Bunun aksine farklı bir bakış açısından bakıldığında işten ayrılmanın çalışanın kendisinin gönüllü işten ayrılması, günümüzdeki işletmeler için önemli bir sorun teşkil etmektedir. Bunun engellenmesi ya da minimum düzeye çekilmesi için çalışanların işinden gönüllü bir şekilde ayrılmalarına sebep olan durumların iyi bir şekilde belirlenmesi önemlidir (Özdemir ve Yaylı, 2014: 50). İşten ayrılmanın sebepleri motivasyon eksikliği, iş tatminsizliği, terfi beklentileri, yetersiz ücret, daha fazla sorumluluk, çalışma imkanları olarak sıralanmaktadır (Bula, 2012: 111). İşçi (2010: 1), sıralanan bu faktörlerle birlikte iş yerinin atmosferi, ekip arkadaşları ile olan iletişim, çalışan kariyeri, işletmenin çalışandan beklentilerini de işten ayrılma sebepleri arasında göstermektedir. Bu faktörlere ek olarak çalışanların işten ayrılma oranını piyasadaki ücret farkı, alternatif işletmelerde kıdem arttırma olanağının sunulması gibi etkenler de yükseltmektedir (Tınaz, 2009: 26). İşten ayrılma nedenlerine yönelik yapılan çalışmalarda, işten ayrılma sebepleri düşük ücret verilmesi, iş garantisi bulunamaması, çalışma şartlarının kötü olması, iş yükünün fazla olması ve yönetimden memnuniyet duyulmaması şeklinde ifade edilmiştir (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 93-108; Sürer, 2009: 27-28).

İşten ayrılma niyetine yönelik alanyazında yapılan araştırmaların çoğunun çalışanın ücret karşısında tatmini ile işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkiye önem verildiğini ancak bu eylemin gerçekleşmesinin ekonomik, örgütsel ve bireysel etkenlerle bağlantılıdır (Lum, Kervin, Clark, Reid ve Sirola, 1998: 306). İşletme şartlarından memnun olmayan işletme çalışanlarda işten ayrılma niyetinin oluşmasına ve işletmedeki insan kaynaklarının bu duruma yönelik önlem almamasının çalışanların işten ayrılma niyetlerinin artmasına yol açmaktadır. Bununla birlikte işsizlik oranının yüksek olduğu zaman dilimlerinde çalışanların işten ayrılma niyetinin oluşumu azalmaktadır. Alanyazında işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler üç başlık altında ele alınmıştır (Lum vd., 1998: 306; Akova, Tanrıverdi ve Kahraman, 2015: 87; Avcı ve Küçükusta, 2009: 37; Arı, Bal ve Bal, 2010: 146). Bu alt başlıklar şu şekildedir:

- Dışsal faktörler: Olası iş imkanları, sendikaların var olması, işsizlik oranı gibi.
- İşle ilgili faktörler: Ücret, kıdem fırsatı, işletmenin sunduğu şartlar, eğitim olanakları, iş tatmin düzeyi, tükenmişlik gibi.
- Kişisel faktörler: Çalışanın bireysel özellikleri, yaş, cinsiyet, medeni durum, yetenek, eğitim düzeyi, kıdem gibi.

Alanyazında işten ayrılma niyetini kapsayan farklı yaklaşım modelleri türetilmesine rağmen işten ayrılma sürecini bütüncül değerlendiren standart bir model geliştirilememiştir (Perez, 2008). Geçmiş çalışmalarda bulgulanmış birçok farklı değişkenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin ele alınmasının, işten ayrılma sürecine yönelik genel bir modelin

geliştirilmesine katkı sunabileceği belirtilebilir. Nitekim iş ile ilgili birçok faktör ile örgütsel değişkenler öncelikle çalışanların tutumları üzerinde etkili olmakta ve bu tutumlar da daha sonraki dönemlerde işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Carayon, Hoonakker, Marchand ve Schwarz'a (2003: 59). Bu etkenlerin ilk sırasında çalışma hayat kalitesi yer almaktadır. İş ortamında yapılacak düzenlemeler, iş yükü miktarı, iş güvenliği, mesleki anlamda tanıma ve mesleki kabul ile iş-aile hayatı arasında denge gibi faktörler işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan faktörlerdir. Güvenli ve saygın bir iş ortamı işte kalma niyetini güçlendirirken, devamlı aileye ve özel hayata yansıyan işlerin işte kalma niyetini zayıflatmaktadır (Lee, Dai ve McCreary, 2015: 526-528). Çalışanların aldıkları maaş ve ücretlerin yanı sıra diğer insan kaynakları uygulamaları da işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Martin, 2011: 107). Bununla birlikte kariyer geliştirme olanaklarının az olması ve yerine getirilen göreve ilişkin stres ve kaygının fazla olduğu durumlarda işten ayrılma niyeti güçlenmektedir (Carayon vd., 2003: 59; Turunç, Tabak, Şeşen ve Türkyılmaz, 2010: 80). Stresin yoğun olduğu iş ve görevlerin sonucu olarak çalışanlar, yeni bir iş arayışına girebilmektedir (Sonnentag ve Frese, 2003: 474).

İşten ayrılma niyetinin oluşmasında rolü olan bir diğer değişken ise iş yükü olarak tanımlanmaktadır (Duxbury ve Halinski, 2014: 670). Zeytinoğlu vd.'ne (2007: 43) göre iş yükü ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmakta ve iş yükü arttıkça çalışan bireyin işi bırakma fikri güçlenmektedir. Bu durum domino taşı etkisi yaratmaktadır. Ayrılan çalışanın işletmede kalan diğer çalışanların görev ve işlerinin çoğalmasıyla onların iş yükü artmakta (Sümer ve Van de Ven, 2007: 12), bu durum da çalışanların işten ayrılma niyetine yön verebilmektedir (Iverson ve Deery, 1997: 76; Brannon, Barry, Kemper, Schreiner ve Vasey, 2007: 827). Çalışanların çalışma ortamıyla uyumunu gösteren kişi-işletme uyumu da işten ayrılma niyetinde farklılık yaratmaktadır. Şöyle ki çalışanların bireysel olarak sahip olduğu değerler ile örgütün sahip olduğu değerler ve kültür örtüşürse uyumlu bir iş ortamı meydana gelmektedir. Dolayısıyla bireyin çalışma çevresiyle uyumu yüksektir ve mevcut işlerine devam etme niyeti bu bireylerde gözlemlenmektedir (Sümer ve Van de Ven, 2007: 11; Mafini ve Dubihlela, 2013: 525). Schwepker (2001: 48) etik iklim ve yönetimin ön planda olduğu işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığını ve bunun yanı sıra çalışanların iş tatmin düzeylerinin artarak işten ayrılma niyetlerinin azaldığını ifade etmektedir.

Örgütsel istikrarsızlık değişkeni, işten ayrılma niyetini etkileyen bir başka değişkendir. Çalışan bireyler özellikle kariyer gelişimlerini planlayabilecekleri, kariyerlerine ilişkin öngörülerde bulunabilecekleri istikrarlı işletmeleri tercih etmektedir. Değişkenliğin yoğun olarak görüldüğü, dengesiz ve riskli çalışma ortamı bu anlamda çalışanları işletme dışına itebilmektedir (Ongori, 2007: 50). Çalışanlar kendilerini uzman olarak görmek istedikleri alanlarda ilerleme koşullarını sağlayan işletmelere yönelmekte, bu durum işte kalma niyetini azaltmaktadır (Cavanagh ve Coffin, 1992: 1374). Alanyazında yapılan bir çalışma, diğer

çalışmalardan farklı bir şekilde kariyer gelişimi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Juhdi, Pa'wan ve Hansaram, 2013: 3016). Bu bağlamda bahsi geçen çalışmada, kariyer gelişimi arttıkça çalışanların kendilerini daha kolay pazarlanabilir ve işe alınabilir olarak değerlendirdikleri, buna bağlı olarak da işten ayrılma eğilimlerinin arttığı öne sürülmüştür.

#### 2.4.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Çalışanların işten ayrılma niyetinin, çalışanın işletmeden ayrılmasıyla sonuçlanması durumu, hem işletme hem işten ayrılan çalışan hem de diğer işte kalan çalışanlar için oldukça önemlidir. Yaşanan bu durum işletme ve çalışan açısından olumlu ya da olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir. Özellikle performansı düşük düzeyde olan çalışanların işten ayrılması işletme için olumlu bir sonuçken, bu durum çalışmakta olan diğer çalışanlar için ise bir kariyer imkanı (terfi gibi) ya da alanında uzman yeni bir çalışanın işletmeye alınması anlamına gelmektedir (Gülertekin, 2013: 68). Bunların yanı sıra, çalışanın işten ayrılmasının diğer çalışanların birbirleri ile var olan ilişkilerinin de birden kesilmesine ve işletmede işbirliğine dayalı çalışmaların da aksamasına neden olabilmektedir (Şahin, 2011: 277). Çalışanlar bir işletme ekonomisinde büyük miktarda gidere neden olmaktadır. Bu yüzden bir çalışanın işten ayrılmasının işletmeye yükleyeceği maliyetler ele alınmalıdır. Kılıç'a (2004: 84-85) göre bu maliyetler şu şekilde sıralanabilir:

- Yeni işe başlayan çalışanların işe alım sürecinde oluşan maliyetler (ilan, mülakat, seçim gibi),
- Yeni işe başlayan çalışana sunulan hizmet içi eğitimlerden oluşan maliyetler,
- Yeni işe başlayan çalışanın yeni görevlerini öğrenme sürecinde oluşan maliyetler,
- Yeni işe başlayan çalışanın işi iyi bilmemesinden dolayı ortaya çıkan hata ve iş kazalarından doğan maliyetler,
- İşletmeden ayrılan çalışanın oluşturduğu üretimin eksikliği,
- Yeni işe başlayan çalışanın kullanacağı araç ve ekipmanlara alışmamasından doğan verim kaybı,
- Çalışan devir hızının yüksek olduğu durumda çalışanların fazla çalışma bedellerindeki artış.

İşletmede maliyetlerin artışı ve çalışan devir oranının artmasıyla gündeme gelen sorunların çözüm sürecinde birtakım sorunlar yaşanabilir. Bu gibi durumlarda işletmelerde insan kaynakları birimi ile diğer birim yöneticileri birlikte işletmelerindeki çalışanların işten ayrılma niyetlerinin oluşum nedenlerini ele almalıdır. İşten ayrılma niyetinin yaratacağı olumlu

ve olumsuz sonuçların üzerinde durulması ve bu sonuçların işletmeye ve çalışanlara en az zarar verecek biçimde çözüme ulaştırılması gerekmektedir (Okşit, 2018: 87).

#### **2.4.4. İşten Ayrılma Niyetinin Oluşmasını Engelleyen Faktörler**

İş gücünde meydana gelen kayıpları önlemek için işten ayrılma niyetini oluşturan faktörlerin analiz edilmesi ve bu faktörlerin oluşumunu tetikleyici şartların önüne geçilmesi gerekmektedir. Konu çok boyutlu olduğu için ön plana çıkan bazı önleyici faktörleri ele almak önem teşkil etmektedir. İş gücü kaybının yaşanmaması için yöneticilerin desteği oldukça önemlidir. O'Neill, Harrison, Cleveland, Almeida, Stawski ve Crouter (2009: 26-28), özellikle iş-aile çatışmasının en az düzeye indirilmesinin işten ayrılma niyetini azaltabileceğini ifade etmektedir. Bu yüzden, çalışanların amirlerinin ve yöneticilerinin işten ayrılma durumları üzerindeki etkileri çok önemlidir (El Akremi, Colaianni, Portoghese, Galletta ve Battistelli, 2014: 1200). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyi de bu bağlamda önemli ve etkili olmakta, işte kalma ya da işten ayrılma niyetini şekillendirebilmektedir (Cho vd., 2009: 379). Örgütsel destek arttıkça, çalışanların işte kalma niyeti de güçlenecektir (Alfes, Shantz, Truss ve Soane, 2013: 336). Çalışan moral ve motivasyonuna önem veren, çalışanlarının gelişimine yönelik imkanlar sunan, yenilikçiliği ve büyümeyi prensip olarak gören açık sistemlere sahip politika ve uygulamaların, çalışanlar açısından olumlu şekilde karşılandığı ve bu durumun işte kalma niyetine destek sağlamaktadır (Meyer, Hecht, Gill ve Toplonysky, 2010: 469). Bu bağlamda Kim vd.,'ne (2005: 175) göre, çalışanların içsel motivasyon düzeyini etkileyen faktörler aynı anda işten ayrılma niyeti üzerinde de etkili olan faktörlerdir.

İşten ayrılma niyetine yönelik en güçlü etkiyi örgütsel bağlılık (Angle ve Perry, 1981: 10; Sjöberg ve Sverke, 2000: 250; Carayon vd., 2003: 59; Cho vd., 2009: 379; Çalışır, Gümüşsoy ve İskin, 2009: 527; Martin, 2011: 109) ve iş tatmin düzeyi (Michaels ve Spector, 1982; Iverson ve Deery, 1997; Firth, Mellor, Moore ve Loquet, 2004; Turunç vd., 2010; Martin, 2011; Başak, Ekmekçi, Bayram ve Baş, 2013) kavramları göstermektedir. İş ortamında çalışan birey yaptığı işten ne ölçüde tatmin olursa işten ayrılma niyeti de o ölçüde azalmaktadır (Hellman, 1997: 684; Zeytinoğlu vd., 2007: 43; Cho vd., 2009: 378). Bununla birlikte Neininger, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld ve Henschel (2010: 575) göre, örgütsel bağlılık düzeyi yükseldikçe işten ayrılma niyetleri de azalmaktadır. Bu bağlamda Başak vd. (2013: 3-4) özellikle duygusal ve normatif bağlılığın, işten ayrılma niyetini daha belirgin bir şekilde azalttığını ifade etmektedir.

İş ortamında iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlar, işlerine karşı daha olumlu tutum içinde olmakta, alternatif iş arayışına girmemekte ve işten ayrılma gibi düşünceler benimsememektedir. Alanyazında yapılan araştırmalar iş tatmin düzeyinin artmasıyla işten ayrılmaların azaldığını ortaya koymaktadır (Mossholder, Settoon ve Henagan, 2005: 613; Mbah ve Ikemefuna, 2012: 285; Salleh vd., 2012: 3430). Bununla birlikte Juhdi vd. (2013: 3015),

çalışanını kaybetmek istemeyen yönetimlerin öncelikli olarak çalışanlarının örgütsel bağlılığını besleyen uygulamalara önem vermesini gerektiğine vurgu yapmaktadır. İşten ayrılma niyeti konusunda çalışanların işletme ile kurdukları psikolojik bağın rolü büyüktür. Bu psikolojik bağ, çalışanların harcadıkları çaba, özverili tutum ve davranışların karşılığını aldığını ve sağlayabildiği yarar ölçüsünde güçlenmekte ve çalışmada bireysel tatmin oluşturmaktadır. Dolayısıyla işletme ile çalışan arasındaki karşılıklı yürüyen bu alışveriş ne ölçüde verimli olursa, çalışanların da işten ayrılma niyetleri o ölçüde azalacaktır (Firth vd., 2004: 175; Bentein, Vandenberghe, Vandenberg ve Stinglhamber, 2005: 468).

Sonuç olarak başta iş tatmin düzeyi ve örgütsel bağlılık gibi farklı değişkenlerin işten ayrılma niyetine etki ettiği genel olarak kabul edilse bile, bu etkileşim bağlamında aracı, düzenleyici ya da farklılaştırıcı rollere sahip diğer değişkenlerin de varlığının ve etkisinin incelenmesi gerekmektedir. Mosadeghrad, Ferlie ve Rosenberg (2008: 224) göre, çalışanların bireysel veya kültürel anlamda sahip oldukları özellikler yukarıda belirtilen değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini değiştirebilir.

## **2.5. Hizmet Verme Yatkınlığı ve İş Tatmini İlişkisine Yönelik Alanyazın Taraması**

Gelişen dünya ekonomisinde, bireylerin ihtiyaçları ve işletmelerden beklentileri sürekli olarak değişmektedir. Bu durum turizm işletmeleri arasında var olan rekabeti tırmandırmaktadır. Bu sebeple diğer turizm işletmelerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmak isteyen turizm işletmeleri için bunu sağlamanın ve başarılı olmanın yolu, işletmelerden yararlanan tüketicilerin memnuniyetlerini sağlamaktır. Buna bağlı olarak işletmeler, yüksek kalitede hizmet sunan ve müşterilerinin memnuniyetini sağlayabilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Başoda (2016: 77), çalışan bireylerin sahip oldukları kişisel özelliklerinin ve hizmet sunarken sergiledikleri davranış ve tutumlarının, tüketicilerin memnuniyet düzeyleri açısından oldukça önemli olduğunu vurgulamaktadır. Saygılı ve Çelik (2011: 42) ise çalışan bireylerin sahip oldukları kişisel özelliklerin yanı sıra yapılan işin doğasının ve fiziksel olarak çalışma şartlarının, sosyal statünün, yükselme olanaklarının, yönetsel ortamın ve iş birliğinin de kaliteli hizmet sunabilmek açısından oldukça önemli etkenler olduğunu belirtmektedir. Bir işletmede çalışan bireyler, o işletmede kendilerini rahat hissettikleri, ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan çalışanına imkân sağlayan sektör ve işletmelerin parçası olmayı tercih etmektedir. Bununla birlikte çalışanlar yaptıkları işin değerini fark eden, çalışma yaşamının sağladığı sosyal imkanlardan yararlanabilecekleri ve gelecek ile ilgili endişe duymadan seneler boyunca çalışabilecekleri işlere yönelmektedir.

Emek yoğun sektörler arasında yer alan turizm sektörü işletmelerinde çalışanların yaptıkları işlerinden ve çalışma şartlarından memnuniyet duymaları işletmelerin var olması için son derece önemlidir. Özellikle tüketiciye sunulan ürünün hizmet olmasından dolayı tüketici ile

kurulan bire bir ilişkiler önemlidir. Tüketici ile kurulan ilişkiler ne kadar iyi olursa tüketicinin memnuniyeti ve sadakati de o derece yüksek olacaktır. Bu durumun aksine, tüketici ile kurulan ilişkiler iyi olmazsa, işletmeler hem müşterilerini kaybeder hem de çalışanlarından yeterli derecede yararlanamaz. İşinden ve çalışma şartlarından memnun bir çalışan işletmeye olumlu düzeyde katkı sağlayacaktır (Ulama, 2016: 96). Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu (2009: 144) ise iş tatminin sağlanmasının çalışanlar tarafından verilen hizmetin kalitesini yükseltmesi açısından büyük önem taşıdığını ifade etmektedir. Bu bakımdan iş tatmini kavramı, işletmelerin var olabilmesi için son derece önemli hale gelmektedir. İş tatminin önemli olmasının bir sebebi, yaşam tatmini ile ilişkili olmasıdır ve bu durum kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığına doğrudan etki etmektedir (Üngüren ve Doğan, 2010: 41).

İş tatminini etkileyen faktörlerden biri olan hizmet verme yetkinliğinin etkilerinin incelendiği çalışmalara bakıldığında, çalışmaların birçoğunun finans, yiyecek-içecek ve konaklama alanlarında hizmet veren işletmelere yönelik yapıldığı belirlenmiştir. Lee vd. (1999) otel işletmeleri ile ilgili yaptıkları çalışmalarında, iş tatminini hizmet verme yetkinliği ile iş performansı arasındaki aracı değişken olarak ele almışlar ve çalışmanın sonucunda aracılık etkisinin istatistiksel anlamda önemli olduğunu bulmuşlardır. Ifie (2014) tarafından yapılan farklı bir çalışmada ise hem işletmenin hizmet verme yetkinliğine hem de çalışanın hizmet verme yetkinliğine bakılmış ve bu değişkenlerin çalışanların örgütsel bağlılığıyla ilişkisi ele alınmıştır. Çalışmanın sonunda her iki hizmet verme yetkinliğinin de örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğu ancak çalışanın hizmet verme yetkinliğiyle daha yüksek ilişki gösterdiği tespit edilmiştir.

Amerika'daki banka ve restoranlara yönelik yapılan bir çalışmada (Donavan vd., 2004), hizmet verme yetkinliğinin iş tatminini olumlu ve önemli derecede etkilediği ortaya koyulmuştur. Harris vd. (2005) tarafından Amerika'daki gayrimenkul işletmeleri üzerine yapılan bir çalışmada ise hizmet verme yetkinliğinin iş tatminini olumlu yönde etkilediği ve çalışanların bireysel özellikleri olarak müşterilerde memnuniyet oluşturmaktan tatmin oldukları bu sebeple de iş tatminlerinin yüksek düzeyde olduğu belirtilmiştir.

Hizmet verme yetkinliği ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalardan birinin, yukarıda belirtilen çalışmalardan farklı sonuç gösterdiği belirlenmiştir. Bu çalışma Kore'deki restoran işletmelerinde gerçekleştirilmiş ve çalışmanın sonucunda hizmet verme yetkinliği ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Kim vd., 2005). Bu çalışma sonucunun aksine Amerika'da banka çalışanlarıyla yapılan farklı bir çalışmada, hizmet verme yetkinliği ile iş tatmini arasında olumlu ilişki olduğu görülmüştür. Chen'in (2007) Tayvan'da konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, hizmet verme yetkinliğinin iş tatminini olumlu yönde ve önemli derecede etkilediği görülmüştür. Rod ve Ashill (2010) tarafından Yeni Zelanda'daki kamu çalışanları üzerinde yapılan bir çalışma da hizmet verme yetkinliğinin iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Gazzoli



vd. (2012) Amerika'da restoran işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmada da hizmet verme yatkınlığının iş tatmini ile olumlu ilişkisi olduğu ve iş tatminini oldukça önemli biçimde etkilediği saptanmıştır.

Otel işletmelerinde müşteriler ile daha çok iletişim kuran çalışanların hizmet verme yatkınlık düzeylerini belirlemek ve hizmet verme yatkınlığının iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Başoda (2016) tarafından yapılan çalışma sonucunda hizmet verme yatkınlığının iş tatmini üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte Başoda (2016) hizmeti başarılı bir biçimde sunma isteği ve müşteriye özel ve önemli olduğunu hissettirme gereksinimi kişilik özelliklerinin, konaklama işletmelerinde çalışanların sahip oldukları önemli kişilik özelliklerinden biri olduğunu ifade etmiştir.

Alanda yapılan bir yüksek lisans tez çalışmasında, konaklama veya otel işletmelerinde iş tatmini düzeyini etkileyebilecek olan örgütsel bağlılık ve hizmet verme yatkınlığı değişkenleri ele alınarak, Ankara'da bulunan beş yıldızlı otel statüsünde yer alan 11 otel işletmesinin farklı birimlerinde çalışan 233 otel çalışanı çalışmaya katılmıştır (Bibican, 2019). Çalışmada hizmet verme yatkınlığının örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki aracılık etkisi incelenmiş ve çalışma sonucunda çalışanların gelir durumu, deneyimi, statüsü, örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılığı, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılığı ve hizmet verme yatkınlığı arttıkça iş tatmin düzeyinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

## **2.6. Hizmet Verme Yatkınlığı Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Alanyazın Taraması**

İşletmelerde çalışanları işe almak kadar onların işte kalmasını sağlamak da önemlidir. Bu nedenle sektörü fark etmeksizin işletmelerde işten ayrılma, yetişmiş personelin kaybı nedeni ile verimlilik ve karlılık süreçlerini etkilemektedir. Şahin (2011: 277) işten ayrılma niyetinin çalışanın yakın süreçte işinden ayrılmak istemesiyle ilgili düşünce olduğunu ifade etmektedir. İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışından farklıdır. İşten ayrılma niyeti, çalışanın işten ayrılmasını ifade etmemekle birlikte uygun ortam sağlandığında işinden ayrılabileceğini ifade etmektedir (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014: 585). Çalışan bireylerin gönüllüğe dayalı olarak işten ayrılmalarına sebep olan süreci anlamak, örgütsel etkililiği arttırmak ve yetişmiş çalışanları kaybetmemek için gereken politikaları yapılandırma açısından son derece önemlidir (Bentein vd., 2005: 468). Hizmet verme yatkınlığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardan dikkat çeken çalışmalar sonuçlarıyla beraber aşağıda verilmiştir.

Chandrasekhar (2001) araştırmasını kurumsal ve büyük bir şirket hastanesinde farklı görevlerde bulunan çalışanlar örneğinde yapmıştır. Hizmet verme yatkınlığı, yararlı, yardımsever, düşünceli, işbirlikçi ve insanlarla doğrudan ilgilenmeyi gerektiren her türlü işte ihtiyaç duyulan bir tutum olarak nitelendirilmiştir. Mevcut örgütsel bağlılık modeline paralel

olarak çalışmada, çalışanların işten ayrılması ile ilgili bir dizi davranışın, işyerlerindeki insanların hizmet verme yetkinlikleri ile ilgili olabileceği görüşü hakimdir. Analizler sonucunda çalışanların hizmet verme yetkinliklerinin, işyerindeki görevlerine göre değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra hizmet verme yetkinlik ile işte kalıcılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu bulgulanmıştır.

Chung ve Schneider (2002), Amerika'daki bir sigorta şirketinin satış, servis ve emlak bölümlerinde görev yapan 200 çalışan örneğinde yapılan çalışmada çalışanların yaşadığı rol çatışmaları incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda çalışanların hizmet verme yetkinliklerinin iş tatminleri üzerinde anlamlı ve olumlu; işten ayrılma niyetleri üzerinde ise anlamlı ve olumsuz etkisinin olduğu bulgulanmıştır.

Harris, Artis, Walters ve Licata (2006) Amerika'da faaliyet gösteren büyük bir bankanın 140 yöneticisi örneğinde yaptıkları çalışmada, rol belirsizliği, rol çatışması vb. gibi rol stresörlerinin çalışanların iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri gibi iş çıktıları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Yapılan analizler sonucunda hizmet verme yetkinliğinin iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu; hizmet verme yetkinliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumsuz; iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumsuz bir etkisinin olduğunu bulgulamışlardır.

Karatepe, Yavas ve Babakus (2007) çalışmalarında Ankara'da faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin müşteriler ile yüz yüze iletişimde bulunan çalışanlarını örneklem olarak seçmişlerdir. Çalışmalarında, hizmet verme yetkinliğinin ve iş kaynaklarının (yönetici desteği, eğitim, yetkilendirme ve ödüller) iş çıktılarına (iş tatmini, duygusal örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti) etkisini incelemişlerdir. 723 geçerli ankete ulaşılan çalışmada yapılan analizler sonucunda hizmet verme yetkinliğinin iş kaynakları, duygusal örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile olumlu yönde ve anlamlı ilişkisinin olduğu; işten ayrılma niyetini ise anlamlı ve olumsuz yönde etkilediği bulgulanmıştır.

Babakus vd. (2009), Yeni Zelanda'daki banka çalışanlarından elde edilen veriler ile yapılan çalışmada işyerindeki çalışan tükenmişliğin öncülleri ve çıktıları üzerinde hizmet verme yetkinliğinin hem doğrudan etkileri hem de aracılık etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda hizmet verme yetkinliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi görülemese de iş gereklerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde hizmet verme yetkinliğinin aracılık etkisi olduğu bulgulanmıştır. Bunun yanı sıra iş gereklerinin yıkıcı etkilerinin, hizmet verme yetkinliği yüksek çalışanlarda daha etkisiz olduğu da belirtilmiştir.

Rod ve Ashill (2010) müşterilerle yüz yüze etkileşim halinde bulunan çalışanların hizmet verme yetkinliklerinin iş çıktılarına etkisinin araştırıldığı çalışmada örneklem olarak Yeni Zelanda'da bulunan ve 20 farklı hizmet dalında faaliyet gösteren şirketin çalışanları seçilmiştir. 97 geçerli anket üzerinden yapılan analizler sonucunda hizmet verme yetkinliğinin

işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönlü; iş tatmini üzerinde ise anlamlı ve olumlu etkilerinin olduğu bulgulanmıştır.

Babakus ve Yavas (2012), Yeni Zelanda'daki banka çalışanları örnekleminde yapılan çalışmada müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran (frontline) çalışanların hizmet verme yetkinliklerinin, çalışanların tükenmişliklerinin, iş performanslarının ve işten ayrılma niyetlerinin üzerindeki etkileri incelenmiştir. Analizler sonucunda hizmet verme yetkinliğinin, iş performansını anlamlı ve olumlu etkilediği; tükenmişlik ve işten ayrılma niyetini ise anlamlı ve negatif yönde etkilediği bulgulanmıştır. Müşteriler ile yüz yüze iletişim kuracak çalışanlar işe alınırken, hizmet verme yetkinliklerinin yüksek olmasına dikkat edilmesinin işletmelere yarar sağlayacağı belirtilmiştir. Hizmet verme yetkinliği yüksek çalışanların işletmeye kazandırılması tükenmişliğin, çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkilerinin de böylelikle ortadan kaldırılabilineceği vurgulanmıştır.

Ifie, (2014) tarafından bir bankanın müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran 252 çalışanın örneklem olarak seçildiği çalışmada, hizmet verme yetkinliğinin örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir. Hizmet verme yetkinliğinin çalışanların psikolojik çıktıları ve iş çıktıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bildirilen çalışma sonucunda, hizmet verme yetkinliği yüksek çalışanların örgütsel bağlılığının, hizmet verme yetkinliği düşük çalışanlara nazaran daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca hizmet verme yetkinliği yüksek çalışanların, işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu da elde edilen bulgular arasındadır.

Kuşlvan, Başoda ve Kuşlvan (2016) konaklama işletmelerinde müşterilerle yüz yüze etkileşim halinde bulunan çalışanların hizmet verme yetkinliklerinin, işten ayrılma niyetine etkisini ve hizmet verme yetkinliği ile işten ayrılma niyeti arasında iş tatmininin aracılık rolünü incelemeyi amaçlayan çalışmalarında, örneklem olarak Konya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinin çalışanları seçilmişlerdir. Yapılan analizler sonucunda hizmet verme yetkinliğinin iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu, işten ayrılma niyeti üzerinde ise anlamlı etkisinin olmadığı, bunun yanı sıra iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumsuz bir etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca hizmet verme yetkinliğinin işten ayrılma niyetine etkisinde, iş tatminin tam aracılık rolü oynadığı da elde edilen bulgular arasındadır.

## **2.7. İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Alanyazın Taraması**

İşten ayrılma niyeti, davranışa dönüşmese bile, çalışanın iş yerindeki yaşantılarına etki etmektedir (Dinçer, 2010: 49). Çalışan birey işinden ayrılrsa da ayrılmasa da işten ayrılma niyeti işletme ve çalışan açısından doğru bir biçimde yönetilmesi gereken süreçtir. Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974: 603) çalışan davranışlarının ve bu davranışların bağlı olduğu değişkenlerin araştırılmasına rağmen işten ayrılmanın halen işletmeler için önemli bir sorun olduğunu ifade etmektedir. Rusbult vd., (1988: 599) işten ayrılma niyetini çalışan bireylerin

istihdam şartlarından tatminsiz olması durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylem olarak tanımlamaktadır.

İş tatmin düzeyinin işten ayrılma, devamsızlık gibi iş tutumlarını belirleyici bir değişken olduğu ve iş tatmin düzeyinin yüksek olması durumunda çoğunlukla işten ayrılma niyetinin daha düşük düzeyde olduğu belirtilmektedir (Rusbult vd., 1988: 599). Yapılan çalışmalar iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıklarının daha iyi düzeyde olduğunu, işi ile ilgili görevleri daha çabuk öğrendiğini, iş kazalarının daha düşük oranlarda seyrettiğini, daha az şikayet ettiklerini göstermektedir. Duruma olumlu pencereden bakıldığında, iş tatmini yüksek olan çalışanın diğer çalışanlara ve müşterilere yardımcı olma, işbirliğine açık olma gibi daha fazla prososyal davranış sergiledikleri ortaya koyulmuştur. Sonuç itibarıyla örgütsel davranışa yönelik araştırma yapan birçok araştırmacı yöneticilere iş tatmini konusuna önem vermeleri gerektiğini ve bu durumun iş verimliliği ve hizmet kalitesi açısından önemli olduğunu belirtmektedir. Luthans, (2011: 124) çalışanların iş tatmininin düşük olmasının işletme açısından birçok olumsuz etkisi olabileceğini ifade etmiştir. İş tatmini kavramı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardan dikkat çeken çalışmalar sonuçlarıyla beraber aşağıda verilmiştir.

Yang (2008), Tayvan Turizm Büro'sunun otel sınıflamasında en üst seviyede bulunan otellerindeki (International Tourist) 503 çalışanın örneklem olarak alındığı çalışmada, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılık, iş tatmini işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Yapılan analizler sonucunda çalışanların sosyal etkileşiminin örgütsel sosyalleşmeyi anlamlı ve olumlu yönde; örgütsel sosyalleşmenin iş tatminini anlamlı ve olumlu yönde; iş tatmininin işten ayrılma niyetini anlamlı ve olumsuz yönde; iş tatmininin bireysel bağlılığı anlamlı ve olumlu yönde ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini anlamlı ve olumsuz yönde etkilediği bulgulanmıştır.

Yang (2010), Tayvan'daki 11 üst düzey otel işletmesi çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, otel çalışanlarının iş tatminlerinin öncüllerini (örn. rol belirsizliği, rol çatışması, tükenmişlik, sosyalleşme ve özerklik) ve sonuçlarını (örn. duygusal ve devam bağlılığı, işe devamsızlık ve çalışanların işten ayrılma niyetleri) incelemiştir. 671 otel çalışanından elde edilen veriler ile gerçekleştirilen analizler sonucunda iş tatmininin duygusal bağlılığın, devam bağlılığının, işe devamsızlığın ve işten ayrılma niyetinin önemli bir belirleyici olduğu belirlenmiştir. Veriler ışığında iş tatmininin yönetim ve organizasyon teorisindeki en kritik değişken olduğu belirtilmiştir. Geliştirilen hipotezlerin test edilmesiyle şu sonuçlar elde edilmiştir:

- Rol belirsizliği iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.
- Rol çatışması ve tükenmişlik iş tatminini anlamlı ve olumsuz yönde etkilemektedir.

- Sosyalleşme ve özerklik iş tatminini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.
- İş tatmini duygusal bağlılığı ve devam bağlılığını anlamlı ve olumlu yönde; işten ayrılma niyetini ve işe devamsızlığı ise anlamlı ve olumsuz yönde etkilemektedir.
- Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı, işe devamsızlığı ve işten ayrılma niyetini anlamlı ve olumsuz yönde etkilemektedir.
- İşe devamsızlık işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Çalışkan ve Ünüsan (2011), Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldız otel işletmelerinin 415 çalışanının örnekleme oluşturduğu çalışmalarında, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının iş tatminlerine ve işte kalma niyetlerine etkisini incelemişlerdir. Yapılan analizler sonucunda kurumsal sosyal sorumluluk algısının ve alt boyutlarının iş tatminini ve işte kalma niyetini anlamlı ve olumlu yönde etkilediği bulgulanmıştır. Bu bulgunun yanı sıra iş tatmininin de işte kalma niyeti üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu da görülmüştür. İşte kalma niyeti, işten ayrılma niyetinin tam tersi olduğu için, gerek kurumsal sosyal sorumluluk algısının gerekse de iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumsuz yönde etkilerinin olduğu söylenebilir.

Jang ve George (2012), polikronikliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmanın örneklemini, ABD'de faaliyet gösteren iki otel işletmesinde yönetici pozisyonunda olmayan 609 çalışan oluşturmuştur. Yapılan analizler sonucunda polikronikliğin çalışanların iş tatminleri üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu, işten ayrılma niyetleri üzerinde ise anlamlı ve olumsuz yönde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların iş tatminin, işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve olumsuz yönde bir etkiye sahip olduğu da elde edilen bulgular arasındadır.

Lee, Huang ve Zhao (2012) yaptıkları çalışmada otel çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörleri incelemişlerdir. Bu kapsamda Tayvan'da faaliyet gösteren 12 büyük otel işletmesinde çalışanlara 400 adet anket dağıtmışlar ve 363 anket geri dönüş sağlamışlardır. 350 geçerli anket üzerinden yapılan analizlerde otel çalışanlarının iş arkadaşları ile olumlu ilişkilerinin ve otel iş çevrelerinin iş tatminlerini anlamlı ve olumlu yönde etkilediği bulgulanmıştır. Çalışanların aldıkları ücretlerin örgütsel bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği, ancak aldıkları ücretin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı da elde edilen bulgular arasındadır. Ayrıca çalışanların iş tatminlerinin örgütsel bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği, ancak iş tatminlerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı herhangi bir etkiye sahip olmadığı, örgütsel bağlılıklarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve olumsuz yönde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Akbolat, Yılmaz ve Tutar (2014), otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları mobbingin iş tatminlerine ve işten ayrılma niyetlerini etkisini inceledikleri çalışmalarında, Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarını örneklem olarak seçmişlerdir.

253 geçerli anket ile gerçekleştirilen analizler sonucunda işyerinde meydana gelen mobbingin çalışanların iş tatminlerini anlamlı ve olumsuz yönde; işten ayrılma niyetlerini ise anlamlı ve olumlu yönde etkilediği bulgulanmıştır. Bu bulgunun yanı sıra çalışanlarının iş tatminlerinin işten ayrılma niyetlerini anlamlı, yüksek derecede ve olumsuz yönde etkilediği de elde edilen bulgular arasındadır.

Dusek, Ruppel, Yurova ve Clarke (2014), hizmet verme yatkınlığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmalarında, ABD'deki otel işletmelerinden çalışan ve yönetici olmayan 63 katılımcı örnekleme oluşturmuştur. Yapılan analizler sonucunda çalışanların hizmet verme yatkınlıklarının iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı ve olumlu yönde; mesleği bırakma niyetleri üzerinde ise anlamlı ve olumsuz yönde etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Hizmet verme yatkınlığının işten ayrılma niyeti üzerinden anlamlı bir etkisinin tespit edilemediği çalışmada, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde; işten ayrılma niyeti üzerinde ise anlamlı ve olumsuz yönde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Lu ve Gursoy (2016), Çin'de faaliyet gösteren orta ölçekli bir otel zinciri çalışanları örnekleminde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, nesiller arası farklılıkların, tükenmişlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerindeki olası etkilerini incelemişlerdir. 677 kullanılabilir ankete ulaşılan çalışmada yapılan analizler sonucunda tükenmişliğin iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumsuz yönde; işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş tatmininin işten ayrılma niyetini anlamlı ve olumsuz yönde etkilediği de bulgulanmıştır.

Sökmen ve Sezgin (2017) otel işletmelerinde müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran çalışanların iş tatminlerini ve işten ayrılma niyetlerini incelemişlerdir. Araştırma kapsamında Antalya'da faaliyet gösteren bir otel zincirinin dört işletmesi çalışanları örneklem olarak seçilmiştir. Müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran 525 çalışandan 368 geçerli anket elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran otel çalışanlarının iş tatminlerinin, işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve olumsuz yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Alanyazında iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan çalışmalar ele alındığında, tatmin ve bağlılığın rolünün ilişkisinin üzerinde durulduğu ve bu kavramlar arasında negatif yönlü bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Bu ilişki sonucunda, işten ayrılma niyetine neden olan değişkenlerin belirlenebilirliği hem işletmeler hem de çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Güler'e (2018: 131-134) göre nedenler bilindiği takdirde olumsuz sonuçların doğmaması için önlem alınarak gerek örgütlerin gerekse çalışanların yapmış oldukları yatırımların kazanca dönüştürülebilmesi sağlanabilmektedir.

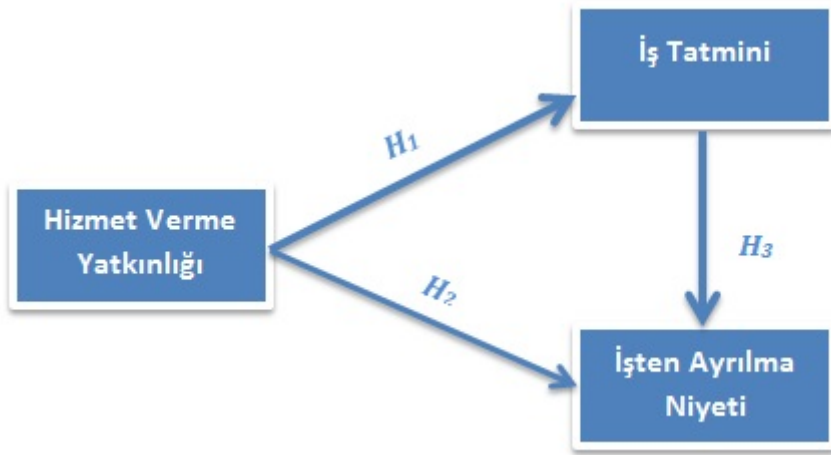
### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde Mersin’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde müşteriler ile yüz yüze iletişimde bulunan çalışanların (önbüro ve yiyecek-içecek departmanı çalışanları) hizmet verme yatkınlıklarının, iş tatminlerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisini belirlemeye yönelik araştırma sunulmaktadır. Bu bölümde öncelikle tez çalışması kapsamında yapılan araştırmanın modeli, amacı, önemi, araştırma soruları ve hipotezleri, yöntemi ve sınırlılıkları açıklanmaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelleri, araştırma amacına uygun ve ekonomik olarak verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesi şeklinde açıklanabilir (Karasar, 2014: 76). Bir araştırmanın modeli yalnızca amacına ulaşmasını sağlayacak en etkin çalışma modeli ile belirlenmeli, araştırmacıların çalışma alanlarının baskınlığından ya da istatistiksel analizlerden ayrı tutulmalıdır (Erkuş, 2013: 94). Araştırma modelleri, tarama ve deneme (Karasar, 2014: 76), ilişki arayan ve ilişki aramayan (Erkuş, 2013: 94) ya da nedensel ve ilişkisel (Sekaran, 2002: 100) modeller şeklinde sınıflandırılabilir. Tarama modelleri halen veya geçmişte var olanı olduğu gibi saptamaya/tanımlamaya çalışan, araştırmaya konu olan olay, birey veya nesneyi kendi koşulları içinde olduğu gibi tanımlamaya çalışan araştırma modelidir (Karasar 2014: 77). Tarama modelleri, genel taramalar ya da örnek olay taramaları olarak ikiye ayrılır. Genel taramalar, başlıca tekil ve ilişkisel taramalar olarak ikiye ayrılır. Tekil taramalar bir birim ya da duruma yönelik gerçekleştirilen betimleyici araştırmaları ifade ederken, ilişkisel taramalar; iki veya daha çok sayıdaki değişkenin birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini araştıran ve genellikle ilişkisel ve karşılaştırmaya yönelik analizler yoluyla gerçekleştirilen çalışmaları ifade eder (Karasar 2014: 79-81). Sekeran (2002: 100) tarama modellerinden ilişkisel tarama yöntemiyle gerçekleştirilen çalışmaların bir olgunun oluşmasına neden olan faktörlerin birbiriyle ilişkisini ve faktörler arasından olgunun gerçekleşmesine en çok neden olanlarının belirlenmeye çalışıldığı çalışmalar olduğunu ifade etmektedir.

Bu tezin amacı ve test edilecek olan hipotezler düşünüldüğünde, araştırmanın ilişkisel bir modele sahip olması gerektiği görülmüştür. Müşteriyle doğrudan ilişkiye giren otel çalışanlarının hizmet verme yatkınlıklarının, işten ayrılma niyetleri ve iş tatminlerine etkisi, Sekeran (2002: 100) ve Karasar (2014: 79-81) ifade ettiği gibi iki veya daha çok sayıdaki değişkenin birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini ortaya koyma ile aynı amacı taşımaktadır. Bu amaç, nedensel (hipotez test edici) bir araştırma türü olarak ifade edilebilir (Sekeran, 2002: 95-99; Özdamar, 2003: 70-71; Nakip, 2006: 29). Araştırma modelinin simgesel gösterimi Şekil 3.1.’de sunulmuştur.



Şekil 3.1.Araştırma Modelinin Simgesel Gösterimi

### 3.2. Araştırmanın Problem Tanımı ve Amacı

Günümüzde rekabetin hızla artması, işletmeler üzerindeki baskıyı artırmaktadır. İşletmeler sahip oldukları üretim faktörleriyle bu zorlu yarıştan başarıyla çıkmaya çalışmaktadırlar. Bu rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri için, nitelikli insan kaynağı faktörü çok önemlidir. Hizmet endüstrisinin altındaki birçok sektörde olduğu gibi, turizm endüstrisinde de nitelikli iş gücü konusu; hizmet kalitesi, tüketici memnuniyeti, tüketici sadakati, rekabet avantajı ve işletme performansı konularında kritik bir role sahiptir (Kuşlivan, Başoda ve Kuşlivan, 2016: 79). Hizmet konusu, turizm endüstrisinin en büyük sektörlerinden birisi olan ağırlama ve turizm işletmeleri için de önemli konuların başında gelmektedir. Otel işletmeleri her ne kadar kusursuz hizmet vermeyi ve müşterileri tam anlamıyla tatmin etmeyi hedeflese de, bu neredeyse imkânsız bir hedeftir (Mcquilken ve Robertson, 2011: 953). Bu durumun başlıca nedenleri arasında hizmetin kendine has özellikleri, farklı müşteri tiplerinin varlığı ve sunulan mal ve hizmetlerin çeşitliliği yer almaktadır (Kotler, Bowen ve Makens, 2010: 35). Bu durum tespiti ve gerçeklikler, “çalışanların hizmet üretim ve sunum yeteneklerini”, personel istihdamı açısından anahtar unsurlardan birisi haline getirmiştir (Millar, Mao ve Moreo, 2010: 39).

Müşteriler ile yüz yüze iletişimde bulunan çalışanlar, otel işletmelerinin kısa vadede hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini; uzun vadede ise rekabet üstünlüğünü ve işletme performansını artırma konularında büyük önem arz etmektedir (Kuşlivan ve Eren, 2011: 140). Buradan hareketle bu araştırma kendisine, çalışanların hizmet verme yatkınlıkları, işten ayrılma niyetleri ve iş tatminleri arasındaki ilişkilerin nasıl oluştuğunu çözmeyi problem edinmiştir. Bu problemden hareketle de Mersin ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde, müşteriler ile yüz yüze iletişimde bulunan çalışanlar (front-line employees) dikkate alınarak,



“otel çalışanlarının hizmet verme yatkınlıklarının iş tatminine ve işten ayrılma niyetine etkisi” araştırılmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmada otel çalışanlarının hizmet verme yatkınlıklarının iş tatminlerine etkisi, hizmet verme yatkınlıklarının işten ayrılma niyetlerine etkisi ve iş tatminlerinin işten ayrılma niyetlerine etkisi hipotez testleri ile araştırılmıştır. Alanyazında daha önce Lee vd. (1999), Pettijohn, Pettijohn, ve Taylor (2002), Donovan vd., (2004), Harris vd. (2005), Karatepe vd. (2007), Chen (2007), Rod ve Ashill (2010), Gazzoli vd. (2012), Ifie (2014), Dusek vd. (2014), Başoda (2016) ve Bibican'nın (2019) araştırmalarındaki ilişki testlerinden hareketle  $H_1$  hipotezi test edilmek üzere ileri sürülmüştür.

**H<sub>1</sub>:** Otel çalışanların hizmet verme yatkınlıklarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi vardır.

Chandrasekhar (2001), Chung ve Schneider (2002), Harris vd. (2006), Karatepe vd. (2007), Babakus vd. (2009), Rod ve Ashill (2010), Babakus ve Yavas (2012), Ifie (2014) ve Kuşluyan vd.'nin (2016) araştırmalarında hizmet verme yatkınlığının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumsuz bir etkisi olduğu bulgulanmıştır. Yapılan araştırmalardan hareketle  $H_2$  hipotezi test edilmek üzere ileri sürülmüştür.

**H<sub>2</sub>:** Otel çalışanların hizmet verme yatkınlıklarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve olumsuz yönde bir etkisi vardır.

Alanyazında daha önce Yang (2008), Yang (2010), Jang ve George (2012), Akbolat vd. (2014), Dusek vd. (2014), Kuşluyan vd., (2016), Lu ve Gürsoy (2016) ve Sökmen ve Sezgin'in (2017) araştırmalarındaki ilişki testlerinden hareketle  $H_3$  hipotezi test edilmek üzere ileri sürülmüştür.

**H<sub>3</sub>:** Otel çalışanlarının iş tatminlerinin, işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve olumsuz yönde bir etkisi vardır.

### 3.4. Araştırmanın Önemi

Otel işletmelerinde hizmet verme yatkınlığı üzerine gerçekleştirilen lisansüstü tezler incelendiğinde yapılan çalışmaların sayıca çok sınırlı olduğu görülmüştür. Çalışmaların sınırlı olması nedeniyle, turizm işletmeleri örnekleminde yapılan çalışmaların yanı sıra turizm işletmelerinde staj zorunluluklarının olması nedeniyle turizm lisans eğitimi alan üniversite öğrencileri örnekleminde yapılan çalışmalar da incelenmiştir. Yükseköğretim Kurumu (YÖK) Ulusal Tez Merkezi'nde “hizmet verme yatkınlığı” ve kavramın Türkçe'de eş anlamlısı olarak kullanılan “hizmet odaklılık” ve “müşteri odaklılık” anahtar kelimeleri ile arama yapıldığında 2

Temmuz 2019 tarihi itibarıyla 5 yüksek lisans ve 5 doktora tezinin tamamlandığı görülmektedir. Konu ile ilgili tamamlanan tezler Tablo 3.1.'de gösterilmektedir. Tamamlanan tezler incelendiğinde 8 çalışmanın otel çalışanları örnekleminde, 1 çalışmasının turizm lisans eğitimi almakta olan öğrenciler örnekleminde ve 1 çalışmanın ise turizm işletmeleri çalışanları örnekleminde gerçekleştirildiği görülmüştür. Otel işletmeleri üzerine yapılan tez çalışmalarında Nevşehir (Başoda, 2012; Kaplan, 2013; Kaygısız, 2016), Erzurum, Erzincan ve Bayburt'u kapsayan TRA1 Bölgesi (Serçeoğlu, 2014), Isparta (Baş, 2015), Kuşadası (Çoban, 2017), Trakya (Özkan, 2018) ve Ankara (Bibican, 2019) bölgeleri tercih edilmiştir.

**Tablo 3.1.** Hizmet Verme Yatkinlığı (Bireysel Hizmet Odaklılık) Konusunda Yayınlanmış Türkçe Tezlerin Özeti

| #  | Yazar Adı              | Yıl  | Başlık   | Örneklem                              |
|----|------------------------|------|--|---------------------------------------|
| 1  | Alaattin BAŞODA        | 2012 | Kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkinliğinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. (YL)           | Otel çalışanları                      |
| 2  | Aslı KAPLAN            | 2013 | Otel işletmelerinde bireysel hizmet odaklılığın iç girişimcilik performansı üzerindeki etkisi: Algılanan çevresel belirsizliğin aracı rolü. (YL)               | Otel çalışanları                      |
| 3  | Neslihan SERÇEOĞLU     | 2014 | Konaklama işletmelerinde çalışan personelin işkoliklik eğilimleri ile hizmet odaklılık ilişkisi: TRA1 bölgesinde bir araştırma. (D)                            | Otel çalışanları                      |
| 4  | Murat BAŞ              | 2015 | Kış turizminde faaliyet gösteren işletme çalışanlarının hizmet verme yatkinliğinin tespiti: Bir araştırma. (YL)  | Otel çalışanları                      |
| 5  | Neşe ÇULLU<br>KAYGISIZ | 2016 | Otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının işgörenlerin hizmet verme yatkinliği ve olumlu sosyal davranışları üzerine etkisi: Nevşehir örneği. (D)    | Otel çalışanları                      |
| 6  | Hasan KÖŞKER           | 2016 | Lisans turizm öğrencilerinin temel kişilik özellikleri ve hizmet verme yatkinlikleri ile turizm sektöründe çalışma eğilimleri üzerine bir araştırma. (D)       | Turizm Lisans Eğitimi Alan Öğrenciler |
| 7  | Alaattin BAŞODA        | 2017 | Çalışanların hizmet odaklılığının işe tutkunluk üzerindeki etkisi: Turizm işletmelerinde görgül bir araştırma. (D)   | Turizm işletmeleri çalışanları        |
| 8  | Mehmet ÇOBAN           | 2017 | İşgörenlerde hizmet verme yatkinliğinin duygusal emek üzerindeki etkisinde duygusal zekânın rolü. (D)  | Otel çalışanları                      |
| 9  | Çiğdem ÖZKAN           | 2018 | Çalışanların kişilik özelliklerinin hizmet verme yatkinlikleri ve sosyal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma. (YL) | Otel çalışanları                      |
| 10 | Çağatay BİBİCAN        | 2019 | Ankara'da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmet verme yatkinliğinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi üzerindeki aracı etkisi. (YL)           | Otel çalışanları                      |

Bu çalışma ise oldukça çeşitli destinasyon çekim unsurlarına sahip olan ve deniz turizmi, kültür turizmi, inanç turizmi ile spor turizmi potansiyeline sahip Mersin şehrinde yer almaktadır. Buradan hareketle hem çalışan devir hızının yüksek olduğu bilinen otel işletmelerinde (İnce, 2015: 37) doğru insan kaynağının hangi faktörler çerçevesinde seçilmesi

gerektiğini ortaya konulması hem de elde edilen bulguların diğer destinasyonlarda gerçekleştirilen çalışmalarla karşılaştırılarak alanyazına yönelik tartışmalar yapılması amaçlanmaktadır.

### 3.5. Evren ve Örneklem

Evren araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği, canlı ya da cansız elemanlar bütünü; örneklem ise, evrenden belli kurallara göre seçilen ve seçildiği evreni temsil yeterliliği kabul gören, üzerinde çalışılacak olan alt gruptur (Karasar, 2005: 109-110). Araştırmalarda iki tür evren vardır. Karasar (2014) bu iki evreni “genel evren” ve “çalışma evreni” olarak adlandırmaktadır. Genel evren, tanımlanması kolay fakat ulaşılması zor ve hatta çoğunlukla imkânsız olan evrendir (Karasar, 2014: 110). Örneğin, Türkiye’deki tüm otel çalışanlarından oluşan bir evrende, araştırmacının tüm otel çalışanlarına ulaşması neredeyse imkânsızdır. Çalışma evreni ise genel evrene göre daha somut, araştırmacının olanakları ve sınırlılıkları çerçevesinde daha ulaşılabilir olan ve evren temsiliyeti olan daha küçük bir evrendir (Karasar, 2014:110; Olcay, Yıldırım ve Sürme, 2015: 327). Örneklem ise, evrenden belli kurallara göre seçilen ve seçildiği evreni temsil yeterliliği kabul gören, üzerinde çalışılacak olan alt grup olarak ifade edilir (Karasar, 2005: 110).

Tez çalışması kapsamında yapılan araştırmanın genel evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren tüm dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin müşteriler ile yüz yüze iletişimde bulunan otel çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evreni ise Mersin ilinde faaliyet gösteren 13 adet dört ve 6 adet beş yıldızlı Turizm İşletme Belgeli otel işletmesi toplamda 4937 yatak kapasitesine sahiptir (Mersin İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2018). Bu bilgiden hareketle ilgili alanyazında yatak sayısına düşen 0,59 çalışan sayısı (Ağaoğlu, 1992: 114) esas alınarak Mersin’de Turizm İşletme Belgeli otel işletmelerinde %100 doluluk oranına göre tahmini olarak çalışan sayısının 2913 olduğu öngörülmüştür. Olalı ve Korzay’ın (1993: 615) otel işletmelerinde yüzdesel olarak personel dağılımına göre, önbüro departmanı toplam çalışanların %10,3’ünü, yiyecek-içecek departmanı ise %53,4’ünü oluşturmaktadır. Bu bilgiye dayanarak araştırmanın çalışma evreninin 1855 olduğu hesaplanmıştır. Araştırmanın örneklemini ise kolayda örnekleme yönteminin uygulanmasıyla araştırmaya katılmaya katkı sunmayı kabul eden 8 adet dört ve 4 adet beş yıldızlı olmak üzere toplam 12 otel çalışanı oluşturmaktadır. Evreni temsil edecek asgari örneklem hacmi hesaplanırken, evrenin 10.000’den küçük olması nedeniyle sınırlı evren örneklem hacmi, nitel oran formülünden yararlanılmıştır (Ural ve Kılıç, 2011: 247). Buradan hareketle 0,95 güven düzeyi, 0,05 anlam düzeyi ve 0,05 hata payı oranlarından hareketle hesaplanan örneklem hacmi büyüklüğü, 318 olarak hesaplanmıştır (Ural ve Kılıç, 2011: 247).

### 3.6. Veri Toplama Aracı ve Süreci

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tercih edilmiştir. Anket toplam dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların cinsiyetlerini, eğitim durumlarını, medeni durumlarını, yaşlarını, sektördeki çalışma sürelerini, çalıştıkları departmanları ve aylık gelirlerini belirlemek amacıyla demografik sorulara yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde çalışanların hizmet verme yatkınlıklarını ölçmek amacıyla Brown vd. (2002) tarafından geliştirilen hizmet sunumundan zevk alma (6 ifade) ve ihtiyaçları karşılama yeteneği (6 ifade) olmak üzere iki boyut ve 12 ifadeden oluşan Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe hali, Serçeoğlu (2015) ve Özkan (2018) tarafından yapılan çalışmalardan yararlanılarak bu araştırmada kullanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde çalışanların işten ayrılma niyetini ölçmek için Jung ve Yoon (2013) tarafından geliştirilmiş ve 4 ifadeden oluşan İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek, Akgündüz ve Akdağ'ın (2014) çalışmalarında gerçekleştirdikleri Türkçe'ye uyarlama ve geçerlilik analizleri sonucunda kabul gören hali ile kullanılmıştır. Anketin son bölümünde ise iş tatmininin ölçülebilmesi için, Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1983) tarafından geliştirilen, Uzaslan (2015) tarafından kullanılan Türkçe hali ile, 3 ifadeden oluşan İş Tatmini Ölçeği yer almaktadır. Bu ölçekte yer alan 2. ifade, ölçeğin orijinalinde olduğu gibi ters kodlu olarak sorulmuştur. Anket formunda yer alan Hizmet Verme Yatkınlığı, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Ölçeklerinin tamamı, 5'li Likert tipi dereceleme ile ölçülmüş olup, tepki kategorileri "Kesinlikle Katılmıyorum" (1), "Katılmıyorum" (2), "Kararsızım" (3), "Katılıyorum" (4), "Kesinlikle Katılıyorum" (5) şeklinde sıralanmıştır. Anketin anlaşılabilirliğinin test edilmesi için pilot çalışma yapılmış ve otel çalışanlarına 50 adet anket doldurtulmuştur. Elde edilen 50 anketin analiz edilmesi sonucunda herhangi bir soruna rastlanılmamıştır. Araştırmada örnekleme ulaşılabilirlik ve bölgenin turizm açısından yüksek sezonu dikkate alınarak veriler 1 Haziran - 31 Ağustos 2018 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturan 8 adet dört ve 4 adet beş yıldızlı olmak üzere toplam 12 otel çalışanından, kolayda örnekleme yöntemi, yüz yüze temas ve bırak-topla tekniği ile veri toplamaya çalışılmıştır. Süreç sonunda toplam 337 adet anket toplanmıştır. Toplanan anketler eksik ya da hatalı doldurulma ihtimaline göre incelendiğinde 16 anketin çıkartılması gerektiği görülmüştür. Sonuç olarak 321 adet kullanılabilir anket ile analize geçilmiştir.

### 3.7. Veri Analiz Teknikleri

Anket yoluyla elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin incelenmesinde ve hipotezlerin test edilmesinde frekans dağılımı, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Güvenilirlik, bir ölçeğin ölçmek istediği şeyin, tesadüfi hatalardan arındırılmış ve tutarlı bir biçimde ölçülme derecesidir (Peter,

1979: 6). Benzer şartlarda benzer sonuçlar veren bir ölçek güvenilir sayılacaktır (Perrault ve Leigh, 1989: 136). Dolayısıyla bir ölçek ne kadar güvenilir ise, bu ölçekten elde edilecek veriler de o derece güvenilir olacaktır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2012: 124). Araştırma kapsamında elde edilen verilerin güvenilirliğinin analizinde madde kovaryansına dayalı yöntemlerden birisi olan Cronbach Alfa yöntemi kullanılmıştır (Erkuş, 2013: 156-157). Cronbach Alfa, 0 ile 1 arasında değerler alabilmektedir ve kabul edilebilir bir Cronbach Alfa değerinin en az 0.70 ve üzerinde olması beklenir (Altunışık vd., 2012: 126).

Açıklayıcı faktör analizi, birbirleriyle ilişkili değişkenlerden oluşan veri setini, birbirinden bağımsız ve daha az sayıda değişken içeren veri setine dönüştürmek, yeni oluşturulan veri setindeki değişkenlerden kavramsal olarak anlamlı yeni yapılar oluşturmak ve bir oluşumu etkileyen bu yapıların hangilerinin minör, hangilerinin majör etkene sahip yapılar olduğunu belirlemeye yarayan bir yöntemdir (Şencan, 2005: 776; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 178; Özdamar, 2010a: 224). Bir ölçme aracının yapısal geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı faktör analizinden faydalanmak isteyen bir araştırmacının, ölçeğin boyutluluğu ile ilgili kavramsal altyapıya hakim olması gerekir (Şencan, 2005: 777). Ölçüm aracının uyuma geçerliliğinin test edilmesini sağlayan bir diğer analiz doğrulayıcı faktör analizidir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010: 709). Sağlam bir teorik temele sahip olmayan çalışmaların açıklayıcı faktör analizi sonuçları çok iyi olsa dahi, doğrulayıcı faktör analizi sonuçları beklendiği gibi çıkmayabilir (Şimşek, 2007: 5). Açıklayıcı faktör analizi tanımlayıcı bir süreç iken, doğrulayıcı faktör analizi test edici, onaylayıcı bir süreçtir (Yılmaz ve Çelik, 2009: 53).

Doğrulayıcı faktör analizi, belirlenen faktör yapılarının teoride var olduğu iddia edilen yapı ile ne ölçüde uyduğunu göstererek, ölçeğin uyumluluğunu (Hair vd., 2010: 693) ve kurulan modelin ne kadar iyi bir model olduğunu test eden, yapısal eşitlik modellemesi analizinin bir türüdür (Yılmaz ve Çelik, 2009: 53). Doğrulayıcı faktör analizinde, tüm değişkenlere ait ölçme modelleri ayrı ayrı test edilebileceği gibi, tüm değişkenlere ait ölçme modelleri tek bir model içerisinde de test edilebilir (Şimşek, 2007: 12). Her iki yöntemin de kendine göre avantaj ve dezavantajları olabilir. Ancak Şencan (2005: 773) yapısal geçerliliğin analizinde araştırmacının tek bir yapıyı diğer yapılardan soyutlayarak incelemesinin doğru olmayacağını, çünkü kuramın yapıyla göstergeler arasındaki ilişkilerin ve ayrıca farklı yapılar veya değişkenler arasındaki ilişkilerin niteliğini ortaya koyduğunu, bu nedenle de hipoteze dayalı ilişkilerin kullanıldığı tüm yapıların bir arada doğrulayıcı analize tutulmasının doğru olacağını belirtmiştir. Buradan hareketle, tüm yapılar ve yapılara ait göstergeler birlikte doğrulayıcı faktör analizi sürecine dâhil edilmiştir.

Değişkenler arasında ilişki olup olmadığı, ilişki var ise ne derecede ve ne yönde olduğunun öğrenilmesi ve bilinmesi, bilimin temel amaçlarını yerine getirme konusunda önemli

bir husustur (Erkuş, 2013: 176). Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için gerçekleştirilen testlerden birisi olan korelasyon analizi, ilişkinin düzeyini, derecesini, şiddetini, gücünü ve yönünü ortaya koyan bir analiz türüdür (Ural ve Kılıç, 2011: 247). Korelasyon analizinin göstergelerinden birisi olan Korelasyon katsayısı ( $\beta$ ), değişkenler arasındaki ilişkinin türü veya formülasyonu hakkında bilgi vermemektedir (Altunışık vd., 2012: 229). Korelasyon analizi sonucunda elde edilen katsayı “r” ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır (Altunışık vd., 2012: 228). Korelasyon katsayısının  $\pm 1$  olması mükemmel bir ilişkiyi, 0 olması ise iki değişken arasında ilişki olmadığını gösterir. İyi bir kestirim değerine ulaşılabilmesi için iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının yüksek olması (Alpar, 2012: 421) ve katsayısının en az 0,30 ve üzerinde olması beklenir (Şencan, 2005: 763). 0.70’den yüksek bir katsayı ise “yüksek” düzeyde bir ilişkinin varlığını işaret eder (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012: 185).

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için nedensel araştırma analizlerinden birisi olan doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Nedensel araştırma analizleri, ortaya çıkmış veya var olan bir durumun ya da olayın nedenlerinin, bu nedenleri etkileyen değişkenleri ya da bir etkinin sonuçlarını belirlemeye yönelik bir araştırma türüdür (Büyüköztürk vd., 2012: 189). Doğrusal regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken arasındaki matematiksel bağıntıyı doğrusal olarak inceleyen bir analiz yöntemidir (Hair vd., 2010: 161). Regresyon analizleri sonucu ortaya çıkan modellerin anlamlılığı ve yeterliliği; (a)  $R^2$  değerinin sıfırdan yüksek olduğu durumda modelin bir bütün olarak anlamlılığına ilişkin F istatistiğinin anlamlılığı, (b) regresyon denkleminin standart hatasının büyüklüğü, (c) modele katılan her bir değişkenin t istatistiğinin anlamlılığı, (c) standartlaştırılmış regresyon katsayısının (Beta) anlamlılığı ve gücü ve (d) düzeltilmiş çoklu açıklayıcılık katsayısı ( $\Delta R^2$ ) istatistik değeri kriterlerin ele alınmasıyla ortaya koyulabilir (Hair vd., 2010: 192-201; Alpar, 2012:390-391). Buna ek olarak, regresyon analizlerin geçerli olması için bağımlı değişkeni açıklamaya çalışan değişkenlerin yukarıdaki kriterlere ek olarak çoklu bağıntı (doğrusal ve ardışık bağımlı) sorunu taşımamaları gerekmektedir (Özdamar, 2010: 526; Sekaran ve Bougie, 2013: 319). Bağıntı ya da çoklu bağıntı; bağımsız değişkenler arasında güçlü ilişkilerin ortaya çıkma durumuna işaret eder ve 0,90 ve üzeri korelasyon değerleri bağıntının bir göstergesi olabilir (Çokluk vd., 2012: 35). Bu noktada oluşturulan regresyon modellerinin çoklu bağıntı sorunları içerip içermediği; (a) değişkenlerin birbirleriyle olan korelasyonlarının yüksekliğinin 0,90 ve altında olması, (b) tolerans istatistik değerinin 0,10 ve üzerinde olması, (VIF) istatistik değerinin 5 ve altında olması, (c) varyans şişkinlik faktörünün 10’u aşmaması, (d) koşul indeks (CI) değerinin mümkünse 10’dan küçük, değilse 10-30 arasında olması ve (e) Durbin-Watson (DW) istatistik değerinin 1,5-2.5 aralığında olması kriterleri bağlamında araştırılır (Nakip, 2006: 340; Özdamar,

2010: 526-528; Hair vd., 2010: 200-205; Kalaycı, 2014: 264; Alpar, 2012:391; Çokluk vd., 2012: 35).

### **3.8. Veri Hazırlama Süreci**

Çalışmada anket yoluyla elde edilen veriler istatistik paket programa girilerek, veri hazırlama süreci olarak ifade edilen, bir dizi işlemten geçirilmiştir (Şencan, 2005: 211; Karasar, 2014: 202-206). Bu işlemler sırasıyla, sapan ve çoklu normal dağılım analizleri, güvenilirlik analizleri ve geçerlilik analizleridir.

#### **3.8.1. Sapan ve Normal Dağılım Analizleri**

Toplanan 321 kullanılabilir anket formundan oluşan veri setine öncelikle çok değişkenli sapan analizi ve ardından da çoklu normal dağılım analizleri yapılmıştır. Yöntem olarak, Mahalanobis uzaklık değerlerinin alınmasını temel alan yöntem benimsenmiştir (Çokluk vd., 2010: 42-44). Çoklu sapan analizi, anket formunda yer alan demografik sorular haricinde kalan, 19 madde ile gerçekleştirilmiştir. Analizdeki her birim için hesaplanan kareli Mahalanobis uzaklıkları analizdeki değişken sayısına (p, serbestlik derecesi) bölünerek, elde edilen değer (MD<sup>2</sup>/df) t istatistiği dağılımına uygunluğu test edilmiştir. Hangi birimin sapan değer olduğu, t-istatistiği tablosundaki .01, .005 veya .001'lik anlamlılık düzeyine karşılık gelen istatistik ile karşılaştırılarak bulunabilir ya da küçük örneklem için 2,5, büyük örneklem için ise 3 ya da 4 kritik eşik değeri olarak kullanılabilir (Kalaycı, 2014:212, Hair vd., 2010: 66-67). 19 serbestlik derecesi için t dağılımı kritik değerleri listesinden % 5 anlam düzeyindeki t değeri 2,093'tür (Nakip, 2006: 570-571). Buna göre veri setindeki 1, 6, 29, 45, 62, 68, 120, 146, 156, 162, 201, 239, 282, 297, 298, 299, 300, 301 ve 302 numaralı anketlerin sapan değerler içerdikleri anlaşılmalı ve ilgili 19 anket veri setinden çıkartılmıştır. Böylelikle veri setinde analizler için kullanılabilir anket sayısı 302'ye düşmüştür.

Çoklu sapan analizinin ardından veri havuzundan çıkarılan sapan anketler neticesinde geriye kalan verilerin çoklu normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. Çoklu normal dağılım analizinde; veri setindeki parametrelere ait Mahalanobis uzaklık değerleri ile parametrelere ait Ki-Kareters değerleri arasındaki korelasyon incelenir. Ardından, parametrelere ait Mahalanobis uzaklık değerleri (MD<sup>2</sup>) ile Ki-Kareters değerlerinin arasındaki korelasyon değeri hesaplanarak, bu değer "Normal Olasılık Grafiği" tablosundaki parametre (madde) sayısının 0,05 anlam düzeyindeki karşılığında yüksek olup olmadığı test edilir. Analiz sonucunda elde edilen değer, Normal Olasılık Grafiği tablosundaki değerden yüksek olması durumunda çok değişkenli normallik varsayımının sağlandığı kabul edilir (Kalaycı, 2014: 215-216). Gerçekleştirilen analiz neticesinde MD<sup>2</sup> değerleri ile Ki-Kareters değerleri arasındaki Pearson

korelasyon katsayısı .990 ( $p \leq 0.001$ ) olarak bulunmuştur. Bu değer 19 madde için ulaşılması gereken .947 ( $p \leq 0.05$ ) değerinden büyük olduğu için çalışmadaki ölçeklerin bir bütün halinde çoklu normal dağılıma sahip olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2014: 231). Dolayısıyla, araştırmada kullanılacak çok değişkenli istatistik analiz teknikleri için gereken normal dağılım varsayımının sağlandığı ileri sürülebilir.

### 3.8.2. Güvenilirlik Analizleri

Analiz bulguları öncelikle çeşitli kriterlere göre değerlendirilmiştir. Bu kriterler aşağıda belirtilmektedir.

- Ölçek güvenilirliklerinin bir göstergesi sayılan Alfa katsayısının en az 0,60-0,79 arasında olması, mümkünse 0,80 ve üzeri değere sahip olması (Şencan, 2005: 168-170; Alpar, 2012:458; Kalaycı, 2014:405),
- Sınıflar arası korelasyon değerlerinin içerisinde negatif yönlü değer olup olmaması, madde toplam korelasyon değerlerinin +.250 ve üzerinde olması (Kalaycı, 2014:412),
- Çoklu  $R^2$  katsayılarının +.300 ve üzerinde olması (Alpar, 2012: 391),
- Sınıflar arası korelasyon katsayıların birbirine yakınlığının anlamlı olması (Özdamar, 2010: 617),
- Tukey'in Toplanabilirlik Testine göre ölçeklerin toplanabilir özellikte olması ( $p > 0,05$ ),
- Maddelerin homojen bir yapıda ve çoklu normal dağılımdan geldiğini gösteren Hotelling's  $T^2$  istatistiğinin anlamlı olması (Özdamar, 2010: 615-617).

Güvenilirlik analizi araştırmanın her bir ölçeğine ayrı ayrı uygulanmıştır. Hizmet verme yatkınlığı ölçeğinin ,948 olan Cronbach Alfa katsayısı, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçek maddeleri arasında güvenilirliğe en önemli katkı yapan maddelerin 1 numaralı "müşterilerime gülümsemek benim için kolaydır", 2 numaralı "müşterilerimin isimlerini hatırlamaktan hoşlanırım" ve 11 numaralı "müşterilerin tercihlerini aklımda tutarım" maddeleri olduğu görülmektedir. Ölçekte yer alan maddeler incelendiğinde ölçeğin güvenilirlik değerini düşüren herhangi bir madde olmadığı, dolayısıyla ölçekten çıkartılması gereken bir madde olmadığı görülmüştür. Ölçeğe ait güvenilirlik istatistikleri Tablo 3.2.'de sunulmuştur.



**Tablo 3.2.** Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları (n=302)

| Maddeler  | Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu | Çoklu Korelasyon R <sup>2</sup> Katsayısı   | Madde Silindiğinde Cronbach Alfa Değeri |
|---|--------------------------------------|---|---|
| 1.Müşterilerime gülümsemek benim için kolaydır.                                   | ,850                                 | ,742  | ,940                                    |
| 2.Müşterilerimin isimlerini hatırlamaktan hoşlanırım.                             | ,804                                 | ,700  | ,942                                    |
| 3.Müşterim için empati kurmak bana çok doğal gelir.                               | ,702                                 | ,565  | ,945                                    |
| 4.Müşterilerin ihtiyaçlarına hızla cevap vermeyi seviyorum.                       | ,749                                 | ,620  | ,944                                    |
| 5.Müşterilerimi mutlu etmek beni de mutlu ediyor.                                 | ,726                                 | ,617  | ,944                                    |
| 6.Müşterilere hizmet etmeyi gerçekten seviyorum.                                  | ,743                                 | ,601  | ,944                                    |
| 7.Müşterilere beklenti ve isteklerini karşılamaları için yardım etmeye çalışırım. | ,720                                 | ,609  | ,944                                    |
| 8.Müşterilerin isteklerini karşılayarak kendi amaçlarıma ulaşıyorum.              | ,761                                 | ,643  | ,943                                    |
| 9.Müşterilerle benim karşılayabileceğim hizmet ihtiyaçları ile ilgili konuşurum.  | ,733                                 | ,622  | ,944                                    |
| 10.Müşterilerle sorun çözmeye yönelik bir yaklaşım içinde olurum.                 | ,753                                 | ,624  | ,943                                    |
| 11.Müşterilerin tercihlerini aklımda tutarım.                                     | ,783                                 | ,701  | ,942                                    |
| 12.Müşterilerin sorularını doğru olarak cevaplayabilirim.                         | ,731                                 | ,592  | ,944                                    |
| <b>Cronbach Alfa Değeri</b>   |                                      | 0,948                                       |   |
| <b>Hotelling' T<sup>2</sup></b>   |                                      | 24,590, F <sub>11;291</sub> =2,161 (p>0,05) |   |
| <b>Toplanamazlık</b>  |                                      | F <sub>1;11</sub> =,722; (p>0,05)           |   |
| <b>Sınıflararası R (Tekli ve Ortalama Ölçüm)</b>                                  |                                      | r=,602/,948 (p≤0,001)                       |   |

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin ,905 olan Cronbach Alfa katsayısı, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçek maddeleri arasında güvenilirliğe en önemli katkı yapan maddenin 3 numaralı “başka bir işletmede çalışmak için çalıştığım işletmeyi bırakmayı düşünüyorum” ve 4 numaralı “muhtemelen önümüzdeki yıl yeni bir iş arayacağımı düşünüyorum” maddeleri olduğu görülmektedir. Ölçek ifadeleri arasında güvenilirlik değerini düşüren herhangi bir madde olmadığı, dolayısıyla ölçekten çıkartılması gereken bir madde olmadığı görülmüştür. Ölçeğe ait güvenilirlik istatistikleri Tablo 3.3.’te sunulmuştur.

**Tablo 3.3.** İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları (n=302)

| Maddeler   | Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu | Çoklu Korelasyon R <sup>2</sup> Katsayısı | Madde Silindiğinde Cronbach Alfa Değeri |
|--|--------------------------------------|---|---|
| 1.Zaman zaman yaptığım işi bırakmayı düşünüyorum.                                  | ,772                                 | ,600                                      | ,882                                    |
| 2.Bu işletmedeki çalışma koşulları biraz daha kötüleşirse, işletmeden ayrılacağım. | ,775                                 | ,609                                      | ,881                                    |
| 3.Başka bir işletmede çalışmak için çalıştığım işletmeyi bırakmayı düşünüyorum.    | ,807                                 | ,654                                      | ,869                                    |
| 4.Muhtemelen önümüzdeki yıl yeni bir iş arayacağımı düşünüyorum.                   | ,792                                 | ,630                                      | ,875                                    |
| <b>Cronbach Alfa Değeri</b>  |                                      | 0,905                                     |   |
| <b>Hotelling' T<sup>2</sup></b>  |                                      | 14,687 F <sub>3;299</sub> =4,863 (p>0,05) |   |
| <b>Toplanamazlık</b>   |                                      | F <sub>1;3</sub> =3,475 (p>0,05)          |   |
| <b>Sınıflararası R (Tekli ve Ortalama Ölçüm</b>                                    |                                      | r=,703/,905 (p≤0,001)                     |   |

İş tatmini ölçeğinin ,862 olan Cronbach Alfa katsayısı, ölçeğin iyi derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçek maddeleri arasında güvenilirliğe en önemli katkı yapan maddenin 3 numaralı "genel olarak mevcut işimde çalışmayı seviyorum" maddesi olduğu görülmektedir. Ölçekte yer alan maddeler, yukarıda ifade edilen kriterler bakımından incelendiğinde ölçeğin güvenilirlik değerini düşüren herhangi bir madde olmadığı, dolayısıyla ölçekten çıkartılması gereken bir madde olmadığı görülmüştür. Ölçeğe ait güvenilirlik istatistikleri Tablo 3.4.'te sunulmuştur.

**Tablo 3.4.** İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları (n=302)

| Maddeler  | Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu | Çoklu Korelasyon R <sup>2</sup> Katsayısı   | Madde Silindiğinde Cronbach Alfa Değeri |
|---|--------------------------------------|---|---|
| 1.İşimden tamamen memnunum.                       | ,749                                 | ,571  | ,794                                    |
| 2.Genel olarak işimi seviyorum.*                  | ,702                                 | ,493  | ,838                                    |
| 3.Genel olarak mevcut işimde çalışmayı seviyorum. | ,762                                 | ,586  | ,783                                    |
| <b>Cronbach Alfa Değeri</b>                       |                                      | 0,862                                       |   |
| <b>Hotelling' T<sup>2</sup></b>                   |                                      | 28,297 F <sub>2;300</sub> =14,101 (p≤0,001) |   |
| <b>Toplanamazlık</b>                              |                                      | F <sub>1;2</sub> =,298 (p>0,05)             |   |
| <b>Sınıflararası R (Tekli ve Ortalama Ölçüm</b>   |                                      | r=,675/,861 (p≤0,001)                       |   |

\*İlgili madde analiz aşamasında ters kodlanarak, olumlu hale getirilmiştir.

### 3.8.3. Geçerlilik Analizleri

Geçerlilik, test puanlarının sonuç çıkarmak için uygun, anlamlı ve yararlı olması şeklinde tanımlanabilir (Şencan, 2005:723). Ortaya koyulan istatistiksel analizlerin ve bulguların değeri, geçerlilik argümanının sağlamlığına bağlıdır (Şencan, 2005:723). Alanyazında, yaygın biçimde kullanılan geçerlilik analizleri; “yüzeysel, içerik, kriter, uyum, tahmin edici, yapı, ayırt edici ve yakınsak ve nomolojik geçerlilik” şeklindedir (Şencan, 2005: 742; Sekeran ve Bougie, 2013: 226). Bu çalışmada yapı geçerliliğine yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Yapı geçerliliği, ölçüm sonucu elde edilen bulguların, teorik altyapı ile uyuşma durumunu gösterir (Sekeran ve Bougie, 2013: 226-227). Ölçme aracında yer alan maddelerin yapı geçerliliği çeşitli analiz tekniklerine ait uyum iyiliklerinin değerlendirilmesi ile test edilebilir. Bu analizlerin başlıcaları, açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizidir (DFA) (Hair vd., 2010: 709).

#### 3.8.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarının anlamlı bir şekilde değerlendirilebilmesi için çeşitli ön koşulların sağlanması gerekmektedir. Buna göre, elde edilen faktör yükleri ve ortak etken varyans oranı (eşkökenlilik) ölçüm maddelerinin yapı geçerliliği için çok önemli göstergelerdir. Buna göre faktör yükü olarak 0,40'ın altında olmaması (Şencan, 2005: 779) ve yükün 0,50 ve üzerinde, hatta mümkünse 0,70'in üzerinde olması, ortak etken varyans oranının (communalities) ise 0,50 ve üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd., 2010: 119). Bunun nedeni, bir maddenin faktör yükü arttıkça, ortak etken varyans oranının da artması ve bu artışın gizil değişken ile gözlenen değişkenler arasındaki uyuşmanın artması anlamına gelmesidir (Hair vd., 2010: 709). Faktör analizi uygulama sürecinde maddelerin faktörleşmelerinde maddeler arası yük değer farkları 0,100'den fazla olması, faktörleşme tekniği olarak fazla sayıda değişkeni az sayıda faktör yapısı altında toplamayı amaçlayan Temel Bileşenler Analizi'nin kullanılması, döndürme işlemi için dik döndürme yöntemlerinden yaygın olarak kullanılan Varimax (maksimum değişkenlik) döndürme tekniğinin kullanılması kararlaştırılmıştır (Hair vd., 2010: 111-120; Çokluk vd., 2012: 191-205). Ek olarak açıklayıcı faktör analizi sürecinde analizin yorumlanabilir olmasını sağlayan bazı istatistiksel göstergeler de incelenmiştir. Buna göre, faktör analizine dahil edilen maddelerin korelasyon matrisinin faktör analizi yapılmasına müsaitliğini ölçen Bartlett Küresellik testinin anlamlılığı ve ölçeklerde bulunan her bir maddenin bir diğer maddeyi hata varyansı hesaba katmadan açıklayabilmesini ölçen Kaiser Meyer Olkin örneklem yeterlilik testinin sonucunun 0,50'den yüksek olup olmadığı ve anlamlılığı incelendikten sonra analiz bulguları, uyuşma geçerliliği kapsamında yorumlanmıştır (Hair vd., 2010: 104). Çok faktörlü desenlerde analize dâhil edilen değişkenlerin toplam varyansın 2/3'ü kadarını

açıklayabilmesi yeterli olarak bir açıklayıcılık olarak değerlendirilebilir (Çokluk vd., 2012: 197). Tüm bu kriterler göz önüne alınarak üç ölçeğe de açıklayıcı faktör analizleri uygulanmıştır.

Hizmet verme yatkınlığı ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ,949 olarak tespit edilmiştir. Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 2747,278 olup; bu değer 0,001 düzeyinde anlamlıdır. Öte yandan maddeler arası korelasyon olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle verilerin çok değişkenli normal dağılıma uygun olduğu söylenebilir (Çokluk vd., 2012: 219). Bu bilgiler ışığında ölçeğin faktör yapısını ortaya koymak amacıyla 12 ifadeli ölçeğe faktör analizi yapılmıştır. Hizmet verme yatkınlığı ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda ölçek tek faktör altında toplanarak toplam varyansın %63,751'ini açıkladığı görülmektedir. Mevcut alanyazından yararlanılarak bu boyut ölçeğin orijinalinde olduğu gibi "İşten Ayrılma Niyeti" olarak adlandırılmıştır. Ölçek maddeleri incelendiğinde ortak etken varyans oranı ve faktör yükleri açısından sorun taşıyan bir maddeye rastlanmamıştır. Tablo 3.5., hizmet verme yatkınlığı ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunu göstermektedir. Ortaya çıkan tek faktörü oluşturan ifadeler incelendiğinde "Müşterilerime gülümsemek benim için kolaydır" (.881), "Müşterilerimin isimlerini hatırlamaktan hoşlanırım" (.842) ve "Müşterilerin tercihlerini aklımda tutarım" (.823) şeklindeki ifadeler boyuta yüksek düzeyde yüklenen ifadeler olduğu ortaya çıkmıştır. Mevcut alanyazından yararlanılarak bu boyut ölçeğin orijinalinde olduğu gibi "Hizmet Verme Yatkınlığı" olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 3.5.** Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

| Faktörler  | Faktör Yükleri | Ortak Etken Varyans | Özdeğer      | $\bar{x}$   | Açıklanan Varyans % | Alfa        |
|--|----------------|---------------------|--------------|-------------|---------------------|-------------|
| <b>Hizmet Verme Yatkınlığı</b>                                     |                |                     | <b>7,650</b> | <b>3,74</b> | <b>63,751</b>       | <b>,948</b> |
| 1.Müşterilerime gülümsemek benim için kolaydır.                    | ,881           | ,776                |              | 3,85        |                     |             |
| 2.Müşterilerimin isimlerini hatırlamaktan hoşlanırım.              | ,842           | ,710                |              | 3,70        |                     |             |
| 11.Müşterilerin tercihlerini aklımda tutarım.                      | ,823           | ,678                |              | 3,67        |                     |             |
| 8.Müşterilerin isteklerini karşılayarak kendi amaçlarıma ulaşırım. | ,805           | ,647                |              | 3,80        |                     |             |
| 10.Müşterilerle sorun çözmeye yönelik bir yaklaşım içinde olurum.  | ,794           | ,631                |              | 3,74        |                     |             |

**Tablo 3.5.** (devamı)

|   |      |      |      |
|---|------|------|------|
| 4.Müşterilerin ihtiyaçlarına hızla cevap vermeyi seviyorum.                       | ,792 | ,627 | 3,72 |
| 6.Müşterilere hizmet etmeyi gerçekten seviyorum.                                  | ,788 | ,621 | 3,67 |
| 9.Müşterilerle benim karşılayabileceğim hizmet ihtiyaçları ile ilgili konuşurum.  | ,779 | ,606 | 3,79 |
| 12.Müşterilerin sorularını doğru olarak cevaplayabilirim.                         | ,777 | ,604 | 3,72 |
| 5.Müşterilerimi mutlu etmek beni de mutlu ediyor.                                 | ,772 | ,596 | 3,70 |
| 7.Müşterilere beklenti ve isteklerini karşılamaları için yardım etmeye çalışırım. | ,769 | ,591 | 3,70 |
| 3.Müşterim için empati kurmak bana çok doğal gelir.                               | ,751 | ,564 | 3,74 |
| Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi; Açıklanan toplam varyans= %63,751    |      |      |      |
| Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluk ölçümü= ,949                                 |      |      |      |
| Bartlett'in Küresellik Testi=2747,278, d.f= 66, p<0.001                           |      |      |      |

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ,846 olarak tespit edilmiştir. Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 761,296 olup; bu değer 0,001 düzeyinde anlamlıdır. Öte yandan maddeler arası korelasyon olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle verilerin çok değişkenli normal dağılıma uygun olduğu söylenebilir (Çokluk vd., 2012: 219). Bu bilgiler ışığında ölçeğin faktör yapısını ortaya koymak amacıyla 4 ifadeli ölçeğe faktör analizi yapılmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda ölçek tek faktör altında toplanarak toplam varyansın %77,845'ini açıkladığı bulgulanmıştır. Ölçek maddeleri incelendiğinde ortak etken varyans oranı ve faktör yükleri açısından sorun taşıyan bir maddeye rastlanmamıştır. Tablo 3.6., işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunu göstermektedir. 4 ölçek ifadesi tek boyutta toplanarak toplam varyansın %77,845'ini açıklamaktadır. Mevcut alanyazından yararlanılarak bu boyut ölçeğin orijinalinde olduğu gibi "İşten Ayrılma Niyeti" olarak adlandırılmıştır. Görece en yüksek yüke sahip ana ifadeler, "Başka bir işletmede çalışmak için çalıştığım işletmeyi bırakmayı düşünüyorum" (0,895) ve "Muhtemelen önümüzdeki yıl yeni bir iş arayacağımı düşünüyorum" (0,886) olmuştur.

**Tablo 3.6.** İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

| Faktörler   | Faktör Yükleri | Ortak Etken Varyans | Özdeğer      | $\bar{x}$   | Açıklanan Varyans % | Alfa        |
|---|----------------|---------------------|--------------|-------------|---------------------|-------------|
| <b>İşten Ayrılma Niyeti</b>   |                |                     | <b>3,114</b> | <b>2,15</b> | <b>77,845</b>       | <b>,905</b> |
| 3.Başka bir işletmede çalışmak için çalıştığım işletmeyi bırakmayı düşünüyorum.   | ,895           | ,802                |              | 2,16        |                     |             |
| 4.Muhtemelen önümüzdeki yıl yeni bir iş arayacağımı düşünüyorum.  | ,886           | ,785                |              | 2,12        |                     |             |
| 2.Bu işletmedeki çalışma koşulları biraz daha kötüleşirse, işletmeden ayrılacağım.  | ,875           | ,766                |              | 2,07        |                     |             |
| 1.Zaman zaman yaptığım işi bırakmayı düşünüyorum.   | ,873           | ,762                |              | 2,26        |                     |             |
| Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi; Açıklanan toplam varyans= %77,845<br>Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluk ölçümü= ,846<br>Bartlett'in Küresellik Testi=761,296 d.f= 6, p<0.001 |                |                     |              |             |                     |             |

İş tatmini ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ,730 olarak tespit edilmiştir. Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 423,547 olup bu değer 0,001 düzeyinde anlamlıdır. Öte yandan maddeler arası korelasyon olmadığını tespit edilmiştir. Daha sonra ölçeğin faktör yapısını ortaya koymak amacıyla 3 ifadeli ölçeğe faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda ölçek ifadeleri tek bir boyut altında toplanarak toplam varyansın %78,338'sini açıklamaktadır. İş tatmini ölçeğine yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 3.7.'de sunulmaktadır. Alanyazına uygun olarak bu boyutun adının "İş Tatmini" olarak adlandırılması uygun bulunmuştur. İş tatmini ölçeğinde yüküne göre öne çıkan ifade "Genel olarak mevcut işimde çalışmayı seviyorum." (0,899) olmuştur.

**Tablo 3.7.** İş Tatmini Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

| Faktörler  | Faktör Yükleri | Ortak Etken Varyans | Özdeğer      | $\bar{x}$   | Açıklanan Varyans % | Alfa        |
|--|----------------|---------------------|--------------|-------------|---------------------|-------------|
| <b>İşten Tatmini</b>   |                |                     | <b>2,350</b> | <b>3,79</b> | <b>78,338</b>       | <b>,862</b> |
| 3.Genel olarak mevcut işimde çalışmayı seviyorum.  | ,899           | ,808                |              | 3,67        |                     |             |
| 1.İşimden tamamen memnunum.  | ,892           | ,796                |              | 3,73        |                     |             |
| 2.Genel olarak işimi seviyorum.*   | ,864           | ,746                |              | 3,96        |                     |             |
| Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi; Açıklanan toplam varyans= %78,338<br>Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluk ölçümü= ,730<br>Bartlett'in Küresellik Testi=423,547 d.f= 3, p<0.001<br>*Ters kodlu |                |                     |              |             |                     |             |

### 3.8.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Doğrulayıcı faktör analizi de tıpkı açıklayıcı faktör analizi gibi bir dizi ön değerlendirme sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesine müsaade eden bir analiz türüdür. Bu kriterler; (a) her bir standartlaştırılmış faktör yük değerinin gizil değişken ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahip olması, (b) standartlaştırılmış faktör yük değerinin en az 0.50 mümkünse 0.70 ve üzerinde olması, (c) gözlenen değişkenlere ait hata varyanslarının kontrol edilmesi ve 0,90 üzerindeki maddelerin modelden çıkarılması, (d) her bir faktör yapısının en az üç gözlenen değişkene sahip olması ve (e) kurulan modelin ölçme modeli uyum iyiliklerinin kabul edilen uyum iyilikleri aralığında olup olmadığının kontrol edilmesi şeklindedir (Şimşek, 2007: 86; Çokluk vd., 2012: 277-284; Hair vd., 2010: 695-709). Model uyum iyilikleri incelenirken öncelikle gözlenen ve tahmin edilen kovaryans matrisi arasındaki uyumu örneklem büyüklüğünü hesaba katarak hesaplayan normalleştirilmiş Ki-Kare istatistiği (Hair vd. 2010: 666) ve örneklem büyüklüğünden bağımsız tahminler sağlayarak, modeldeki serbestlik derecesini dikkate alan, modelin karmaşıklığından etkilenmeyen ve belirli bir güven aralığında tahminler gerçekleştiren tahminlerin yaklaşık hataların karekökü anlamına gelen uyum RMSEA uyum iyiliği istatistikleri incelenir (Şimşek, 2007: 47-48). Bu tahmin istatistiklerine ek olarak, AGFI, GFI, RMR, SRMR, CFI, NFI, NNFI, IFI, RFI, CAIC gibi diğer örneklem büyüklüğünü, modeldeki serbestlik derecelerini, modelin karmaşıklığını dikkate alan ve almayan diğer uyum iyilikleri açısından ölçme modelinin uyuşma geçerliliği de test edilmiştir (Şimşek, 2007: 47-49).

Doğrulayıcı faktör analizinde bulguların bir kısmı yukarıda anlatılan kriterler gibi istatistik paket programları tarafından ortaya koyulurken, açıklanan varyans ortalaması (AVE: Avarage Variance Extracted) ve birleşik güvenilirlik (CR: Composite Reliability) gibi bir kısım geçerlilik bulguları ise her bir gizil değişken için tek tek elle yapılan hesaplamalar sonucunda ortaya koyulur. Açıklanan varyans ortalaması; her bir gizil değişkene ait gözlenen değişkenlerin (madde) standartlaştırılmış faktör yük değerlerinin karelerinin toplamının, gözlenen değişken sayısına bölünmesiyle hesaplanır. Ortaya çıkan değer 0,50'nin üzerinde olması gizil değişken ile gözlenen değişkenler arasında yeterli oranda uyuşmanın bir göstergesidir (Hair vd., 2010: 709). Birleşik güvenilirlik, yapı geçerliliğinin bir başka göstergesidir. Birleşik yapı güvenilirliği; her bir gözlenen değişkenin standartlaştırılmış faktör yük değerlerinin toplamının karesinin, her bir gözlenen değişkenin standartlaştırılmış faktör yük değerlerinin toplamının karesi ile her bir gözlenen değişkenin hata payının toplamına bölünmesiyle elde edilen bir geçerlilik göstergesidir (Hair vd., 2010: 710). Formülden görüleceği üzere, her bir değişkenin standardize değerlerinin yanı sıra hata payları da hesaba katılarak bir güvenilirlik katsayısı hesaplanır. 0,60 ile 0,70 arasındaki bir değer kabul edilebilir, 0,70 ve üzerindeki değerler ise gözlenen

değişkenlerin gizil değişkeni yüksek derecede temsil ettiğinin bir göstergesi sayılır (Hair vd., 2010:710).

$$\text{Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)} = \frac{\sum \lambda_i^2}{n}$$

$$\text{Birleşik Güvenilirlik (CR)} = CR = \frac{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2 + (\sum_{i=1}^n \delta_i)}$$

Tablo 3.8.'de yer alan veriler doğrultusunda ölçme modelinin uyuma geçerliliğini test etmek için her bir gizil yapının açıklanan ortalama varyans ve birleşik güvenilirlik istatistikleri hesaplanmıştır. Hesaplamalar sonucu ulaşılan değerler tüm gizil yapılar açısından gerek açıklanan ortalama varyans gerekse birleşik güvenilirlik katsayısının olması gereken alt sınırların üstünde olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla, gözlenen değişkenlerin gizil değişken ile kabul edilebilir derecede temsil ettiği, diğer bir deyişle uyuma gösterdiği söylenebilir. Açıklayıcı faktör analizindeki yapılar dikkate alınarak gerçekleştirilen ilk doğrulayıcı faktör analizi neticesinde, Ki-Kare istatistiğinin 3,16 olduğu (471,89/149), RMSEA istatistiğinin ise 0,085 olduğu görülmektedir. Bu iki temel uyum göstergesinin ardından gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler ile ilişkisinin anlamlılığını gösteren t-testi istatistikleri, gözlenen değişkenlerin gizil değişkenler ile ilişki gücünü gösteren standardize yük değerleri ve gözlenen değişkenlerin hata payları incelenmiştir. Tablo 3.8.'de görüleceği üzere t-değerlerinin hepsi 0.01 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş, standardize yük değerlerinin 0.71 ile 0.89 arasında değiştiği, değişkenlere ait en yüksek hata payının .50 olduğu, dolayısıyla modelden çıkması gereken bir değişken (madde) olmadığı görülmüştür. Ölçme modeli uyum iyiliklerini değerlendirmeden önce analiz programı tarafından herhangi bir modifikasyon önerisi olup olmadığı, eğer varsa Ki-Kare istatistiğinde önemli bir düşüşe yol açıp açmayacağı kontrol edilmiştir. İncelenen çıktı dosyası neticesinde önerilen modifikasyon önerilerinin ölçme modelinde kayda değer bir iyileşme sağlamayacağı anlaşılmıştır. Bunun üzerine doğrulayıcı faktör analizi sonlandırılmıştır.



**Tablo 3.8.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçme Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| Boyutlar ve maddeleri  | Std. yük değeri | Hata payı | R <sup>2</sup> | t- değeri | AVE         | CR          |
|--|-----------------|-----------|----------------|-----------|-------------|-------------|
| <b>1. HİZMET VERME YATKINLIĞI (HVY)</b>  |                 |           |                |           | <b>0,60</b> | <b>0,94</b> |
| 1. Müşterilerime gülümsemek benim için kolaydır.                                   | 0,88            | 0,23      | 0,77           | 19,22     |             |             |
| 2. Müşterilerimin isimlerini hatırlamaktan hoşlanırım.                             | 0,82            | 0,33      | 0,67           | 17,20     |             |             |
| 3. Müşterim için empati kurmak bana çok doğal gelir.                               | 0,71            | 0,50      | 0,50           | 14,10     |             |             |
| 4. Müşterilerin ihtiyaçlarına hızla cevap vermeyi seviyorum.                       | 0,78            | 0,40      | 0,60           | 16,00     |             |             |
| 5. Müşterilerimi mutlu etmek beni de mutlu ediyor.                                 | 0,75            | 0,43      | 0,57           | 15,25     |             |             |
| 6. Müşterilere hizmet etmeyi gerçekten seviyorum.                                  | 0,76            | 0,42      | 0,58           | 15,56     |             |             |
| 7. Müşterilere beklenti ve isteklerini karşılamaları için yardım etmeye çalışırım. | 0,75            | 0,44      | 0,56           | 15,13     |             |             |
| 8. Müşterilerin isteklerini karşılayarak kendi amaçlarıma ulaşıyorum.              | 0,79            | 0,37      | 0,63           | 16,43     |             |             |
| 9. Müşterilerle benim karşılayabileceğim hizmet ihtiyaçları ile ilgili konuşurum.  | 0,76            | 0,42      | 0,58           | 15,50     |             |             |
| 10. Müşterilerle sorun çözmeye yönelik bir yaklaşım içinde olurum.                 | 0,78            | 0,39      | 0,61           | 16,04     |             |             |
| 11. Müşterilerin tercihlerini aklımda tutarım.                                     | 0,80            | 0,37      | 0,63           | 16,55     |             |             |
| 12. Müşterilerin sorularını doğru olarak cevaplayabilirim.                         | 0,75            | 0,43      | 0,57           | 15,32     |             |             |
| <b>2.İŞTEN AYRILMA NİYETİ (İAN)</b>  |                 |           |                |           | <b>0,70</b> | <b>0,90</b> |
| Zaman zaman yaptığım işi bırakmayı düşünüyorum.                                    | 0,80            | 0,37      | 0,63           | 16,55     |             |             |
| Bu işletmedeki çalışma koşulları biraz daha kötüleşirse, işletmeden ayrılacağım.   | 0,83            | 0,31      | 0,69           | 17,66     |             |             |
| Başka bir işletmede çalışmak için çalıştığım işletmeyi bırakmayı düşünüyorum.      | 0,87            | 0,25      | 0,75           | 18,86     |             |             |
| Muhtemelen önümüzdeki yıl yeni bir iş arayacağımı düşünüyorum.                     | 0,86            | 0,27      | 0,73           | 18,49     |             |             |
| <b>3. İŞ TATMİNİ (İT)</b>  |                 |           |                |           | <b>0,66</b> | <b>0,85</b> |
| İşimden tamamen memnunum.  | 0,76            | 0,43      | 0,57           | 15,17     |             |             |
| Genel olarak işimi <b>sevmiyorum</b> .*  | 0,89            | 0,22      | 0,78           | 19,20     |             |             |
| Genel olarak mevcut işimde çalışmayı seviyorum.                                    | 0,78            | 0,39      | 0,61           | 15,89     |             |             |

Tablo 3.9.'da bir ölçme modelinin uyuma geçerliliğine sahip olduğunun göstergesi olan uyum iyiliği referans değerleri ile araştırmanın ölçme modeline ait uyum istatistikleri bulunmaktadır. Ölçme aracının uyum istatistikleri ile referans değerler karşılaştırıldığında,

ölçme modelinin bir bütün halinde kabul edilebilir düzeyde uyum iyiliğine sahip olduğu ve uyuşma geçerliliğine sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.9.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçme Modeli Uyum İyiliği İstatistikleri

| Uyum İyiliği İndeksleri | Çalışmanın Ölçme Modeline Ait Değerleri | Referans Değerler             |                                      |
|-------------------------|---|-------------------------------|--------------------------------------|
|                         |   | İyi Uyum İyiliği Değeri       | Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Değeri |
| X <sup>2</sup> / df     | 471,89/149=3,16                         | 0 ≤ X <sup>2</sup> / df ≤ 2,5 | 3 < X <sup>2</sup> / df ≤ 5          |
| RMSEA                   | 0,085                                   | 0 ≤ RMSEA ≤ 0,05              | 0,5 < RMSEA ≤ 0,08                   |
| AGFI                    | 0,82                                    | 0,95 ≤ AGFI ≤ 1,00            | 0,90 ≤ AGFI ≤ 0,95                   |
| GFI                     | 0,86                                    |                               | 0,90 ≤ GFI ≤ 1,00                    |
| RMR                     | 0,044                                   |                               | RMR ≤ 0,05                           |
| SRMR                    | 0,036                                   |                               | SRMR ≤ 0,08                          |
| CFI                     | 0,99                                    | 0,95 ≤ CFI                    | 0,90 ≤ CFI                           |
| NFI                     | 0,98                                    |                               | 0,90 ≤ NFI                           |
| NNFI                    | 0,98                                    |                               | 0,90 ≤ NNFI                          |
| IFI                     | 0,99                                    | 0,95 ≤ IFI                    | 0,90 ≤ IFI                           |
| RFI                     | 0,97                                    |                               | 0,90 ≤ RFI                           |
| Model CAIC/Doymuş CAIC  | 747,02 / 1274,98                        | Model CAIC < Doymuş CAIC      |                                      |

**Kaynak:** Şimşek, 2007: 47-49; Yılmaz ve Çelik, 2009: 47; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 271-272.

### 3.9. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Tez çalışmasının kapsamı öncelikle incelenen değişkenler ve bu değişkenlerin ölçülmesinde temel alınan teorik arka planlar kapsamında ele alınabilir. Araştırma kapsamında hizmet verme yatkınlığı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ele alınmıştır. Hizmet verme yatkınlığı değişkeni, Brown vd.'nin (2002) "ihtiyaçları karşılama yeteneği" ve "hizmet sunumundan zevk alma" alt boyutlarından oluşan hali ile ele alınmıştır. Dolayısıyla Tablo 2.1'de yer alan diğer yaklaşımlar ve bu yaklaşımların ölçülmesini sağlayan alt boyutlar kapsam dışında bırakılmıştır. Örneğin Holland ve Baird (1968) hizmet verme yatkınlığını, "bireylerarası yetkinlik" yaklaşımının altında yer alan sağlık, zekâ, empati, özerklik, yargı ve yaratıcılık boyutları ile Hennig-Thurau (2004) ise Müşteri Odaklılık yaklaşımının altında yer alan teknik beceriler, sosyal beceriler ve algılanan karar verme yetkisi boyutları ile ele almıştır. İşten ayrılma niyeti değişkeni Jung ve Yoon'ın (2013) tek boyutlu modeli çerçevesinde, iş tatmini değişkeni ise Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh'in (1983) tek boyutlu modeli çerçevesinde ele alınmıştır. Araştırmanın örneklem bağlamında kapsamı, "hizmet verme yatkınlığı" kavramının doğasından kaynaklı olarak sadece yüzyüze hizmet veren çalışanlar ile sınırlı tutulmuştur. Müşterilerle doğrudan iletişime geçmeyen otel bölümlerinde çalışan kişiler araştırma kapsamına alınmamıştır. Bu nedenle araştırma sonunda yapılacak çıkarımlar sadece müşteriler ile yüz yüze iletişimde bulunan çalışanları kapsamaktadır.

Bu araştırma tıpkı bir çok araştırmada olduğu gibi bir dizi sınırlılığa sahiptir. Sınırlılıklar, araştırmacıların araştırma sürecinde çeşitli nedenlerden dolayı en uygun görülen koşullardan sapmasına neden olan durumlar şeklinde tanımlanır (Karasar, 2014: 72). Normal koşullardan bazen araştırmacının kontrolü ve etki alanı dışında olan, bazen de fayda-maliyet açısından uygun olmayan koşullardan dolayı sapmalar yaşanabilir. Bu nedenle de araştırma sonuçlarının var olan sınırlılıklar kapsamında değerlendirilmesi gerekmektedir (Karasar, 2014: 72). Araştırmanın birinci sınırlılığı, veri toplama süreci için örnekleme yöntemi olarak olasılık dışı örnekleme yöntemlerinin kullanılmasıdır. Olasılık dışı örnekleme yöntemleri, araştırma sonuçlarının genellenebilirliği açısından olumsuz bir durum oluşturmaktadır (Ural ve Kılıç, 2011: 43; Balcı, 2011: 100). Mersinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldız otel işletmelerindeki tüm çalışanlara, sezonun her günü veya günün her saati ulaşmanın imkansızlığı, ulaşılanlar arasındaki her çalışanın çalışmaya katılmaya gönüllü olmaması, olasılık dışı örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemine başvurulmasını zorunlu kılmıştır. Araştırmanın ikinci sınırlılığı, örnekleme yalnızca dört ve beş yıldızlı otelde çalışan kişilerin dahil edilmiş olmasıdır. Bu seçimin nedeni, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin kurumsal, gelişmiş ve sistemli yapıya sahip olmalarıdır (Yazıt, 2019: 60). Bir diğer neden ise dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin 1, 2 ve 3 yıldızlı otel işletmelerine nazaran daha büyük olmaları, dolayısıyla daha çok çalışan istihdam etmeleridir. Bu özellikleri itibarıyla dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarından toplanacak verilerin, çalışma için daha sağlıklı sonuçlar sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın üçüncü sınırlılığı, anketin çalışmasının yapıldığı yüksek sezonda otel işletmelerinde iş yoğunluğu olmasıdır. Bu durum otel çalışanlarının araştırmaya karşı tavırlarını olumsuz yönde etkilemiştir. Çalıştıkları saatlerde iş yüklerinin ağır olması ve yöneticilerin bu süre zarfında farklı şeylerle ilgilenmelerini istememesi, çalışmadıkları saatlerde yorgun ve bitkin olmaları, çalışanların anket doldurma konusunda isteksiz olmalarına neden olmuştur. Araştırmanın dördüncü ve son sınırlılığı ise zaman ve maddi kaynakların kısıtlı olmasından kaynaklanmaktadır. Sınırlı kaynaklar ile en yüksek sayıda çalışana ulaşabilmek için Mersin ili için yüksek sezon olan 1 Haziran-31 Ağustos 2018 tarihleri tercih edilmiştir. Bu nedenle çalışma sonucunda yapılan çıkarımlar, genellemeler ve yorumlar 1 Haziran-31 Ağustos 2018 tarihleri arasındaki otel çalışanlarını kapsamaktadır.

#### 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, gerçekleştirilen istatistiksel analizler sonucunda elde edilen bulgular raporlanmıştır. İlk olarak katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular ve tez kapsamında ele alınan üç değişkene ait betimleyici istatistikler paylaşılmıştır. Devamında hipotez testlerine yönelik çok değişkenli istatistiksel analizlerden korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilerek bölüm sonlandırılmıştır.

##### 4.1. Demografik Bulgular

Soru formunu yanıtlayan katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımı Tablo 4.1.'de sunulmuştur. Tablo 4.1. incelendiğinde araştırmaya katılanların çoğunluk olarak erkek (%71,5), bekar (%53,6), lise (%35,43) ve ön lisans (%35,09) mezunu, 30-34 yaş arasında (%34,77), 2001 TL ve üzerinde gelir sahibi (%54,64), yiyecek içecek departmanında çalışan (%60,60) ve 1-10 yıl arası iş tecrübesine sahip (%61,26) bireyler olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.1.** Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (n=302)

| Değişken             | Frekans    | %            | Değişken                         | Frekans    | %            |
|----------------------|------------|--------------|----------------------------------|------------|--------------|
| <b>Cinsiyet</b>      |            |              | <b>Gelir</b>                     |            |              |
| Kadın                | 86         | 28,5         | 2000 TL ve altı                  | 137        | 45,36        |
| Erkek                | <b>216</b> | <b>71,5</b>  | 2001 TL ve üzeri                 | <b>165</b> | <b>54,64</b> |
| <b>Eğitim Durumu</b> |            |              | <b>Medeni Durum</b>              |            |              |
| Lise                 | <b>107</b> | <b>35,43</b> | Evli                             | 140        | 46,4         |
| Ön Lisans            | 106        | 35,09        | Bekar                            | <b>162</b> | <b>53,6</b>  |
| Lisans ve Lisansüstü | 89         | 29,47        | <b>Departman</b>                 |            |              |
| <b>Yaş Grubu</b>     |            |              | Yiyecek İçecek                   | <b>183</b> | <b>60,60</b> |
| 18-24 yaş            | 30         | 9,93         | Ön büro                          | 119        | 39,40        |
| 25-29 yaş            | 89         | 29,47        | <b>Sektördeki Çalışma Süresi</b> |            |              |
| 30-34 yaş            | <b>105</b> | <b>34,77</b> | 0-10 yıl                         | <b>185</b> | <b>61,26</b> |
| 35 yaş ve üstü       | 78         | 25,83        | 10 yıl ve üstü                   | 117        | 38,74        |

##### 4.2. Betimleyici Bulgular

Tez çalışmasında yer alan üç değişken ile ilgili ölçekler betimleyici istatistikler açısından ele alınmıştır. Bu bağlamda, her ölçek ayrı ayrı ele alınarak, ölçek maddelerine ilişkin betimleyici bulgular raporlanmıştır.

###### 4.2.1. Hizmet Verme Yatkinlığı Ölçeğine Yönelik Betimleyici İstatistikler

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının hizmet verme yatkinliği düzeylerini belirlemek üzere katılımcılardan 12 ifadeli Hizmet Verme Yatkinlığı Ölçeği'ni 1=Kesinlikle Katılmıyorum ... 5=Kesinlikle Katılıyorum olacak şekilde 5'li Likert tipi dereceleme aracılığıyla puanlamaları

istenmiştir. Puanlama sonucunda ölçek maddelerinin genel ortalama puanı  $\bar{x}=3,74$  olmuştur. Buradan hareketle bireylerin kendilerini hizmet vermeye yatkın görmeye yakın bir algıda oldukları anlaşılmaktadır. Ölçek içerisindeki ifadeler incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip üç değişkenin; “müşterilerime gülümsemek benim için kolaydır” ( $\bar{x}=3,85$ ), “müşterilerin isteklerini karşılayarak kendi amaçlarıma ulaşırım” ( $\bar{x}=3,80$ ) ve “müşterilerle benim karşılayabileceğim hizmet ihtiyaçları ile ilgili konuşurum” ( $\bar{x}=3,79$ ) ifadelerine olduğu görülmektedir. İlgili istatistikler Tablo 4.2.’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.** Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçeği Betimleyici Bulguları (n=302)

| Hizmet Verme Yatkınlığı   | $\bar{x}$   | Std. Sapma    |
|---|-------------|---------------|
| 1.Müşterilerime gülümsemek benim için kolaydır.                                   | 3,85        | 1,0735        |
| 2.Müşterilerimin isimlerini hatırlamaktan hoşlanırım.                             | 3,70        | 1,0514        |
| 3.Müşterim için empati kurmak bana çok doğal gelir.                               | 3,74        | 1,0579        |
| 4.Müşterilerin ihtiyaçlarına hızla cevap vermeyi seviyorum.                       | 3,72        | 1,1524        |
| 5.Müşterilerimi mutlu etmek beni de mutlu ediyor.                                 | 3,70        | 1,1659        |
| 6.Müşterilere hizmet etmeyi gerçekten seviyorum.                                  | 3,67        | 1,0811        |
| 7.Müşterilere beklenti ve isteklerini karşılamaları için yardım etmeye çalışırım. | 3,70        | 1,0702        |
| 8.Müşterilerin isteklerini karşılayarak kendi amaçlarıma ulaşırım.                | 3,80        | 1,0784        |
| 9.Müşterilerle benim karşılayabileceğim hizmet ihtiyaçları ile ilgili konuşurum.  | 3,79        | 1,1313        |
| 10.Müşterilerle sorun çözmeye yönelik bir yaklaşım içinde olurum.                 | 3,74        | 1,0618        |
| 11.Müşterilerin tercihlerini aklımda tutarım.                                     | 3,67        | 1,1297        |
| 12.Müşterilerin sorularını doğru olarak cevaplayabilirim.                         | 3,72        | 1,0353        |
| <b>Genel Ortalama</b>   | <b>3,74</b> | <b>1,0907</b> |

#### 4.2.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Yönelik Betimleyici İstatistikler

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının işten ayrılma niyeti düzeylerini belirlemek üzere katılımcılardan 4 ifadeli İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği’ni 1= Kesinlikle Katılmıyorum ... 5= Kesinlikle Katılıyorum olacak şekilde 5’li Likert tipi dereceleme aracılığıyla puanlamaları istenmiştir. Puanlama sonucunda ölçek maddelerinin genel ortalama puanı  $\bar{x}=2,15$ ’tir. Buradan hareketle bireylerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu anlaşılmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler incelendiğinde en düşük ortalamanın  $\bar{x}=2,07$  ile “bu işletmedeki çalışma koşulları biraz daha kötüleşirse, işletmeden ayrılacağım” ifadesi olduğu görülmektedir. Bu ifadeye verilen puanın düşüklüğünden hareketle bireylerin kısa vadede işten ayrılma niyetlerinin oldukça düşük olduğu söylenebilir. İlgili istatistikler Tablo 4.3.’te gösterilmektedir.

**Tablo 4.3.** İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Betimleyici Bulguları (n=302)

| <b>İşten Ayrılma Niyeti</b>  | $\bar{x}$   | <b>Std. Sapma</b> |
|--|-------------|-------------------|
| 1.Zaman zaman yaptığım işi bırakmayı düşünüyorum.                                  | 2,26        | 1,1069            |
| 2.Bu işletmedeki çalışma koşulları biraz daha kötüleşirse, işletmeden ayrılacağım. | 2,07        | 1,1789            |
| 3.Başka bir işletmede çalışmak için çalıştığım işletmeyi bırakmayı düşünüyorum.    | 2,16        | 1,1514            |
| 4.Muhtemelen önümüzdeki yıl yeni bir iş arayacağımı düşünüyorum.                   | 2,12        | 1,2233            |
| <b>Genel Ortalama</b>  | <b>2,15</b> | 1,1651            |

#### 4.2.3. İş Tatmini Ölçeğine Yönelik Betimleyici İstatistikler

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının iş tatmini düzeylerini belirlemek üzere katılımcılardan 3 ifadeli İş Tatmini Ölçeği'ni 1= Kesinlikle Katılmıyorum ... 5= Kesinlikle Katılıyorum olacak şekilde 5'li Likert tipi dereceleme aracılığıyla puanlamaları istenmiştir. Puanlama sonucunda ölçek maddelerinin genel ortalama puanı  $\bar{x}=3,79$ 'dur. Buradan hareketle bireylerin işlerinden tatmin düzeyinin iyiye yakın olduğu söylenebilir. Ölçekte yer alan ifadeler incelendiğinde en yüksek ortalamanın  $\bar{x}=3,96$  ile "genel olarak işimi seviyorum" ifadesine verildiği görülmektedir. Bu bulgu çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşüklüğü ile uyuşan bir bulgudur. Çalışanların genel olarak işten ayrılma niyetlerinin düşük, iş tatminlerinin ortalamanın üzerinde olduğu söylenebilir. İlgili istatistikler Tablo 4.4.'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.4.** İş Tatmini Ölçeği Betimleyici Bulguları (n=302)

| <b>İşten Tatmini</b>   | $\bar{x}$   | <b>Std. Sapma</b> |
|--|-------------|-------------------|
| 1.İşimden tamamen memnunum.  | 3,73        | 1,1823            |
| 2.Genel olarak işimi seviyorum.*   | 3,96        | 1,1708            |
| 3.Genel olarak mevcut işimde çalışmayı seviyorum.  | 3,67        | 1,1559            |
| <b>Genel Ortalama</b>  | <b>3,79</b> | 1,1696            |
| * Ankette "genel olarak işimi sevmiyorum" şeklinde ifade edilen madde ters kodlanarak olumluya çevrilmiştir. |             |                   |

#### 4.3. Hipotez Testlerine Yönelik Bulgular

Araştırmada test edilen hipotezler şu şekildedir;

**H1:** Otel çalışanların hizmet verme yatkınlıklarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi vardır.

**H2:** Otel çalışanların hizmet verme yatkınlıklarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve olumsuz yönde bir etkisi vardır.

**H3:** Otel çalışanlarının iş tatminlerinin, işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve olumsuz yönde bir etkisi vardır.

Önerilen hipotezlerin test edilmesi için ilişkileri incelemeye yönelik analiz tekniklerinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda, araştırmanın hipotezleri çoklu doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Regresyon analizi öncesinde hizmet verme yatkınlığı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Tablo 4.5.'teki bulgulardan hareketle hizmet verme yatkınlığının, iş tatmini ile anlamlı ve olumlu yönde ( $r=,848$ ;  $p<0,01$ ); işten ayrılma niyeti ile anlamlı ve olumsuz yönde ( $r=-,922$ ;  $p<0,01$ ) ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca iş tatmini ile işten ayrılma niyetinin anlamlı ve olumsuz yönde ( $r=-,838$ ;  $p<0,01$ ) bir ilişkiye sahip olduğu da görülmektedir.

**Tablo 4.5.** Korelasyon Analizi Bulguları

| Değişkenler  | $\bar{x}$ | Std. Sapma | HVY     | IT      | IAN |
|--|-----------|------------|---------|---------|-----|
| HVY  | 3,73      | ,8700      | 1       |         |     |
| IT   | 3,79      | 1,0351     | ,848**  | 1       |     |
| IAN  | 2,15      | 1,0281     | -,922** | -,838** | 1   |
| <b>HVY: Hizmet Verme Yatkınlığı, IT: İş Tatmini, İAN: İşten Ayrılma Niyeti</b> |           |            |         |         |     |
| **. % 0.01 düzeyinde anlamlılık  |           |            |         |         |     |

Korelasyon analizinin ardından hipotezlerin test edilmesi için çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. İlk regresyon analizi H1 hipotezinde ifade edilen hizmet verme yatkınlığının iş tatminine etkisini belirlemek üzere gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen regresyon analizine yönelik bulgular Tablo 4.6.'da yer almaktadır. Buna göre gerçekleştirilen ANOVA testi F istatistiği ve bu istatistiğin anlamlılığından hareketle bir bağımsız ve bir bağımlı değişkenden kurulan modelin geçerliliği kontrol edilmiş ve kurulan modelin bir bütün olarak anlamlı ve geçerli olduğu görülmüştür ( $F_{300;1}=770,512$ ,  $p\leq 0,001$ ). Modelin geçerliliğinin ardından bağımlı değişkeni açıklamaya çalışan bağımsız değişkenler açısından çoklu bağıntı (doğrusal ve ardışık bağımlı) sorunu olup olmadığı bağıntı istatistikleri incelenmiştir. Bağıntı istatistikleri incelendiğinde;

- Bağımsız değişkenini Tolerans istatistiğinin 0,100'ün üzerinde olduğu,
- VIF istatistiğinin tüm değişkenler için 5'in altında olduğu,
- CI değerinin 30'dan küçük olduğu,
- DW istatistiğinin, 1,5-2,5 aralığında olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulgulardan hareketle, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında çoklu bağıntı sorununun tespit edilmediği söylenebilir. Modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunun ve çoklu bağıntı sorunu içermediğinin tespit edilmesinin ardından, hizmet verme yatkınlığı ile iş tatmini arasındaki regresyonel ilişki incelenmiştir. Tablo 4.6.'daki ilişki ve açıklayıcılık katsayıları incelendiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olduğu

görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Hizmet verme yatkınlığı, katılımcıların iş tatmin düzeylerinin %71,9'unu ( $\Delta R^2$ ) açıklamaktadır. Hizmet verme yatkınlığının iş tatmininde ortaya çıkarabileceği değişimin tahmini gücü, standartlaştırılmış regresyon katsayısı ( $\beta$ ) ile incelenmiştir. Buna göre katılımcıların hizmet verme yatkınlıklarındaki bir birimlik artışın, iş tatminlerinde ,848 birimlik bir artışa neden olabileceği söylenebilir. Bu nedenle "H1: Otel çalışanların hizmet verme yatkınlıklarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.6.** Hizmet Verme Yatkınlığının İş Tatminine Etkisi

| Bağımlı değişken: İT                                       |  |           |                         |        |       |                        |       |       |
|--|--|-----------|-------------------------|--------|-------|------------------------|-------|-------|
| Bağımsız Değişken  | Std. Edilmemiş Katsayılar                                    |           | Std. Edilmiş Katsayılar | t-     | p     | Bağıntı İstatistikleri |       |       |
|  | $\beta$  | Std. Hata | Beta                    |        |       | Tol.                   | VIF   | CI    |
| Sabit  | ,018   | ,140      |                         | ,126   | ,900  |                        |       |       |
| HVY  | -1,009   | ,036      | ,848                    | 27,758 | ,000* | 1,000                  | 1,000 | 8.723 |
| ANOVA  | (F:770,512 s.d:300;1 p:0,001)                                |           |                         |        |       |                        |       |       |
| Açıklayıcılık  | R=,848, R <sup>2</sup> =,720, $\Delta R^2$ =,719, D-W: 1,978 |           |                         |        |       |                        |       |       |
| *% 0.01 düzeyinde anlamlılık                               |  |           |                         |        |       |                        |       |       |
| <b>HVY:</b> Hizmet verme yatkınlığı, <b>İT:</b> İş tatmini |  |           |                         |        |       |                        |       |       |

İkinci regresyon analizi H2 hipotezinde ifade edilen hizmet verme yatkınlığının işten ayrılma niyetine etkisini belirlemek üzere gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen regresyon analizine yönelik bulgular Tablo 4.7.'de yer almaktadır. Buna göre gerçekleştirilen ANOVA testi F istatistiği ve bu istatistiğin anlamlılığında hareketle bir bağımsız ve bir bağımlı değişkenden kurulan modelin geçerliliği kontrol edilmiş ve kurulan modelin bir bütün olarak anlamlı ve geçerli olduğu görülmüştür ( $F_{300:1}=1702,033$ ,  $p \leq 0,001$ ). Modelin geçerliliğinin ardından bağımlı değişkeni açıklamaya çalışan bağımsız değişkenler açısından çoklu bağıntı (doğrusal ve ardışık bağımlı) sorunu olup olmadığı bağıntı istatistikleri incelenmiştir. Bağıntı istatistikleri incelendiğinde;

- Bağımsız değişkenini Tolerans istatistiğinin 0,100'ün üzerinde olduğu,
- VIF istatistiğinin tüm değişkenler için 5'in altında olduğu,
- CI değerinin 30'dan küçük olduğu,
- DW istatistiğinin, 1,5-2,5 aralığında olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulgulardan hareketle, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında çoklu bağıntı sorununun tespit edilmediği söylenebilir. Modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunun ve çoklu bağıntı sorunu içermediğinin tespit edilmesinin ardından, hizmet verme yatkınlığı ile işten ayrılma niyeti arasındaki regresyonel ilişki incelenmiştir. Tablo 4.7.'deki ilişki ve açıklayıcılık katsayıları incelendiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı



etkisi olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Hizmet verme yatkınlığı, katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeylerinin %85'ini ( $\Delta R^2$ ) açıklamaktadır. Hizmet verme yatkınlığının işten ayrılma niyetinde ortaya çıkarabileceği değişimin tahmini gücü, standartlaştırılmış regresyon katsayısı ( $\beta$ ) ile incelenmiştir. Buna göre katılımcıların hizmet verme yatkınlıklarındaki bir birimlik artışın, işten ayrılma niyetlerinde ,922 birimlik bir azalmaya neden olabileceği söylenebilir. Bu nedenle “H2: Otel çalışanların hizmet verme yatkınlıklarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve olumsuz yönde bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.7.** Hizmet Verme Yatkınlığının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

| Bağımlı değişken: IAN   |  |           |                         |         |       |                        |       |       |
|---|--|-----------|-------------------------|---------|-------|------------------------|-------|-------|
| Bağımsız Değişken   | Std. Edilmemiş Katsayılar                                    |           | Std. Edilmiş Katsayılar | t-      | p     | Bağıntı İstatistikleri |       |       |
|   | $\beta$  | Std. Hata | Beta                    |         |       | Tol.                   | VIF   | CI    |
| Sabit   | 6,229  | ,101      |                         | 60,951  | ,000* |                        |       |       |
| HVY   | -1,090   | ,026      | -,922                   | -41,256 | ,000* | 1,000                  | 1,000 | 8.723 |
| ANOVA   | (F:1702,033 s.d:300;1 p:0,001)                               |           |                         |         |       |                        |       |       |
| Açıklayıcılık   | R=,922, R <sup>2</sup> =,850, $\Delta R^2$ =,850, D-W: 2,123 |           |                         |         |       |                        |       |       |
| *% 0.01 düzeyinde anlamlılık  |  |           |                         |         |       |                        |       |       |
| <b>HVY:</b> Hizmet verme yatkınlığı, <b>IAN:</b> İşten ayrılma niyeti |  |           |                         |         |       |                        |       |       |

Üçüncü ve son regresyon analizi H3 hipotezinde ifade edilen iş tatmininin işten ayrılma niyetine etkisini belirlemek üzere gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen regresyon analizine yönelik bulgular Tablo 4.8.'de yer almaktadır. Buna göre gerçekleştirilen ANOVA testi F istatistiği ve bu istatistiğin anlamlılığından hareketle bir bağımsız ve bir bağımlı değişkenden kurulan modelin geçerliliği kontrol edilmiş ve kurulan modelin bir bütün olarak anlamlı ve geçerli olduğu görülmüştür ( $F_{300;1}=708,910$ ,  $p \leq 0,001$ ). Modelin geçerliliğinin ardından bağımlı değişkeni açıklamaya çalışan bağımsız değişkenler açısından çoklu bağıntı (doğrusal ve ardışık bağımlı) sorunu olup olmadığı bağıntı istatistikleri incelenmiştir. Bağıntı istatistikleri incelendiğinde;

- Bağımsız değişkenini Tolerans istatistiğinin 0,100'ün üzerinde olduğu
- VIF istatistiğinin tüm değişkenler için 5'in altında olduğu
- CI değerinin 30'dan küçük olduğu
- DW istatistiğinin, 1,5-2,5 aralığında olduğu anlaşılmaktadır

Bu bulgulardan hareketle, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında çoklu bağıntı sorununun tespit edilmediği söylenebilir. Modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunun ve çoklu bağıntı sorunu içermediğinin tespit edilmesinin ardından, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki regresyonel ilişki incelenmiştir. Tablo 4.8.'deki ilişki ve açıklayıcılık katsayıları incelendiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olduğu

görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Hizmet verme yatkınlığı, katılımcıların iş tatmin düzeylerinin %70,2'sini ( $\Delta R^2$ ) açıklamaktadır. Hizmet verme yatkınlığının iş tatmininde ortaya çıkarabileceği değişimin tahmini gücü, standartlaştırılmış regresyon katsayısı ( $\beta$ ) ile incelenmiştir. Buna göre katılımcıların iş tatminlerindeki bir birimlik artışın, işten ayrılma niyetlerinde ,838 birimlik bir azalışa neden olabileceği söylenebilir. Bu nedenle “H3: Otel çalışanların iş tatminlerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve olumsuz yönde bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.8.** İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

| Bağımlı değişken: IAN                     |  |           |                         |         |       |                        |       |       |
|---|--|-----------|-------------------------|---------|-------|------------------------|-------|-------|
| Bağımsız Değişken                         | Std. Edilmemiş Katsayılar                                    |           | Std. Edilmiş Katsayılar | t-      | p     | Bağıntı İstatistikleri |       |       |
|   | $\beta$  | Std. Hata | Beta                    |         |       | Tol.                   | VIF   | CI    |
| Sabit                                     | 5,312  | ,123      |                         | 43,230  | ,000* |                        |       |       |
| İT  | -,833  | ,031      | -,838                   | -26,625 | ,000* | 1,000                  | 1,000 | 7,471 |
| ANOVA                                     | (F:708,910 s.d:300;1 p:0,001)                                |           |                         |         |       |                        |       |       |
| Açıklayıcılık                             | R=,838, R <sup>2</sup> =,703, $\Delta R^2$ =,702, D-W: 1,960 |           |                         |         |       |                        |       |       |
| *% 0.01 düzeyinde anlamlılık              |  |           |                         |         |       |                        |       |       |
| İT: İş tatmini, IAN: İşten ayrılma niyeti |  |           |                         |         |       |                        |       |       |

Gerçekleştirilen üç regresyon analizi bulgusuna göre araştırmanın üç hipotezinin de desteklendiği görülmektedir. Üç farklı basit regresyon modeline göre en kuvvetli ( $r = -,922$ ;  $p < 0,05$ ) ve en yüksek düzeyde açıklayıcılığa sahip ilişki ( $\Delta R^2 = ,850$ ) “Hizmet Verme Yatkınlığının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” bağlamında H2’de ortaya çıkmıştır. H1 ve H3 ise birbirine benzer kuvvette ve açıklayıcılık düzeylerine sahiptir. Hipotez testlerinin kabul edilme durumuna yönelik özeti Tablo 4.9.’da gösterilmektedir.

**Tablo 4.9.** Hipotez Sonuçları ve Parametre Tahmin Değerleri

| Hipotez   | Beta  | $\Delta R^2$ | Hipotez testi sonucu |
|-----------|-------|--------------|----------------------|
| Hipotez 1 | ,848  | %71,9        | Desteklendi          |
| Hipotez 2 | -,922 | %85,0        | Desteklendi          |
| Hipotez 3 | -,838 | %70,2        | Desteklendi          |

## 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Turizm endüstrisi altında onlarca sektör hizmet vermektedir. Bunların başında konaklama işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri, seyahat ve tur işletmeleri ve ulaştırma işletmeleri gelmektedir. Her bir sektörün doğası gereği çalışanlar farklı mesleki yeterlilik ve işe ilişkin yetenekler ile donanmış olmalıdır. Örneğin bir havayolu şirketinde biletleme personeli olarak çalışan kişinin bir ya da birden fazla biletme programına vakıf olması hayati bir koşul iken, otelde çalışan bir ön büro personelinin rezervasyon programlarını iyi biliyor olması çok önemlidir. Ancak hangi sektör altında ne tür iş yapılıyorsa yapılsın en temel konu çalışanların hizmet vermeye yatkınlıklarıdır. Çünkü kişinin hizmet verme yatkınlığı sadece kendisinin iş yapış şekli ve örgütsel faaliyetleri için değil, aynı zamanda işletmenin verimliliği ve etkinliği açısından da kritik bir kişilik özelliğidir. Hizmet ağırlıklı bir endüstri olan turizm endüstrisinin neredeyse tüm alt sektörlerindeki işlerde, müşteri kelimesi yerine misafir ya da konuk kelimesinin kullanılması aslında “hizmet” konusuna bakış açısı anlamında çok belirgin ipuçları vermektedir. Hizmet konusu, bilhassa misafirler ile doğrudan teması geçen çalışanlar açısından daha da önemli bir hal almaktadır. Misafirlerin odasını onlar içeride yok iken temizleyen bir kat hizmetleri personeli ile resepsiyon bölümünde çalışan bir personel için hizmetin aynı içerikle algılanması mümkün olmayacağı gibi, işverenin de bu iki farklı personelden hizmet beklentisi farklı olacaktır. Müşterilerle sürekli olarak yüz yüze iletişimin gerektiği durumlarda çalışan personellerin hizmet vermeye bakış açıları ve hizmeti sağlamaya yönelik yatkınlıkları hem kendi iş tatminleri hem de işletmenin verimliliği açısından çok önemli konulardır. Tezin bu bölümünde, alanyazında daha önce gerçekleştiren çalışmalar ile hipotez testleri sonucunda elde edilen bulgular karşılaştırılarak, hem alanyazına hem de uygulamaya yönelik sonuçlar raporlanmıştır. Bölüm, geleceğe yönelik araştırma konusu önerilerinin sunulması ile bitirilmiştir.

### 5.1. Alanyazına Yönelik Sonuçlar

Bu tez çalışmasında örneklem olarak ele alınan otel işletmeleri, ağırlama işletmeleri arasında hizmet kavramına en önem veren ve kapsamlı olarak ele alan işletmelerin başında gelmektedir. Hangi gerekçe ile otele gelmiş olursa olsun, kişilerin kendisini özel hissetme arzuları, hizmet beklentilerini oldukça büyüyen bir durumdur. Bu nedenle doğrudan misafirler ile iletişimde olması gereken çalışanlar, otel işletmelerinin özel olarak seçmesi gereken kişiler olmalıdır. Çünkü misafirler ile doğrudan iletişimde olan personelin hal hareketi ve davranışları, otelin hizmet anlayışını yansıtıyor olarak kabul edilir. Bu çalışmada Mersin’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde, müşteriler ile yüz yüze iletişimde bulunan (front-line employees) ön büro ve yiyecek-içecek departmanı çalışanları dikkate alınarak,

çalışanların hizmet verme yatkınlıklarının iş tatminlerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisi araştırılmıştır. Elde edilen bulguları öncelikle alanyazına katkı ve öneriler bağlamında ele almak doğru olacaktır. Araştırmanın amacı çerçevesinde gerçekleştirilen hipotez testleri sonucunda, çalışanların hizmet verme yatkınlıklarının iş tatminlerini olumlu yönde ve anlamlı ( $\beta=,848$ ;  $R^2=,719$ ), işten ayrılma niyetlerini ise olumsuz yönde ve anlamlı ( $\beta=-,922$ ;  $R^2=,850$ ) olarak etkilediği anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra otel çalışanlarının iş tatminlerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz yönde ve anlamlı ( $\beta=-,838$ ;  $R^2=,702$ ) etkisi de ortaya koyulmuştur. Otel işletmeleri örnekleminde ve misafirlerle yüz yüze iletişimde bulunan ön büro ve yiyecek-içecek departmanı çalışanları özelinde gerçekleştirilen bu çalışmada görüldüğü üzere, gerçekleştirilen regresyon testi bulguları gerek ilişki katsayıları gerekse de açıklanan varyans istatistikleri açısından yüksektir. Bu bulguları alanyazında daha önce otel ve restoran işletmeleri örnekleminde gerçekleştirilen araştırmalar ile kıyaslamak mümkündür. Hizmet verme yatkınlığının, iş tatminine etkisini otel örnekleminde inceleyen Lee vd. (1999)  $\beta=,570$ 'lık; Dusek vd. (2014)  $\beta=,490$ 'lık; Bibican (2019)  $\beta=,260$ 'lık bir etki bulgulamış iken, Başoda (2012) dört boyut halinde ele aldığı hizmet verme yatkınlığının sadece iki boyutunun anlamlı etkisi olduğunu ortaya koyarak, müşteriye özel hissettirme boyutunun  $\beta=,170$ 'lık ve başarılı hizmet sunma arzusunun  $\beta=,350$ 'lık etkisini bulgulamıştır. Hizmet verme yatkınlığının, iş tatminine etkisini restoran örnekleminde inceleyen Donovan vd. (2004)  $\beta=,500$ 'lük; Gazzoli vd. (2012)  $\beta=,067$ 'lık ve Kim vd. (2005) üç boyut halinde ele aldıkları hizmet verme yatkınlığının yalnızca örgütsel destek algısı boyutunun iş tatminine  $\beta=,490$ 'lık bir etkisi olduğunu bulgulamıştır. Bu bulgulardan hareketle bu tezin H1 hipotezine yönelik bulgularının ( $\beta=,848$ ;  $R^2=,719$ ) alanyazında daha önce gerçekleştirilen araştırmalar ile benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. İlgili çalışmalarla aradaki tek farkın değişkenler arasındaki ilişki gücüne yönelik olduğu görülmektedir. Bu farklılık araştırmacıların hizmet verme yatkınlığını ölçmek için kullandıkları ölçeklerin içeriğinden kaynaklanabileceği gibi, örneklem farklılıklarından da kaynaklanabilir. Mersin her ne kadar Akdeniz bölgesinde yer alan bir kıyı şehri olsa da doğu kültüründen de çok beslenen ve hizmet kavramına büyük önem atfedilen bir bölgedir. Türkiye'nin birçok şehrinde normal olarak görülebilecek ve kabul edilebilecek olan hizmet standartları, bu bölge insanı için düşük kalabilmektedir. Bu algıya sahip bireylerin çalıştıkları işletmelerde de misafirleri memnun edici hizmet sunumlarının, misafir memnuniyeti için olduğu kadar kendi memnuniyetleri için de bir gösterge olduğunu düşünmeleri olasıdır.

Tezde incelenen bir diğer ilişki de H2 hipotezi ile test edilen hizmet verme yatkınlığının, işten ayrılma niyetine etkisi olmuştur. Alanyazında çoğunlukla bankalar ve sigorta işletmeleri örnekleminde test edilen bu ilişki otel işletmesi örnekleminde bu araştırmanın gerçekleştirdiği kaynak taraması neticesinde ulaşılan dört kaynak ile sınırlıdır. Karatepe vd.'nin (2007) bulguları, hizmet verme yatkınlığının işten ayrılma niyeti üzerinde düşük düzeyde ancak

anlamli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır ( $\beta=-,090$ ,  $p<0.05$ ). Başoda'nın (2012) yu'ksek lisans tezi bulgularına göre hizmet verme yatkınlığının dört boyutunun da işten ayrılma niyetine anlamli bir etkisinin olmadığı görülmektedir ( $p>0.05$ ). Dusek vd.'nin (2014) araştırma bulguları da Başoda'nın (2012) bulgularını kısmen desteklemektedir. Buna göre Dusek vd. (2014) hizmet verme yatkınlığının işyerinden ayrılma niyetini anlamli olarak etkilemediğini ( $p>0.05$ ), hizmet verme yatkınlığının buna karşın hizmetin verildiği endüstriyi terk etmeyi, bir diğer anlamıyla meslekten vazgeçme eğilimini anlamli olarak etkilediğini ( $\beta=-,360$ ,  $p<0.05$ ) ortaya koymuştur. Kuşluvan vd. (2016) ise konaklama işletmelerinde müşterilerle yüz yüze etkileşim halinde bulunan çalışanlar örnekleminde gerçekteştirdikleri araştırmalarında, müşteri odaklılık bağlamında ele alınan hizmet verme yatkınlığının işten ayrılma niyetine etkisinin olumsuz yönde  $\beta=-,240$  olduğu anlaşılmaktadır. Bu araştırmada benzer Şekilde olumsuz yönde ve anlamli bir ilişki ortaya çıkmıştır ( $\beta=-,922$ ;  $R^2=,850$ ). Dolayısıyla bu araştırmanın ortaya koyduğu bulgu Başoda'nın (2012) yu'ksek lisans tezi bulguları ile farklılık gösterirken, Kuşluvan vd.'nin (2016) makale bulguları ile benzerlik göstermektedir. Ancak tıpkı hizmet verme yatkınlığı ve iş tatmini ilişkisinde olduğu gibi yu'ksek düzeyde bir ilişki söz konusudur. Araştırma rneklemine yer alan bireylerin hizmet vermeye yatkınlıklarının işten ayrılma niyetleri için kritik bir değişken olduğu anlaşılmaktadır. Her ne kadar işten ayrılma niyeti ekonomik mecburiyetler gibi bir kısım zorunlulukları da içinde barındıran kapsamlı bir konu olsa da, hizmet sektöründe çalışan bireylerin "bu işe uygun olduğumu düşünmesem bu işi yapmam" yönündeki algıları otel hizmetleri değerlendirildiğinde oldukça olasıdır.

Tezde incelenen son ilişki H3 hipotezi ile test edilen iş tatmininin, işten ayrılma niyetine etkisi olmuştur. Bu iki değişkeni daha önce otel rneklemi çerçevesindeki araştırmalarında test eden Yang (2008), iş tatmininin otelden ayrılma niyeti ( $\beta=-,200$ ) ve endüstriyi terk etme ( $\beta=-,160$ ) zerinde olumsuz yönde ve anlamli etkisini ortaya koymuştur. Yang (2010), yalnızca otelden ayrılma niyetini ele alan araştırmasında  $\beta=-,420$ 'lik, Jang ve George (2012)  $\beta=-,430$ 'luk, Akbolat vd. (2014),  $\beta=-,827$ 'lik, Lu ve Gursoy (2016) farklı yaş gruplarında gerçekteştirdiği moderatör analizi neticesinde  $\beta=-,530$  ile  $\beta=-,590$  arasında değişen bir etki; ve son olarak Sökmen ve Sezgin (2017)  $\beta=-,600$ 'lk olumsuz yönde ve anlamli bir etki ortaya koymuştur. Alanyazında değinilen araştırmalar içerisinde yalnızca Lee vd. (2012) çalışanların iş tatminleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamli bir etki bulguları bulunmamıştır. Bu araştırmada da yukarıda özetlenen birçok araştırma ile benzer Şekilde olumsuz yönde ve anlamli bir ilişki ortaya çıkmıştır ( $\beta=-,838$ ;  $p<0,05$ ). Hizmet verme yatkınlığının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde olduğu gibi, otel çalışanlarının iş tatmini ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki de oldukça yu'ksek çıkmıştır. Bu bulgu ( $\beta=-,838$ ;  $p<0,05$ ), Akbolat vd.'nin (2014), Ankara'daki dört ve beş yıldıızlı otel çalışanları örneklemine gerçekteştirdiği çalışma ile oldukça benzer olmasına karşın ( $\beta=-,827$ ;  $p<0,05$ ) Akbolat vd.'nin (2014) müşteriyle yüz yüze iletişime

geçmeyen çalışanlardan da veri topladığını unutmamak gerekir. Yukarıda özetlenen araştırmalar içerisinde yalnızca Sökmen ve Sezgin'in (2017) sınır birim çalışanları şeklinde ifade ettiği müşteriyle yüz yüze iletişime geçen çalışanlardan veri toplamış ve bu çalışmadaki etki gücüne yakın bir etki ( $\beta=-,600$ ;  $p<0,05$ ) ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada elde edilen iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki yüksek ilişkiye yönelik bulgu, çalışanlarının işlerinden duydukları memnuniyetin, aynı iş yerinde çalışmaya devam etme açısından oldukça kritik ve hassas bir değişken olduğunu göstermektedir. Çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlayacak unsurlarda yapılacak bir birimlik iyileştirmelerin, neredeyse aynı oranda iş yerinde çalışmaya devam etme niyetini etkileyebileceği anlaşılmaktadır.

## 5.2. Uygulamaya Yönelik Sonuçlar

Mersin'de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin müşterilerle yüz yüze iletişimde olan bölümlerinde çalışan personeller (ön büro ve yiyecek-ıçecek) örnekleminde gerçekleştirilen bu tez çalışması, otellerdeki çeşitli pozisyonlarda çalışan yöneticiler ve girişimciler için bir dizi sonuç ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar ve sonuçlar bağlamındaki öneriler şu şekilde özetlenebilir;

- Çalışanların hizmet verme yetkinliği ortalaması 5 üzerinden 3,74'tür. Bu durum çalışanların kendilerini yaptıkları işe uygun olduğu düşüncesine yakın olduğunu göstermektedir. Hizmet verme yetkinliğini ortaya koyan maddeler arasında en düşük ortalama puanının "Müşterilere hizmet etmeyi gerçekten seviyorum" ve "Müşterilerin tercihlerini aklımda tutarım" maddelerine ait olduğu görülmektedir. Buradan hareketle çalışanların hizmet verme yetkinliklerini artırmak için gerekli hizmet içi eğitim, motivasyon ve güçlendirme faaliyetleri gibi uygulamalar faydalı olacaktır.
- Çalışanların iş tatmini ortalama puanları 3,79'dur. Bu sonuç, araştırmaya katılan çalışanların işlerinden memnun olmaya yakın bir eğilimde olduklarını göstermektedir. İş tatminini ortaya koyan maddeler arasında en düşük ortalama puanının "Genel olarak mevcut işimde çalışmayı seviyorum" maddesine ait olduğu görülmektedir. Çalışanların en düşük ortalamayı verdiği bu madde, çalışanların işlerinden genel anlamda yüksek denilebilecek bir oranda memnun olduklarını, ancak yaptıkları iş veya iş ortamı ile ilgili bazı olumsuz şartların da var olabileceğine işaret etmektedir. Bu noktada otel yöneticileri, çalışanlarının iş tatminlerini düşüren unsurları araştırarak, bu olumsuzlukları ortadan kaldıracak uygulamalar yapmaları faydalı olacaktır.
- Çalışanların işten ayrılma niyeti ortalama puanı 2,15'tir. İşten ayrılma niyetini ortaya koyan maddeler arasında ise en yüksek ortalama puanının "Zaman zaman yaptığım işi bırakmayı düşünüyorum" maddesine ait olduğu görülmektedir. Çalışanların bu maddeye atadıkları ortalama puan 2,26'dır. Genel olarak değerlendirildiğinde işten

ayrılma niyeti ile ilgili genel ortalama ve madde ortalamaları düşük gibi görünse de; işgören devir hızının çok yüksek olduğu otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde bu ortalamalar azımsanmamalıdır. İşsizlik, geçim sıkıntısı vb. olumsuz durumlar çalışanların kolay kolay mevcut işlerini bırakmalarına engel olabilese de, işten ayrılmaya niyetlenmiş bir çalışanın kendisine işine ne kadar verebileceği düşündürücüdür. Bu noktada otel yöneticilerinin, çalışanlarının motivasyonlarını düşüren, yaptığı iş ile veya çalıştığı işyeri ile ilgili olumsuz düşünmesine yol açan etkenleri belirleyip ortadan kaldırılmasını sağlamaları, işgören devir hızlarını düşürmeye ve buna bağlı olarak hizmet kalitesinde standartlaşmaya ve maliyetleri azaltmaya yardımcı olacaktır.

Araştırma amacı kapsamında gerçekleştirilen hipotezler alanyazın için olduğu kadar otel yöneticileri açısından da önemli çıktılar ortaya koymaktadır. Hipotez testleri sonucunda elde edilen bulgular bağlamındaki sonuçlar ve öneriler şu şekilde sıralanabilir;

- Otel işletmelerinde işe alınacak personelin seçiminde kişilik analizleri yapılarak, öncelikle hizmet vermeye yatkın olup olmadığı belirlenmelidir. Bu belirlemeler neticesinde istihdam önceliği hizmet verme yatkınlığı yüksek bireylere verilmelidir. Hizmet verme yatkınlığı yüksek olduğu için istihdam edilen bu bireylerin, müşteriler ile yüz yüze iletişimin yoğun olduğu departmanlarda görevlendirilmesi bu seçimin en önemli noktası olacaktır.
- Sonraki süreçte, müşteriler ile yüz yüze iletişimin yoğun olduğu departmanlarda görevlendirilen personeller ile hali hazırda hizmet verme yatkınlıkları düşük olduğuna kanaat getirilen personellerin, hizmet verme yatkınlığı düzeylerinin artırılması için çeşitli uygulamalar gerçekleştirilmeli ve geliştirici bazı işbaşı eğitimler düzenlenmelidir.
- Gerçekleştirilecek uygulamalar ve sunulacak eğitimler neticesinde çalışanların hizmet verme yatkınlıkları azami düzeye çıkarılması hedeflenmelidir. Hizmet verme yatkınlığı artan çalışanların iş tatminleri de artacak, işten ayrılma niyetleri ise düşecektir. Sürekli olarak çalışanlarının iş tatminleri artırmaya, işten ayrılma niyetlerini düşürmeye çalışan otel yöneticileri için, tek başına bu sonuç bile çok kıymetlidir.

### **5.3. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler**

Bu tez sonucunda ortaya koyulan sonuçlar; çözülmesi amaçlanan problem, ele alınan değişkenler, kullanılan yöntem, belirlenen örneklem ve başvuru istatistiksel analiz teknikleri kapsamında üretilmiştir. Dolayısıyla bir dizi sınırlılık mevcuttur. Bu sınırlılıkları da ele alarak, gelecekte hizmet verme yatkınlığı değişkenini temel değişken olarak belirleyecek araştırmacılar için çeşitli öneriler getirmek mümkündür.

İlk olarak araştırmanın değişkenler anlamında kapsamını hizmet verme yatkınlığı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti oluşturmaktadır. Otel çalışanları örnekleminde yapılan bazı tez çalışmalarında hizmet verme yatkınlığı, iç girişimcilik performansı (Kaplan, 2013), işkoliklik eğilimi (Serçeoğlu, 2014), içsel pazarlama uygulamaları ve olumlu sosyal davranışlar (Kaygısız, 2016), işe tutkunluk (Başoda, 2017), duygusal emek ve duygusal zeka (Çoban, 2017), sosyal kaytarma (Özkan, 2018) ve örgütsel bağlılık (Bibican, 2019) değişkenleri ile birlikte ele alınmıştır. Bundan sonra hizmet verme yatkınlığı ile ilgili yapılacak çalışmalarda, personel güçlendirme, örgütsel vatandaşlık davranışı, tükenmişlik, iş performansı veya psikolojik güçlendirme değişkenleri ile bir arada incelenebilir. Ek olarak hizmet verme yatkınlığı değişkeni bağımsız değişken yerine aracı (mediator) ve düzenleyici (moderator) değişken olarak de ele alınarak etkisi ölçülebilir.

İkinci olarak kullanılan ölçek bağlamında araştırmada Brown vd. (2002) tarafından geliştirilen, "İhtiyaçları karşılama yeteneği" ve "Hizmet sunumundan zevk alma" boyutlarından oluşan ölçek tercih edilmiştir. Gelecekteki araştırmalarda bu ölçeğe alternatif olarak Hennig-Thurau (2004) tarafından geliştirilen, "Teknik beceriler", "Sosyal beceriler", "Hizmet verme motivasyonu" ve "Algılanan karar verme yetkisi" olmak üzere 4 boyutlu "Müşteri Odaklılık Ölçeği" ya da Donovan vd. (2004) tarafından geliştirilen, "Müşteriye özel ve önemli olduğunu hissettirme ihtiyacı", "Müşterinin gereksinim ve isteklerini okuma/anlama ihtiyacı", "Hizmetleri başarılı bir şekilde sunma arzusu" ve "Kişisel ilişki kurma ihtiyacı" olmak üzere yine 4 boyuttan oluşan "Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçeği" kullanılabilir. Böylece ölçeklerin kavramı ölçmesi konusunda ne gibi farklılıklar ve benzerlikler olduğu ortaya çıkarılabilir.

Üçüncü olarak, tez çalışmasında kolayda örnekleme tekniği ile anket formu aracılığıyla veri toplanmıştır. Konu ile ilgili ilerleyen süreçte yapılacak çalışmalarda olasılıklı örnekleme veya tabakalı örnekleme teknikleri kullanılması konuya dair farklı bakış açılarının geliştirilmesine yardımcı olacaktır. Bununla birlikte nitel araştırma yöntem modelleri ve yüz yüze mülakatlar aracılığıyla veri toplanması, konunun daha derinlemesine irdelenmesini sağlayabilecek, otel çalışanlarının konuya dair öznel duygu ve düşüncelerinin ortaya çıkarılmasına yardımcı olacaktır.

Dördüncü olarak araştırma Mersin'de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları örnekleminde gerçekleştirilmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda araştırma örneklemini genişletilebilir. Örneğin butik oteller ya da şehir otelleri de kapsama alınarak, işgörenlerin algılamaları arasındaki benzerlik ve farklılıklar karşılaştırılabilir. Ek olarak örnekleme otel işletmeleri ile sınırlı tutulmayıp, yiyecek ve içecek işletmeleri çalışanları üzerine de bir araştırma yapılabilir. Sonuçta bu işletmelerde de misafir karşılama ve hizmet sunumu oldukça önemlidir. Bulguların karşılaştırılması anlamında hem alanyazın hem de uygulayıcılar için faydalı bilgiler ortaya çıkabilecektir. Diğer bir taraftan ise hizmet verme



yatkınlığı konusu işgörenlerin yanı sıra, hizmetin sunulduğu müşterilerin gözünden ya da hizmetin sunulmasından sorumlu olan yöneticilerin gözünden araştırılabilir. Bu araştırma bilhassa nitel teknikler ile gerçekleştirilebilirse yeni yapılar ortaya koyulabilir. Sonuçta hizmetin doğasında değişim vardır ve doğal olarak işgörenlerden beklenen hizmet verme yatkınlıkları da zamanla değişebilir. Ayrıca bu değişimler faaliyet gösterilen işletmenin niteliği ve büyüklüğü ile de yakından ilgilidir.



## KAYNAKLAR

- [1]. Adair, F. (1968). *The development of a scale to measure the service orientation of librarians: Preliminary investigation*. Unpublished doctoral dissertation, University of North Carolina, North Carolina.
- [2]. Ağaoğlu, O. K. (1992). *İşgücünü verimli kullanma tekniklerinin turizm sektörüne uygulanması*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- [3]. Akbolat, M., Yılmaz, A., ve Tutar, H. (2014). Konaklama işletmeleri çalışanlarının algıladıkları mobbingin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 1-17.
- [4]. Akçadağ, S., ve Özdemir, E. (2005). İnsan kaynakları kapsamında dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde iş tatmini: İstanbul'da yapılan ampirik bir çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 167-193.
- [5]. Akgündüz, Y., ve Akdağ, G. (2014). İşgörenlerin kişilik özelliklerinin temel benlik değerlendirmelerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12, 295-318.
- [6]. Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4, 1-25.
- [7]. Akkaya, R., & Akyol, B. (2016). The relationship between teachers' locus of control and job satisfaction: A mixed method study. *International Online Journal of Educational Sciences*, 8(3), 71-82.
- [8]. Akova, O., Tanrıverdi, H., ve Kahraman, O. C. (2015). Otel işletmelerinde işgören devir hızına etki eden risk faktörlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 87-107.
- [9]. Aktaş, H., ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumunu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.
- [10]. Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, 24(2), 330-351.
- [11]. Alge, B. J., Gresham, M. T., Heneman, R. L., Fox, J., & McMasters, R. (2002). Measuring customer service orientation using a measure of interpersonal skills: A preliminary test in a public service organization. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 467-476.
- [12]. Aliyeva, A. (2013). *Çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- [13]. Allen, P., Higgins, S., McCrae, P., & Schlamann, H. (2006). *Service orientation, winning strategies and best practices*. New York: Cambridge University Press.
- [14]. Alpar, R. (2012). *Uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- [15]. Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2012). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (7. bs.). İstanbul: Sakarya Kitabevi.
- [16]. Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1-14.
- [17]. Arı, G. S., Bal, H., ve Bal, E. Ç. (2010). İşe bağlılığın tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık etkisi: Yatırım uzmanları üzerinde bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 143-166.

- [18]. Arslan, R., & Acar, B. N. (2013). A research on academics on life satisfaction, job satisfaction and professional burnout. *Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 18(3), 281-298.
- [19]. Aslan, Z., Ünüvar, Ş., ve Başoda, A. (2012). Turizm eğitimi alan öğrencilerin kişilik özelliklerinin belirlenmesi ve turizm sektörüne uyumu açısından değerlendirilmesi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(2), 203-219.
- [20]. Aşan, Ö., ve Erenler, E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203-216.
- [21]. Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- [22]. Avcı, N., ve Küçükusta, D. (2009) Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- [23]. Ayar, T. (2017). *Örgütsel adalet algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: ankara ilindeki sosyal güvenlik denetmenleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- [24]. Ayas, N. (2014). *Hizmet odaklılığın çalışanların iş sonuçları ve örgütsel performansa etkileri: Hizmet sektöründe bir alan araştırması*. Yayınlanmamış doktora tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- [25]. Aydınli, H. İ. (2005). İş doyumunu etkileyen değişkenler ve bir uygulama. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*, 149, 62-85.
- [26]. Aytaç, S. (2001). Örgütsel davranış açısından kişiliğin önemi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 3(1).
- [27]. Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practise*, 3(4), 77-86.
- [28]. Babakus, E., & Yavas, U. (2012). Customer orientation as a buffer against job burnout. *The Service Industries Journal*, 32(1), 5-16.
- [29]. Babakus, E., Yavaş, U., & Ashill, N.J. (2009). The role of customer orientation as a moderator of the job demand-burnout-performance relationship: A surface-level trait perspective. *Journal of Retailing*, 8(4), 480-492.
- [30]. Balcı, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akademi.
- [31]. Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F. K., ve Kurar, İ. (2014). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi: Alanya'da bulunan dört ve beş yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 59-85.
- [32]. Barlı, Ö. (2008). *Davranış bilimleri ve örgütlerde davranış*. Erzurum: Aktif Yayınevi.
- [33]. Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
- [34]. Basak, E., Ekmekci, E., Bayram, Y., & Bas, Y. (2013). *Analysis of factors that affect the intention to leave of white-collar employees in Turkey using structural equation modelling*. Paper presented at the meeting of the World Congress on Engineering & Computer Science, Berkeley, CA.
- [35]. Baş, M. (2015). *Kış turizminde faaliyet gösteren işletme çalışanlarının hizmet verme yatkınlığının tespiti: Bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

- [36]. Başoda, A. (2012). *Kişilik özelliği olarak hizmet verme yetkinliğinin tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Nevşehir Üniversitesi, Nevşehir.
- [37]. Başoda, A. (2016). Otel çalışanlarının hizmet verme yetkinliğinin iş tatmini üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19(41. YIL ÖZEL SAYISI), 75-85.
- [38]. Baştemur, Y. (2006). *İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- [39]. Baydoun, R., Rose, D., & Emperado, T. (2001). Measuring customer service orientation: An examination of the validity of the customer service profile. *Journal of Business and Psychology*, 15(4), 605-620.
- [40]. Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90 (3), 468-482.
- [41]. Bettencourt, L., Gwinner, K., & Meuter, M. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service oriented organizational citizenship behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
- [42]. Bibican, Ç. (2019). *Ankara'da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmet verme yetkinliğinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi üzerindeki aracı etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- [43]. Biçkes, D. M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö., ve Uğur, A. (2014). Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü: Bir alan çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Ağustos, 9(2), 97- 121.
- [44]. Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- [45]. Blois, K. J. (1974). The marketing of services: An approach. *European Journal of Marketing*, 8(2), 137-145.
- [46]. Bozkurt, Ö., ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- [47]. Brannon, D., Barry, T., Kemper, P., Schreiner, A., & Vasey, J. (2007). Job perceptions and intent to leave among direct care workers: Evidence from the better jobs better care demonstrations. *The Gerontologist*, 47(6), 820-829.
- [48]. Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self and superior performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110- 119.
- [49]. Budak, A. (2006). *Kamu sektöründe çalışanların iş tatmin düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve NATO Pol Tesisleri'nde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- [50]. Bula, H. O. (2012). Labor turnover in the sugar industry in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 4(9), 111-120.
- [51]. Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- [52]. Büyüköztürk, Ş., Şekercioglu, G. ve Çokluk, Ö. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- [53]. Büyükyılmaz, O., ve Çakmak, A.F. (2014). İlişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşmede

algılanan ihlalin işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 14(4), 583-596.

[54]. Caemmerer, B., & Wilson, A. (2011). An exploration of the service orientation discrepancy phenomenon in a public sector context. *The Service Industries Journal*, 31(3), 355-370.

[55]. Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D. Jr., & Klesh, J. R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. In Seashore S. E., Lawler E. E. III, Mirvis P. H., Cammann C. (Eds.), *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices* (pp. 71-138). New York: Wiley.

[56]. Carayon, P., Hoonakker, P., Marchand, S., & Schwarz, J. (2003). Job characteristics and quality of working life in the IT workforce: The role of gender. In *Proceedings of the 2003 SIGMIS Conference on Computer Personnel Research: Freedom in Philadelphia--Leveraging Differences and Diversity in the IT Workforce* (58-63). ACM.

[57]. Carayon, P., Sainfort, F., & Smith, M. J. (1999). Macroergonomics and total quality management: How to improve quality of working life?. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 5(2), 303-334.

[58]. Carraher, S. M., Mendoza, J. L., Buckley, M. R., Schoenfeldt, L. F., & Carraher, C. E. (1998). Validation of an instrument to measure service-orientation. *Journal of Quality Management*, 3(2), 211-224.

[59]. Carraher, S., Parnell, J. A., & Spillan, J. E. (2009). Customer service-orientation of small retail business owners in Austria, the Czech Republic, Hungary, Latvia, Slovakia, and Slovenia. *Baltic Journal of Management*, 4(3), 251-268.

[60]. Cavanagh, S. J., & Coffin, D. A. (1992). Staff turnover among hospital nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 17(11), 1369-1376.

[61]. Cemalçılar, İ. (1998). *Pazarlama kavramlar-kararlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

[62]. Ceyhun, S., ve Diker, O. (2016). Ankara ilinde spor sağlık merkezi çalışanlarının kişilik özelliklerinin hizmet verme yatkınlığı üzerine etkisi. *Niğde University Journal of Physical Education And Sport Sciences*, 10(1), 100-110.

[63]. Chandrasekhar, S. F. (2001). Service orientation and persistence at work: A study of corporate hospital employees. *Journal of Management Research*, 1(2), 79- 86.

[64]. Chen, Y. J. (2007). Relationships among service orientation, job satisfaction, and organizational commitment in the international tourist hotel industry. *Journal of American Academy of Business*, 11(2), 71-82.

[65]. Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3), 374-381.

[66]. Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70, January, 137-150.

[67]. Chung, B. G., & Schneider, B. (2002). Serving multiple masters: Role conflict experienced by service employees. *Journal of services Marketing*, 16(1), 70-87.

[68]. Cinnioğlu, H. (2018). *Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

[69]. Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *NEO PI/ FFI Manual supplement*. Odessa FL: Psychological Assesment Resources.

[70]. Cowell, D. W. (1988). New service development. *Journal of Marketing Management*, 3 (3), 296-312.

- [71]. Cran, D. J. (1994). Towards validation of the service orientation construct. *The Service Industries Journal*, 14(1), 34-44.
- [72]. Cranny, C. J., Smith, P. C. & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington.
- [73]. Cribbin, J. J. (1972). *Effective managerial leadership*. New York: American Management Association.
- [74]. Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- [75]. Çalışır, F., Gümüşsoy, C. A., & İskin, I. (2011). Factors affecting intention to quit among IT professionals in Turkey. *Personnel Review*, 40(4), 514-533.
- [76]. Çalışkan, O., ve Ünüsan, Ç. (2011). Otel çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algısının iş tatmini ve işte kalma niyetine etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 154-166.
- [77]. Çarıkçı, İ. H. (2000). Çalışanların iş tatminlerini etkileyen kişisel özellikler-süpermarket çalışanları üzerine bir araştırma. *SDÜ İİBF*, 5(2), 155-168.
- [78]. Çaylı, B. (2013). *Kontrol odağı-iş tatmini ilişkisi ve örgütsel adalet algısının aracı etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- [79]. Çekmecelioğlu, H. G. (2007). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), 79-97.
- [80]. Çelik, Y. (2013). *Çalışanların işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algısı ile iş tatmini arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- [81]. Çetiner, M. (2014). *Bireysel kariyer planlaması ile kişilik arasındaki ilişkinin iş tatmini üzerindeki etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- [82]. Çoban, M. (2017). *İşgörenlerde hizmet verme yatkınlığının duygusal emek üzerindeki etkisinde duygusal zekânın rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- [83]. Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2012) *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- [84]. Davis, K. (1984). *İşletmelerde insan davranışı*. (Çev.: K. Tosun), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- [85]. Davran, D. (2014). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi: Van ili ilk ve ortaokulları öğretmenleri üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- [86]. Deery, M. (2002). Labour turnover in international hospitality and tourism, In, D'Annunzio-Green, N., Maxwell, G.A, & Watson, S. (Eds.), *Human resource management: International Perspectives In Hospitality and Tourism* (51-64). London: Thomson
- [87]. Demir, M., ve Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 64-74.
- [88]. Demirtaş, M. D. (2014). *Banka müdürlerinin etik davranışlarının çalışanların iş tatminine ve örgütsel bağlılığına etkileri: İzmir ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gediz Üniversitesi, İzmir.
- [89]. Dienhart, J. R., Gregoire, M. B., Downey, R. G., & Knight, P. K. (1992). Service orientation of restaurant employees. *International Journal of Hospitality Management*, 11(4), 331-346.
- [90]. Dinçer, N. Ü. (2010). *Hemşirelerin işyeri şiddetine maruz kalma durumları ile iş doyumları ve işten ayrılma eğilimleri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- [91]. Donavan, D. T., & Hocutt, M. A. (2001). Customer evaluation of service employees' customer orientation: extension and application. *Journal of Quality Management*, 6, 293-306.
- [92]. Donavan, D. T. (1999). *Antecedents and consequences of the contact employees' service orientation: From personality traits to service behaviors*. Unpublished doctoral dissertation, Oklahoma State University, Oklahoma.
- [93]. Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J.C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68, 128-146.
- [94]. Dotchin, J. A., & Oakland, J. S. (1994). Total quality management in services: Part 1: Understanding and classifying services. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(3), 9-26.
- [95]. Dusek, G. (2014). *Comparative analysis of service orientation and service climate in The United States and Russian hotel industrie*. Unpublished doctoral dissertation, Nova Southeastern University, Florida.
- [96]. Dusek, G. A., Ruppel, C. P., Yurova, Y., & Clarke, R. (2014). The role of employee service orientation in turnover in the US hotel industry. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(2), 87-104.
- [97]. Duxbury, L., & Halinski, M. (2014). Dealing with the "Grumpy Boomers": Re-engaging the disengaged and retaining talent. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 660-676.
- [98]. Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 283-357). Oxford, England: John Wiley & Sons.
- [99]. Egan, T. M., Yang, B., & Barlett K. R. (2004) The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- [100]. Ekinci, Y., & Dawes, P.L. (2009). Consumer perceptions of frontline service employee personality traits, interaction quality, and consumer satisfaction. *The Service Industries Journal*, 107(125), 503-521.
- [101]. El Akremi, A., Colaianni, G., Portoghese, I., Galletta, M., & Battistelli, A. (2014). How organizational support impacts affective commitment and turnover among Italian nurses: A Multilevel Mediation Model. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (9), 1185-1207.
- [102]. Elçi, G. (2014). *İş tatmini, örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- [103]. Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. (2006). Linking the big five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41, 959-970.
- [104]. Eren, D. (2007). *Örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- [105]. Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- [106]. Eren, S., ve Ayas, N. (2015). Hizmet odaklılığın çalışanların tutum ve davranışlarına ve örgütün performansına etkileri: Hizmet sektöründe bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 73- 98.

- [107]. Erkuş, A. (2013). *Davranış bilimleri için bilimsel araştırma süreci*. Ankara: Seçkin Kitapevi.
- [108]. Erkuş, A., ve Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42(2), 302-318.
- [109]. Erşan, E. E., Yıldırım, G., Doğan, O., ve Doğan, S. (2013). Sağlık çalışanlarının iş doyumu ve algılanan iş stresi ile aralarındaki ilişkinin incelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 14, 115-21.
- [110]. Eser, Z. (2007). *Hizmetlerde pazarlama iletişimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- [111]. Esmer, S. (2011). *Liman işletmelerinde hizmet pazarlaması: Pazarlama iletişimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- [112]. Fındıklı, M. A. (2014). Algılanan lider desteği ve algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: İstanbul'da kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Istanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, (77), 136-157.
- [113]. Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2), 170-187.
- [114]. Frei, R., & McDaniel, M. (1998). Validity of customer service measures in personnel selection: A review of criterion and construct evidence. *Human Performance*, 11(1), 1-27.
- [115]. Frimpong, K. (2014). Service orientation in delivery: Perspectives from employees, customers, and manager. *Services Marketing Quarterly*, 35(1), 54-67.
- [116]. Frimpong, K., & Wilson, A. (2012). Measuring service orientation of service delivery employee. *The 12th International Research Conference In Service Management (1-23)*. France: Aix Marseille Université.
- [117]. Gabbott, M., & Hogg, G. (1994). Consumer behaviour and services: A review. *Journal of Marketing Management*, 10(4), 311-324.
- [118]. Gavcar, E., ve Topaloğlu, C. (2008). Kamuya ait konaklama işletmelerinin yöneticilerinde iş doyumu (Öğretmenevi müdürleri örneği). *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 59-74.
- [119]. Gazzoli, G., Hancer, M., & Park, Y. (2012). Employee empowerment and customer orientation: Effects on workers' attitudes in restaurant organizations. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 13(1), 1-25.
- [120]. Genç, V. (2013). *Alanya'daki turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek ve duygusal zekâ düzeylerinin iş tatminine etkileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- [121]. Glenn, N. D., Taylor, P. A., & Weaver, C. N. (1977). Age and job satisfaction among males and females: a multivariate, multisurvey study. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 189-193.
- [122]. Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- [123]. Goff, B. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., & Stojack, C. (1997). The influence of salesperson selling behaviors on customer satisfaction with products. *Journal of Retailing*, 73(2), 171-183.
- [124]. Goldberg, L. R. (1990). An alternative" description of personality": The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216.
- [125]. Gonzalez, V. J., & Garazo, G. T. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 23-50.
- [126]. Görgülüer, A. A. (2013). *Örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde.



- [127]. Groves, J. (1992). *Perceived service orientation of restaurant employees*. Unpublished doctoral dissertation, Kansas State University, Kansas.
- [128]. Groves, K., McEnrue, M., & Shen, W. (2008). Developing and measuring the emotional intelligence of leader. *Journal of Management Development*, 225-250.
- [129]. Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- [130]. Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding job satisfaction*. London: The Macmillan Press Ltd.
- [131]. Güler, B. (2014). *Akademik gelişim süreci ve akademisyenlerin iş tatmini üzerine karşılaştırmalı bir çalışma: Almanya ve Türkiye örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- [132]. Güler, H. N. (2018). *Kişilik, örgütsel güven ve bağlılığın duygusal emeğe etkileri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- [133]. Güler, S. (2013). *Duygu iklimi ve liderlik tarzının işten ayrılma niyetine etkileri: Alanya'daki turizm işletmelerine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- [134]. Gülmez, Y. (2013). *Örgüt kültürünün iş tatmini üzerine etkileri ile ilgili bir araştırma: Yamanlar Eğitim Kurumları örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gediz Üniversitesi, İzmir.
- [135]. Gülnar, B. (2007). *Örgütlerde iletişim ve iş doyumu*. İstanbul: Literatürk.
- [136]. Güner, F., Çiçek, H., ve Can, A. (2014). Banka çalışanlarının mesleki stres ve tükenmişlik düzeylerinin iş doyumu ve yaşam doyumu düzeyleri ile ilişkisi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(3), 59-76.
- [137]. Gür, Y. (2014). *Örgütsel bağlılığın iş tatminine etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık Rolü: Havacılık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- [138]. Hacıoğlu, N. (2000). *Turizm pazarlaması*. Bursa: Vipaş A.Ş.
- [139]. Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. NJ: Prentice Hall.
- [140]. Harris, E. G., Artis, A. B., Walters, J. H., & Licata, J. W. (2006). Role stressors, service worker job resourcefulness, and job outcomes: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 59(4), 407-415.
- [141]. Harris, E. G., Mowen, J. C. & Brown, T. J. (2005). Re-examining salesperson goal orientations: Personality influencers, customer orientation, and work satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 19-35.
- [142]. Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689.
- [143]. Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478.
- [144]. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- [145]. Herzberg, F., Mausner, B., Peterson R. O., & Capwell, D. F. (1957). *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.
- [146]. Hogan, J., Hogan, R., & Busch, C. M. (1984). How to measure service orientation. *Journal*

*of Applied Psychology*, 69(1), 167-173.

[147]. Holland, J. L., & Baird, L. L. (1968). An interpersonal competency scale. *Educational and Psychological Measurement*, 28(2), 503-510.

[148]. Holloway, C. (1989). *The business of tourism*. United Kingdom: Pitman Publishing.

[149]. Homburg, C., Hoyer, W. D., & Fassnacht, M. (2002). Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes. *Journal of Marketing*, 66(4), 86-101.

[150]. Hunt, J. W., & Saul, P. N. (1975). The relationship of age, tenure, and job satisfaction in males and females. *Academy of Management Journal*, 18(4), 690-702.

[151]. Hurley, R. F. (1998). Customer service behavior in retail settings: A study of the effect of service provider personality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 115-127.

[152]. Hertz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869.

[153]. Husted, S. W., Varble, D. L., & Lowry, J. R. (1989). *Principles of marketing*. Massachusetts: Allyn and Bacon.

[154]. Iacop, A. (2015). The service orientation and employee's customer orientation in public services organizations. *Journal of Economics and Business Research*, 21(2), 82-93.

[155]. Ifie, K. (2014). Customer orientation of frontline employees and organizational commitment. *The Service Industries Journal*, 34(8), 699-714.

[156]. Iverson, R. D., & Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7 (4), 71-82.

[157]. Izgar, H. (2012). *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. Konya: Eğitim Yayınevi.

[158]. İnce, C. (2015). Kırgızistan Bişkek'teki Türk yiyecek içecek işletmelerinde işgören devir hızı. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(4), 35-51.

[159]. İşcan, Ö. F., ve Timuroğlu, M. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 119- 135.

[160]. İşçi, E. (2010). İşten ayrılma ve etkileyen unsurlar. 26 Mayıs 2019 tarihinde <http://emreisci.blogspot.com/2010/10/isten-ayrilma-ve-etkileyenunsurlar.html> adresinden alınmıştır.

[161]. Jang, J., & George, R. T. (2012). Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: A study of non-supervisory hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 588-595.

[162]. Jayawardhena, C., Farrell, A. M., & Sharma, A. (2008). The impact of employees' customer orientation and service orientation behaviours on customers' service evaluation. In *Academy of Marketing Science Conference (AMS)*, May, 1-20.

[163]. John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 102-138). New York: Guilford.

[164]. Johns, N., Henwood, J. & Seaman, C. (2007). Culture and service predisposition among hospitality students in Switzerland and Scotland. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(2), 146-158.

[165]. Jones, J. R., Huxtable, C. S., Hodgson, J. T., & Price, M. J. (2003). Self-reported work-related illness in 2001/02: Results from a household survey. *Health and Safety Executive*.

[166]. Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 1(83), 17-34.

- [167]. Judge, T.A., Heller, D., & Mount, M.K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
- [168]. Juhdi, N., Pa'wan, F., & Hansaram, R. M. K. (2013). HR practices and turnover intention: The mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (15), 3002-3019.
- [169]. Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2013). The effects of organizational service orientation on person-organization fit and turnover intent. *The Service Industries Journal*, 33(1), 7-29.
- [170]. Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikler*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- [171]. Kaplan, A. (2013). *Otel işletmelerinde bireysel hizmet odaklılığın iç girişimcilik performansı üzerindeki etkisi: Algılanan çevresel belirsizliğin aracı rolü*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- [172]. Kaplan, M., Ögüt, A., Karayel, S., & İlhan, İ. (2013). The effects of ethical climate types on job satisfaction: The case of tourism industry. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(2), 117-133.
- [173]. Karadağ, İ. (2013). *Tükenmişlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Bir kamu kuruluşunda araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- [174]. Karadut, G. (2014). *Etik iklimin ve örgütsel adalet algılarının çalışanların iş tatminine etkisi: Konaklama işletmelerinde ampirik bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- [175]. Karahan, K. (2006). *Hizmet pazarlaması*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- [176]. Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- [177]. Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- [178]. Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction?: A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1254- 1278.
- [179]. Karatepe, O. M., Yavas, U., & Babakus, E. (2007). The effects of customer orientation and job resources on frontline employees' job outcomes. *Services Marketing Quarterly*, 29(1), 61-79.
- [180]. Karcioğlu, F., Timuroğlu, K., & Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi bir uygulama. *Yönetim*, 20(63), 59-76.
- [181]. Kasimati, M. (2011). Job satisfaction and turnover under the effect of person-organization fit in Albanian public organizations. *Journal for East European Management Studies*, 315-337.
- [182]. Kaya, İ. (2007). Otel işletmeleri işgörenlerinin iş tatminini etkileyen faktörler: Geliştirilen bir iş tatmin ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372.
- [183]. Kaya, İ. (2010). Otel işletmelerinde işgörenlerin iş tatminini etkileyen işi bırakma eğilimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 219-236.
- [184]. Kaya, N. (2013). *İş Tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- [185]. Kaygısız, N. Ç. (2016). *Otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının işgörenlerin hizmet verme yatkınlığı ve olumlu sosyal davranışları üzerine etkisi: Nevşehir örneği*. Yayımlanmamış doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.

- [186]. Kaymakçı, K. (2013). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişki: Sağlık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- [187]. Kelley, S. W., & Hoffman, K. D. (1997). An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality. *Journal of Retailing*, 73(3), 407-427.
- [188]. Keskin, G. (2009). *Otel işletmeciliği ve iş tatmini*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- [189]. Kestane, D. (1996). Performansa dayalı ücret sisteminin kamu kesiminde uygulanabilirliği. *Maliye Dergisi*, 142, 126-144
- [190]. Kılıç, A. (2004). *Örgüt içi stres faktörlerinin çalışanların "çatışma ve işten ayrılma eğilimleri" üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- [191]. Kilchyk, I. (2009). *A study of person-job fit in front office employees in midwestern hotels*. Unpublished master's thesis, Purdue University, Indiana.
- [192]. Kim, H. J. (2011). Service orientation, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty: Testing a structural model. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(6), 619-637.
- [193]. Kim, H. J., Shin, K. H., & Umbreit, W. T. (2007). Hotel job burnout: The role of personality characteristics. *Hospitality Management*, 26(2), 421-434.
- [194]. Kim, W. G., Leong, J. K., & Lee, Y. K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24 (2), 171-193.
- [195]. Knight, D. K. (2001). *Customer orientation, self-monitoring, role stres, and job performance of contact employees: Implications for retailers*. Unpublished doctoral dissertation, Texas Woman's University, Texas.
- [196]. Koç, H., Yazıcıoğlu, İ., ve Hatipoğlu, H. (2009). Öğretmenlerin iş doyum algıları ile performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(1), 13-22.
- [197]. Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- [198]. Kotler, P., & Armstrong G. (2004). *Principles of marketing*. NJ: Pearson Education.
- [199]. Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2010). *Marketing for hospitability and tourism*. Prentice Hall International, Incorporated.
- [200]. Kozak, N. (2008). *Turizm pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- [201]. Kök, S. B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-210.
- [202]. Kurtoğlu, Z. (2010). *CRM ve Müşteri İlişkileri*. İstanbul: Etap Yayınevi.
- [203]. Kuşluyan, S., Başoda, A., ve Kuşluyan, H. (2016). Konaklama işletmelerinde çalışanların müşteri odaklılığının işgören devrine etkisi: İş tatmininin aracılık rolü. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 27(1), 79-95.
- [204]. Kuşluyan, S., ve Eren, D. (2011). İşgörenlerin kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkınlığı ve ölçümü: Bir literatür taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 139-153.
- [205]. Kuşluyan, S., Kuşluyan, Z., İlhan, İ., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171- 214.
- [206]. Kuşluyan, Z., ve Kuşluyan, S. (2005). Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 183-203.

- [207]. Langeard, E., Bateson, J. E. G., Lovelock, C. H., & Englier, P. (1981). Service marketing: New insights from consumer and managers. *Cambridge, MA: Marketing Science Institute*, 81-104.
- [208]. Lee, C. C., Huang, S. H., & Zhao, C. Y. (2012). A study on factors affecting turnover intention of hotel employees. *Asian Economic and Financial Review*, 2(7), 866-875.
- [209]. Lee, J., & Ok, C. (2015). Examination of factors affecting hotel employees' service orientation. an emotional labor perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 39(4), 437-468.
- [210]. Lee, Y. K., Park, D. H., & Yoo, D. K. (1999). The structural relationships between service orientation, mediators, and business performance in Korean hotel firms. *Asia Pasific Journal of Tourism Research*, 4(1), 59- 70.
- [211]. Lee, Y. W., Dai, Y. T., & McCreary, L. L. (2015). Quality of work life as a predictor of nurses' intention to leave units, organisations and the profession. *Journal of Nursing Management*, 23, 521-531.
- [212]. Lee-Ross, D. (2000). Development of the service predisposition instrument. *Journal of Managerial Psychology*, 15(2), 148-157.
- [213]. Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management journal*, 47(1), 41-58.
- [214]. Lin, N. P., Chiu, H. C., & Hsieh, Y. C. (2001). Investigating the relationship between service providers' personality and customers' perceptions of service quality across gender. *Total Quality Management*, 12(1), 57-67.
- [215]. Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: RandMc Nally.
- [216]. Lovelock C., & Lauren W. (2002). *Principles of service marketing and management*. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- [217]. Lovelock, C. (2000). Functional integration in services. *Handbook of Services Marketing & Management*, Sage, Thousand Oaks, 421-437.
- [218]. Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do generational differences matter?. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210-235.
- [219]. Lum, L., Kervin, J., Clark, K. Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?. *Journal Of Organizational Behavior*, 19(3), 305-320.
- [220]. Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. Mc Graw-Hill Irwin.
- [221]. Lynn, M. L., Lytle, R. S., & Bobek, S. (2000). Service orientation in transitional markets: does it matter?. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 279-298.
- [222]. Lytle, R. S. (1994). *Service orientation, market orientation, and performance: An organizational culture perspective*. Unpublished doctoral dissertation, Arizona State University, Arizona.
- [223]. Lytle, R. S., & Timmerman, J. E. (2006). Service orientation and performance: An organizational perspective. *Journal of Service Marketing*, 20(2), 136- 147.
- [224]. Lytle, R.S., Hom, P.V., & Mokwa, M.P. (1998). SERV\* OR: A managerial measure of organizational service orientation. *Journal of Retailing*, 74(4), 455-489.
- [225]. Mafini, C., & Dubihlela, J. (2013). Determinants of military turnover of technical air- force specialists: An empirical case analysis. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(3), 523.

- [226]. Mammadova, İ. (2013). *İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- [227]. Martin, M. J. (2011). *Influence of human resource practices on employee intention to quit*. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg.
- [228]. Mbah, S. E., & Ikemefuna, C. O. (2012). Job satisfaction and employees' turnover intentions in total Nigeria plc. Lagos State. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2 (14), 275-287.
- [229]. McBride, A. A. (1988). *The development of a service orientation employee selection instrument*. Unpublished master's thesis, Texas A & M University, Texas.
- [230]. McBride, A. A., Mendoza, J., & Carraher, S. (1997). Development of a biodata index to measure service-orientation. *Psychological Reports*, 81, 1395-1407.
- [231]. McQuilken, L., & Robertson, N. (2011). The influence of guarantees, active requests to voice and failure severity on customer complaint behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 953-962.
- [232]. Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., & Toplonytsky, L. (2010). Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458-473.
- [233]. Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of applied psychology*, 67(1), 53.
- [234]. Midilli, Ö. (2011). *Hizmet sektöründe müşteri memnuniyetinin pazarlamaya etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- [235]. Millar, M., Mao, Z., & Moreo, P. (2010). Hospitality & tourism educators vs. the industry: A competency assessment. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 22(2), 38-50.
- [236]. Ming, L. W., Chung, H. L., & Paul, D. A. (2013). Impacts of customer orientation, service orientation, service quality, service encounter quality and perceived value towards customers satisfaction and behavioural intention: In retail context. *Asian Journal of Business Research*, 3(1), 1-12.
- [237]. Mobley, W. H. (1977) Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237- 240.
- [238]. Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- [239]. Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2008). A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees. *Health Services Management Research*, 21(4), 211- 227.
- [240]. Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48(4), 607-618.
- [241]. Mottaz, C. J. (1987). Age and work satisfaction. *Work and Occupations*, 14(3), 387-409.
- [242]. Mount, M. K., Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human performance*, 11(2-3), 145-165.
- [243]. Mowen, J. C., & Spears, N. (1999). Understanding compulsive buying among collage students: A hierarchical approach. *Journal of Consumer Psychology*, 8(4), 407-430.
- [244]. Mucuk, İ. (2000). *Pazarlama ilkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- [245]. Murdick, R. G., Render, B., & Russell, R. S. (1990). *Service operations management*. Boston: Allyn & Bacon.
- [246]. Nakip, M. (2006). *Pazarlama araştırmaları teknikler, SPSS destekli uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- [247]. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- [248]. Neiningner, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment—A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 567-579.
- [249]. Nelson, K. W. (2011). *Motivation and personality: An examination of the big five personality trait factors and their relationship with sales performance in a non-cash incentive program*. Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Minnesota.
- [250]. Normann, R. (1991). *Service management, strategy and leadership in service business*. New York: John Wiley And Sons Inc.
- [251]. O'Neill, J. W., Harrison, M. M., Cleveland, J., Almeida, D., Stawski, R., & Crouter, A. C. (2009). Work-family climate, organizational commitment, and turnover: Multilevel contagion effects of leaders. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 18-29.
- [252]. Odabaşı, Y. (2000). *Satışta ve pazarlamada müşteri ilişkileri yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- [253]. Okşit, Ç. (2018). *Hizmet içi eğitimin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- [254]. Olalı H., ve Korzay M. (1993). *Otel işletmeciliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- [255]. Olcay, A., Yıldırım, İ., ve Sürme, M. (2015). Turizm eğitimi alan öğrencilerin staj eğitimi hakkında görüşleri: Gaziantep ili örneği. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 5(3), 324-334.
- [256]. Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 1(3), 49-54.
- [257]. O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy Of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- [258]. Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The journal of social psychology*, 135(3), 339-350.
- [259]. Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: Empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics*, 30(12), 1210-1232.
- [260]. Öneği, M. (2014). *Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin iş tatmini ve çalışma performansına etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- [261]. Özaydın, M. M., ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- [262]. Özcan, E. D. (2011). *Kişilik bakış açısından örgüt yapısı ve iş tatmini*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- [263]. Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- [264]. Özdamar, K. (2010). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi 1*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

- [265]. Özdamar, K. (2010a). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi 2*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- [266]. Özdemir, H., ve Yaylı, A. (2014). Çalışanın örgütsel bağlılığı, performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Recreation And Tourism Research*, 1(1), 48-58.
- [267]. Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- [268]. Özkan, Ç. (2018). *Çalışanların kişilik özelliklerinin hizmet verme yetkinlikleri ve sosyal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- [269]. Özler, E. D., ve Ünver, E. (2012). Psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 325-351.
- [270]. Öztekin, Z. S. (2008). *Orduda iş tatmini: Subayların iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde karşılaştırmalı bir çalışma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- [271]. Öztürk, S. (2003). *Hizmet pazarlaması*. Bursa: Etkin Kitabevi.
- [272]. Palmer, A. (2005). *Principle of services marketing*. England: McGraw- Hill.
- [273]. Park, H. J., & Cho, J. S. (2016). The influence of information security technostress on the job satisfaction of employees. *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(1), 66-75.
- [274]. Parkington, J. J., & Schneider, B. (1979). Some correlates of experienced job stress: A boundary role study. *Academy of Management journal*, 22(2), 270-281.
- [275]. Pelit, E., ve Öztürk, Y. (2010). Otel işletmeleri işgörenlerinin iş doyum düzeyleri: Sayfiye ve şehir otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 43-72.
- [276]. Perez, M. (2008). *Turnover intent*. Unpublished master's thesis, University of Zurich, Zurich.
- [277]. Perreault, W. D., & Leigh, L. E. (1989). Reliability of nominal data based on qualitative judgments. *Journal of Marketing Research*, 26(2), 135-148.
- [278]. Peter, J. P. (1979). Reliability: A review of psychometric basics and recent marketing practices. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 6-17.
- [279]. Petrillose, M. J. (1995). *An empirical analysis of service orientation and its impact on employee job performance in upscale hotels*. Unpublished doctoral dissertation, Kansas State University, Kansas.
- [280]. Petrillose, M. J., Shanklin, C.W., & Downey, R.G. (1998). An empirical analysis of service orientation and its impact on employee job performance in upscale hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 22(1), 35-55.
- [281]. Petrovic, M. D., & Markovic, J. (2012). Researching connection between service orientation and work satisfaction: a study of hotel employees (Novi Sad, Serbia). *Turizam*, 16(1), 29-39.
- [282]. Pine, J., & Gilmore, J. (2012). *Deneyim ekonomisi*. (Çev. L. Cinemre). İstanbul: Optimist Yayınları (Özgün çalışma 2011).
- [283]. Polat, A. (2014). *Egzersiz yapan ve yapmayan emniyet mensuplarının yaşam doyumu iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi: Sakarya İli Örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- [284]. Popli, S., & Rizvi, I. (2015). Exploring the relationship between service orientation, employee engagement and perceived leadership style: a study of managers in the private



service sector organizations in India. *Journal of Services Marketing*, 14(4), 59- 70.

[285]. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603-609.

[286]. Price, J. L. (2002). The development of a casual model of voluntary turnover. In R. Griffeth, & P. Hom (Eds.), *Innovative theory and empirical research on employee turnover* (pp. 3-34). Connecticut: Information Age Publishing.

[287]. Rızaoğlu, B. (2004). *Turizm pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.

[288]. Richmond, V. P., & McCroskey, J. C. (1979). Management communication style, tolerance for disagreement, and innovativeness as predictors of employee satisfaction: A comparison of single-factor, two-factor, and multiple-factor approaches. *Annals of the International Communication Association*, 3(1), 359-373.

[289]. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış*. (Çev. İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayıncılık (Özgün çalışma 2011).

[290]. Robinson, L., & Williamson, K. (2014). Organizational service orientation: A short- form version of the SERV\*OR scale. *Services Marketing Quarterly*, 35(2), 155-172.

[291]. Rod, M., & Ashill, N. J. (2010). The effects of customer orientation on frontline employee job outcomes in a new public management context. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(5), 600-624.

[292]. Rogelberg, S. G., Barnes-Farrell, J. L., & Creamer, V. (1999). Customer service behavior: The interaction of service predisposition and job characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 421-435.

[293]. Romei, L. K. (1997). Postal classification reform isn't going to go away. *Managing Office Technology*, 42(7), 7-7.

[294]. Rosse, J. G., Miller, H. E., & Barnes, L. K. (1991). Combining personality and cognitive ability predictors for hiring service-oriented employees. *Journal of Business and Psychology*, 5(4), 431-445.

[295]. Rusbult, C. E., & Farrel, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment and turnover of variations in rewards, costs, alternatives and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429-438.

[296]. Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.

[297]. Saldamlı, A. (2008). Otel işletmelerinde bölüm yöneticilerinin iş ve yaşam tatminini belirlemeye yönelik bir alan araştırması. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 25(2), 693-719.

[298]. Saleem, R., Mahmood, A., & Mahmood, A. (2010). Effect of work motivation on job satisfaction in mobile telecommunication service organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 213-222.

[299]. Salleh, R., Nair, M. S., & Harun, H. (2012). Job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: A case study on employees of a retail company in Malaysia. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 6(12), 3429-3436.

[300]. Sanchez, J., & Fraser, S. (1993). *Development and validation of the corporate social style inventory: A measure of customer service skills*. Cambridge: Marketing Science Institute.

[301]. Sani, F. O. Ü., Yozgat, U., & Çakarel, T. Y. (2016). How employees' perceptions of competency models affect job satisfaction? Mediating effect of social exchange. *Academy of*

*Strategic Management Journal*, 15(2), 36-46.

[302]. Saranya, R. (2016). Impact assessment of fringe benefits in job satisfaction and employees' attitude. *International Journal of Research In Commerce & Management*, 7(6), 43-46.

[303]. Sarı, G. O. (2015). *Bireysel özelliklerin örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi: mülki idare amirleri üzerine bir inceleme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çağ Üniversitesi, Mersin.

[304]. Sarıkaya, F. (2014). *Düzensiz spor yapan ve hiç spor yapmayan kamu personelinin fiziksel uygunluk parametreleri ve spor yapma alışkanlıklarının iş tatminine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.

[305]. Saucier, G. (1992). Openness versus intellect: Much ado about nothing?. *European Journal of Personality*, 6(5), 381-386.

[306]. Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.

[307]. Saygılı, M., ve Çelik, Y. (2011). Hastane çalışanlarının çalışma ortamlarına ilişkin algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 14(1), 39-71.

[308]. Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.

[309]. Schneider, B., Parkington, J. J., & Buxton, V. M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 252-267.

[310]. Schneider, B., Wheeler J. K., & Cox J. F. (1992) A passion for service: Using content analysis to explicate service climate themes. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 705-716.

[311]. Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.

[312]. Schwepker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.

[313]. Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research methods for business. A skill-building approach*. West Sussex: John Wiley.

[314]. Sekaran, U. (2002). *Research Method for Business*. New York: Wiley, John ve Sons.

[315]. Serçeoğlu N. (2013). Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin kişilik özelliklerinin hizmet verme yatkınlığı üzerindeki etkisi. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 8(31), 5253-5273.

[316]. Serçeoğlu N. (2014). *Konaklama işletmelerinde çalışan personelin işkoliklik eğilimleri ile hizmet odaklılık ilişkisi: TRA1 Bölgesinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.

[317]. Serin, S. (2014). *Duygusal emeğin tükenmişlik ve iş tatminine etkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.

[318]. Sevimli, F., ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.

[319]. Seyrek, E. (2014). *İş etiğinin iş tatminine etkisi: Gümüşhane kamu kurumları çalışanları örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gümüşhane Üniversitesi, Gümüşhane.

[320]. Sharma, P., Sharma, R., Upadhyay, Y. & Amin, S. (2014). *A review paper on service profit chain (in a book) Innovations in service industries*. India.

[321]. Sia, L. A., & Tan, T. A. (2016). The influence of organizational justice on job satisfaction in a hotel setting. *DLSU Business & Economics Review*, 26(1), 17-29.

- [322]. Silah, M. (2001). *Çalışma psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.
- [323]. Singh, R., & Koshy, A. (2008). *Salesperson's customer orientation: A reconceptualization and a new definition*. Indian Institute of Management. <http://vsliir.iima.ac.in:8080/jspui/bitstream/11718/127/1/2008-04-01Koshy.pdf>
- [324]. Singh, S. K., & Tiwari, V. (2011). Relationship between motivation and job satisfaction of the white collar employees: A case study. *School of Management Sciences Varanasi*, 7(2), 31-39.
- [325]. Sjöberg, A., & Sverke, M. (2000). The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41(3), 247-252.
- [326]. Skinner, S. J. (1990). *Marketing*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- [327]. Solmaz, H. (2010). *Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- [328]. Somer, O. (1998). Türkçe'de kişilik özelliği tanımlayan sıfatların yapısı ve beş faktör modeli. *Türk Psikoloji Dergisi*, 13(42), 17-32.
- [329]. Somer, O., Korkmaz, M., ve Tatar, A. (2002). Beş faktör kişilik envanterinin geliştirilmesi -1: Ölçek ve alt ölçeklerinin oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 21-33.
- [330]. Somuncuoğlu, A. B. (2013). *Psikolojik güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- [331]. Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). *Stress in Organizations*. In W. C. Borman, D. R. Ilgen ve R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 453-491). New York: Wiley.
- [332]. Soydan, S. (2011). *Çalışanların iş tatmini ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiye yönelik temizlik ürünleri sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- [333]. Sökmen, A., ve Sezgin, A. C. (2017). İş tatmini ve işten ayrılma niyetinin değerlendirilmesi: Otel işletmeleri sınır birim. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(2), 237-250.
- [334]. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. London: Sage Publications.
- [335]. Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.
- [336]. Steel, R. P., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2002). Practical retention policy for the practical manager. *The Academy of Management Executive*, 16(2), 149-162.
- [337]. Stell, R. & Donoho, C. L. (1996). Classifying services from a consumer perspective. *The Journal of Services Marketing*, 10(6), 33-44.
- [338]. Stewart, G. L., Carson, K., & Cardy, R. L. (1996). The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting. *Personnel Psychology*, 49(1), 143-164.
- [339]. Stokes, G. (1999). Introduction to special issue: The next one hundred years of biodata. *Human Resources Management Review*, 99(9), 111-116.
- [340]. Sümer, H. C., & Van de Ven, M. C. (2007). *B-A proposed model of military turnover*. RTO-TR-HFM-107, 1-18.

- [341]. Sürer, P. (2009). *Hastanede çalışan hemşirelerde işgücü devir hızı ve ayrılma nedenlerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- [342]. Şahal, E. (2005). *Akademik örgütlerde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki: Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne ve iş tatminine yönelik algı ve kanaatleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- [343]. Şahin, F. (2011) Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- [344]. Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- [345]. Şencan, N., Yeğenoğlu, S., ve Aydınhan, B. (2013). Sağlık çalışanları ve eczacılar üzerinde yapılan iş doyumunu ve örgütsel bağlılık araştırmaları. *Marmara Eczacılık Dergisi*, 17, 104-112.
- [346]. Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik A. (2008). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- [347]. Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- [348]. Taşlıyan, M. (2007). Turizm ve seyahat sektöründe çalışanların iş tatmini ile müşterilerin memnuniyeti arasındaki ilişki: Kahramanmaraş'ta bir alan çalışması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(9), 185-195.
- [349]. Teng, C. C., & Barrows, C. W. (2009). Service orientation: Antecedents, outcomes, and implications for hospitality research and practice. *The Service Industries Journal*, 29(10), 1413-1435.
- [350]. Teng, C. I. (2008). Personality differences between online game players and nonplayers in a student sample. *CyberPsychology & Behavior*, 11(2), 232-234.
- [351]. Teoman, D. D. (2007). *Performans değerlendirme sürecinde oluşan adalet algısı, bu algının iç, dış ve sosyal ödüllere olan ilişkisinin işten ayrılma niyetine olan etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- [352]. Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993) Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- [353]. Tınaz, P. (2009). *Çalışma yaşamından örnek olaylar*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- [354]. Tolay, E., Olca S., ve Topayan, M. (2012). Akademik çalışma ortamında yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.
- [355]. Tor, S. S. (2011). *Örgütlerde iş tatmini etkileyen demografik faktörler ve verimlilik: Karaman gıda sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- [356]. Tuna, M. (2007). Personel devir oranı analizi: Ankarada yer alan yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 45-52.
- [357]. Tuncer, D., Ayhan, D. Y., ve Varoğlu, D. (2004). *Genel işletmecilik bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- [358]. Turunç, Ö., Tabak, A., Şeşen, H., ve Türkyılmaz, A. (2010). Çalışma yaşamı kalitesinin prosedür adaleti, iş tatmini, iş stresi ve işten ayrılma niyetine etkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12(3), 77-96.
- [359]. Türk, F. (2016). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Kamu çalışanlarına yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.

- [360]. Türk, S. M. (2007) *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- [361]. Tüzün, B. A. (2013). *İş tatmininin örgüte bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin perakende sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- [362]. Ugboro, I. O., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal Of Quality Management*, 5(2), 247-272.
- [363]. Umutlu, F. (2017). *Hemşirelerde örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Üniversite hastanesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- [364]. Ural, A., ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- [365]. Urban, W. (2009). Organizational service orientation and its role in service performance formation: Evidence from Polish service industry. *Measuring Business Excellence*, 13(1), 72-81.
- [366]. Urhan, S. (2014). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- [367]. Uygur, S. M. (2007). *Turizm pazarlaması*. Ankara: Nobel Yayınları.
- [368]. Uzaslan, N. T. (2015). *İşletmelerdeki rol belirsizliği algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- [369]. Ünal, E. (2019). *Örgütsel adaletin iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma: Adana-Mersin Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- [370]. Üngüren, E., ve Doğan, H. (2010). Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin Chaid analizi yöntemiyle değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(2), 39-52.
- [371]. Ünüvar, Ş., ve Başoda, A. (2012). Algılanan hizmet verme yatkınlığının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 9(1), 46-64.
- [372]. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- [373]. Vural, Z. (2014). *Sağlık çalışanlarında örgütsel stresin iş tatmini ile ilişkisi: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi hemşireleri örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- [374]. Walsh, K., Chang, S., & Tse, E. C. Y. (2015). Understanding students' intentions to join the hospitality industry: The role of emotional intelligence, service orientation, and industry satisfaction. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(4), 369-382.
- [375]. Weinstein, T. A. R., Capitanio, J. P., & Gosling, S. D. (2008). Personality in animals. In O. P. John, R. W. Robins & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (pp. 328-350). New York: The Guilford Press.
- [376]. Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- [377]. Williams, C. R. (1999). Reward contingency, unemployment, and functional turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 549-576.
- [378]. Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231.
- [379]. Wright, N., Pearce, J., & Busbin, J. (1997). Linking customer service orientation to competitive performance: Does the marketing concept really work? *Journal of Marketing Theory*

*and Practice*, 5(4), 23-34.

[380]. Yang, J. T. (2008). Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(4), 429-443.

[381]. Yang, J. T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 609-619.

[382]. Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.

[383]. Yazıcıoğlu, İ. ve Sökmen, A. (2007). Otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında görev yapan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin değerlendirilmesi: Adana'da bir uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 1-23.

[384]. Yazıt, H. (2019). Dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının işten ayrılma niyetleri, işkoliklik dereceleri ve tükenmişlik ilişkilerinin incelenmesi. Yayınlanmamış doktora tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

[385]. Yen, C. D., Yeh, C. H., & Lin, S. Y. (2016). Psychological empowerment and service orientation: A study of front-line employees in the food and beverage industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 19(3), 298-314.

[386]. Yeşilyurt, H., ve Koçak, N. (2014). İş doyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin otel işletmeleri açısından incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 303-324.

[387]. Yılmaz, B., ve Halıcı, A. (2010). İşgücü devir hızını etkileyen etmenler: Sekreterlik mesleğinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4), 93-108.

[388]. Yılmaz, H., ve Karahan, A. (2009). Bireylerin kişisel özellikleri yönünden iş doyum düzeylerine göre tükenmişlikleri: Afyonkarahisar ilinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 197-214.

[389]. Yılmaz, İ. (2013). Hizmet kalitesine ilişkin beklenti ve algılar arasındaki farkın nedenleri. *Verimlilik Dergisi*, 2, 117-135.

[390]. Yılmaz, V., ve Çelik, H. E. (2009). Lisrel ile yapısal eşitlik modellemesi-I. Ankara: Pegem Akademi.

[391]. Yoon, S. J. , Choi, D. C., & Park, L. W. (2007). Service orientation: Its impact on business performance in the medical service industry. *The Service Industries Journal*, 27(4), 371-388.

[392]. Yükselen, C. (2008). *Pazarlama, ilkeler-yönetim-örnek olaylar*. İstanbul: Detay Yayıncılık.

[393]. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46.

[394]. Zengin, A. A. (2018). *Algılanan liderlik stiline iş yaşam kalitesi üzerine etkisi: X ve Y kuşakları arası karşılaştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.

[395]. Zeytinoglu, I. U., Denton, M., Davies, S., Baumann, A., Blythe, J., & Boos, L. (2007). Deteriorated external work environment, heavy workload and nurses' job satisfaction and turnover intention. *Canadian Public Policy*, 33(1), 31-47.

## EKLER

### EK – 1 Anket Formu

Sayın Katılımcı, ankete vermiş olduğunuz yanıtlar sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak olup; kesinlikle **GİZLİ** kalacaktır. İlginiz için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Meryem SAMIRKAŞ KOMŞU  
Mersin Üniversitesi Turizm Fakültesi  
msamirkas@mersin.edu.tr

Arş. Gör. Anıl KALE  
Mersin Üniversitesi Turizm Fakültesi  
anilkale@mersin.edu.tr

1. Cinsiyetiniz hangisidir? a) Kadın b) Erkek

2. Eğitim durumunuz hangisidir?

a) İlköğretim b) Lise c) Önlisans d) Lisans e) Lisansüstü

3. Medeni durumunuz hangisidir? a) Evli b) Bekar

4. Lütfen yaşınızı belirtiniz:

a)15-19 b)20-24 c)25-29 d)30-34 e)35-39 f)40-44 g)45-49 h)50-54 ı)55-59 j)60 ve üzeri

5. Sektördeki çalışma sürenizi belirtiniz:

a) 1 yıldan az b) 1-10 Yıl c) 11-20 Yıl d) 21 ve üzeri

6. Lütfen gelirinizi belirtiniz:

a) 1501-2000TL b) 2001-2500TL c) 2501-3000TL d) 3001TL ve üzeri

7. Çalıştığınız departmanı lütfen yan tarafa yazınız: .....

|   | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| <b>HİZMET VERME YATKINLIĞI</b>  |                         |              |            |             |                        |
| 1.Müşterilerime gülümsemek benim için kolaydır.                                   | ①                       | ②            | ③          | ④           | ⑤                      |
| 2.Müşterilerimin isimlerini hatırlamaktan hoşlanırım.                             | ①                       | ②            | ③          | ④           | ⑤                      |
| 3.Müşterim için empati kurmak bana çok doğal gelir.                               | ①                       | ②            | ③          | ④           | ⑤                      |
| 4.Müşterilerin ihtiyaçlarına hızla cevap vermeyi seviyorum.                       | ①                       | ②            | ③          | ④           | ⑤                      |
| 5.Müşterilerimi mutlu etmek beni de mutlu ediyor.                                 | ①                       | ②            | ③          | ④           | ⑤                      |
| 6.Müşterilere hizmet etmeyi gerçekten seviyorum.                                  | ①                       | ②            | ③          | ④           | ⑤                      |
| 7.Müşterilere beklenti ve isteklerini karşılamaları için yardım etmeye çalışırım. | ①                       | ②            | ③          | ④           | ⑤                      |
| 8.Müşterilerin isteklerini karşılayarak kendi amaçlarıma ulaşırım.                | ①                       | ②            | ③          | ④           | ⑤                      |
| 9.Müşterilerle benim karşılayabileceğim hizmet ihtiyaçları ile ilgili konuşurum.  | ①                       | ②            | ③          | ④           | ⑤                      |
| 10.Müşterilerle sorun çözmeye yönelik bir yaklaşım içinde olurum.                 | ①                       | ②            | ③          | ④           | ⑤                      |
| 11.Müşterilerin tercihlerini aklımda tutarım.                                     | ①                       | ②            | ③          | ④           | ⑤                      |
| 12.Müşterilerin sorularını doğru olarak cevaplayabilirim.                         | ①                       | ②            | ③          | ④           | ⑤                      |

| <b>İŞTEN AYRILMA NİYETİ</b>  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1.Zaman zaman yaptığım işi bırakmayı düşünüyorum.                                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2.Bu işletmedeki çalışma koşulları biraz daha kötüleşirse, işletmeden ayrılacağım. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3.Başka bir işletmede çalışmak için çalıştığım işletmeyi bırakmayı düşünüyorum.    | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4.Muhtemelen önümüzdeki yıl yeni bir iş arayacağımı düşünüyorum.                   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| <b>İŞ TATMİNİ</b>  |   |   |   |   |   |
| 1.İşimden tamamen memnunum.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2.Genel olarak işimi <b>sevmiyorum</b> .   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3.Genel olarak mevcut işimde çalışmayı seviyorum.                                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |



## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve Soyadı:** Anıl KALE

**Doğum Tarihi:** 21.11.1984

**Ünvanı ve Öğrenim Durumu:** Doktora

**E-posta:** anilkale@mersin.edu.tr

### Eğitim Bilgileri

| Derece        | Bölüm/Program                     | Kurum               | Bitiş Yılı |
|---------------|-----------------------------------|---------------------|------------|
| Önlisans      | Turizm ve Otel İşletmeciliği      | Selçuk Üniversitesi | 2009       |
| Lisans        | Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik | Mersin Üniversitesi | 2012       |
| Yüksek Lisans | Turizm İşletmeciliği              | Mersin Üniversitesi | 2016       |
| Doktora       | Turizm İşletmeciliği              | Mersin Üniversitesi | 2019       |

**Yüksek Lisans Tez Başlığı:** Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, İş Stresleri ve İşten Ayrılma Niyetleri İlişkisi: Mersin İlinde Bir Uygulama - 2016

**Yabancı Dil:** İngilizce

**Yabancı Dil Puanı:** 80 (2015-YDS Sonbahar/ İngilizce)

### Akademik Görevler

| Görev Unvanı        | Görev Yeri                             | Yıl       |
|---------------------|--|-----------|
| Araştırma Görevlisi | Mersin Üniversitesi – Turizm Fakültesi | 2014-2019 |

### ESERLER

#### A. Uluslararası diğer hakemli dergilerde yayımlanan makaleler (SSCI dışında):

**A1.** Atçı, D., **Kale, A.** ve Şeker, F. (2017). Otel İşletmecilerinin Bireysel Yenilikçilik Profili ve Çift Yönlülük (Ambidexterity) Düzeyi İlişkisi. İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 5(3), 47-58.

**A2.** Akgündüz, Y., Dalgıç, A., & **Kale, A.** (2016). The Effects Of Stress And Managers' Behaviour On The Job Satisfaction And Organisational Citizenship Behaviour Of Hotel Employees. Turizam: međunarodni znanstveno-stručni časopis, 64(1), 41-62..

**A3.** Akgündüz, Y., Dalgıç, A., **Kale, A.**, ve Karakan, H. İ. (2015). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları na Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 7(3), 83-97.

#### B. Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler :

**B1.** Akgündüz, Y., **Kale, A.**, ve Pazarbaşı, G. (2014). Otel Çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(28), 1-15.

**B2.** Birdir, K., Dalgıç, A., ve **Kale, A.** (2014). Antalya ve Mersin Plajlarında Yapılan Düzenlemelerin Erişebilirlik Kapsamında İncelenmesi. Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi, 2, 145-158.

#### C. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında (*Proceedings*) basılan bildiriler:

**C1.** Samırkaş, M., **Kale, A.**, ve Taner, A. (2019). Turizmde Kamu Kurumu ve Sivil Toplum Kuruluşları Yöneticilerinin Rolü: Erdemli Örneği, VIII. Ulusal IV. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu, 19-20 Nisan 2019, Mersin, ss:922-932, ISBN:978-975-6900-61-1.

**C2.** Samırkaş, M., Bahar, O., & **Kale, A.** (2018). Turizm Kümelenme Potansiyeli: Kızkalesi Örneği. 2nd International Congress on Future of Tourism: Innovation, Entrepreneurship and

Sustainability (Futourism 2018), 27-29 September 2018, Mersin-TURKEY, ss:127-133, ISBN:978-975-6900-59-8.

**C3.** Pan, V. L., Say, F. S., ve **Kale, A.** (2018). Öğretmen Adaylarının Öğretim Yeterliklerine İlişkin Algıları, IV. International Symposium on Education and Social Sciences Turkish Cultural Geography (TURKCESS 2018), 27-30 June 2018, Baku-AZARBAIJAN, ss:15, ISBN:978-605-82174-1-6.

**C4.** Say, F. S., Pan, V. L., ve **Kale, A.** (2018). Temel Eğitim Bölümü Öğrencilerinin Girişimcilik Düzeyleri İle Meslek Kaygıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, IV. International Symposium on Education and Social Sciences Turkish Cultural Geography (TURKCESS 2018), 27-30 June 2018, Baku-AZARBAIJAN, ss:157, ISBN:978-605-82174-1-6.

**C5.** **Kale, A.**, Şeker, F. ve Atçı, D. (2018). Kızkalesindeki Otel İşletmecilerinin Bireysel Yenilikçiliklerinin İşletme Performansına Etkisi, International Erdemli Symposium, Mersin-TURKEY, 19-21 April 2018, Abstract Book, ss:227.

**C6.** Erdem, A., Kınıklı, M. A., **Kale, A.** ve Unur, K. (2018). Kış Turizm Merkezlerinin Web Sitelerinin Karşılaştırmalı İncelenmesi, Uluslararası Sivas Turizm Kongresi, 23-25 Şubat 2018, Sivas, ss:278-286, ISBN:978-975-17-4109-7

**C7.** Unur, K., Atçı, D., **Kale, A.**, & Şeker, F. (2017). Kızkalesi'ndeki Otel İşletmecilerinin Sürdürülebilirlik Tanımları. 1st International Congress of Future of Tourism: Innovation, Entrepreneurship and Sustainability (Futourism 2017), 28-30 September 2017, Mersin-TURKEY, ss:361-366, ISBN: 978-975-6900-56-7.

**C8.** Unur, K., Atçı, D., Şeker, F., **Kale, A.** ve Kınıklı, M. A. (2017). Pastane Çalışanlarının Mesleklerinin İyi ve Kötü Yanlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. VI. Ulusal II. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu, 14-15 Nisan 2017, Gaziantep, ss:779-788.

**C9.** **Kale, A.** ve Akgündüz, Y. (2016). Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi Mersin İlinde Bir Uygulama, 3th. International Congress of Tourism and Management Researches (ICTMR 2016), Antalya-TURKEY, 20-22 May 2016, ss:386-406, ISBN:978-605-65701-5-5.

#### **D. Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler:**

**D1.** Birdir, K., Dalgıç, A., ve **Kale, A.** (2014). Antalya ve Mersin Plajlarında Yapılan Düzenlemelerin Erişebilirlik Kapsamında İncelenmesi, 15. Ulusal Turizm Kongresi, Ankara, 13-16 Kasım 2016, ss:290-303, ISBN:978-605-133-992-4.

**D2.** Akgündüz Y., **Kale A.**, ve Pazarbaşı G. (2014). Futbol Turizmine Hizmet Eden Otel İşletmelerinde Çalışanların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi, 18 Nisan 2014, 3.Doğu Akdeniz Sempozyumu, Mersin, ss:147-157, ISBN:978-605-4940-06-6.

#### **SEKTÖREL DENEYİM**

| <b>İş yeri Türü</b> | <b>Görevi</b> | <b>Çalıştığı Kurum-Kuruluş</b> | <b>İş Durumu</b> | <b>Başlangıç Zamanı</b> | <b>Bitiş Zamanı</b> |
|---------------------|---------------|--------------------------------|------------------|-------------------------|---------------------|
| Özel                | Resepsiyonist | Kilikta Otel                   | Tam Zamanlı      | 2008 Haziran            | 2008 Ağustos        |
| Özel                | Resepsiyonist | Kilikta Otel                   | Tam Zamanlı      | 2009 Haziran            | 2009 Ağustos        |
| Özel                | İşletmeci     | Anıl Otel                      | Tam Zamanlı      | 2010 Haziran            | 2014 Ocak           |