

T.C.  
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
PSİKOLOJİ ANA BİLİM DALI  
ENDÜSTRİ VE ÖRGÜT PSİKOLOJİSİ YÜKSEK LİSANS  
PROGRAMI

OTEL ÇALIŞANLARININ İÇTEN VEYA DIŞTAN  
DENETİMLİ OLMALARININ İŞ VE MÜŞTERİ  
MEMNUNİYETİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BURAK ULUER

131107103

İstanbul, Eylül 2015

T.C.  
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
PSİKOLOJİ ANA BİLİM DALI  
ENDÜSTRİ VE ÖRGÜT PSİKOLOJİSİ YÜKSEK LİSANS  
PROGRAMI

OTEL ÇALIŞANLARININ İÇTEN VEYA DIŞTAN  
DENETİMLİ OLMALARININ İŞ VE MÜŞTERİ  
MEMNUNİYETİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

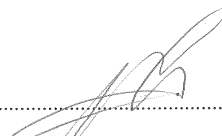
BURAK ULUER


131107103


Danışman:  
Prof. Dr. Nursel TELMAN

T.C. Maltepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

18.09.2015 tarihinde tezinin savunmasını yapan Burak ULUER'e ait "Otel Çalışanlarının İçten ve Dıştan Denetimli Olmalarının İş ve Müşteri Memnuniyetine Etkisinin İncelenmesi" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Psikoloji (Endüstri ve Örgüt Psikolojisi) Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak Oy Birliği/Oy Çokluğuyla Kabul Edilmiştir.

  
Prof. Dr. Nursel TELMAN  
(Başkan)

  
Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ  
(Üye)

  
Yrd. Doç. Dr. Levent ÖNEN  
(Üye)

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda benden ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam **Prof. Dr. Nursel Telman**'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Lisans eğitimimi aldığım Adnan Menderes Üniversitesi'nde üniversite hayatım boyunca bana ışık tutan, hayatta her anlamda kendime rol model olarak gördüğüm, güzel insan, Fen Edebiyat Fakültesi Felsefe Bölümü Öğretim Görevlisi, çok değerli hocam **Prof. Dr. Talip Kabadayı**'ya hiçbir zaman unutulmayacağını ve bende ki yerinin her zaman en yükseklerde olduğunu belirterek, üzerimdeki emeklerinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunmayı kendime borç bilirim.

Ayrıca bu çalışmamı; bana gönülden destek olup, hep inanan, her zaman yanımda olan, çok sevgili nişanlım **Aslı Evcı**'ye, maddi manevi desteklerini benden hiçbir zaman esirgemeyen aileme ve hayatımın geri kalanın da her zaman yanımda olmalarını istediğim nişanlımın ailesine adıyorum.

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, otel çalışanlarının denetim odaklarının müşteri memnuniyeti ve çalışanların iş doyumunu üzerinde etkili olup olmadığının incelenmesidir. Ayrıca çalışanların cinsiyet, yaş ve çalıştıkları departmanlara göre denetim odaklarının ve iş doyumlarının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Araştırmada İstanbul ili Bağcılar, Avcılar, Eyüp ve Beşiktaş ilçelerinde yer alan konaklama işletmelerinde çalışan ve katılımcı olmayı kabul eden toplam 70 çalışan ve yine aynı otellerdeki toplam 70 müşteri yer almıştır.

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS for Windows 22.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde ANOVA ve t testleri ile korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

Sonuç olarak katılımcıların genel olarak dıştan denetimli oldukları ve iş doyumlarının yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca aynı otellerdeki müşterilerin memnuniyet düzeyleri de yüksektir. Çalışmada kadınların dışsal iş doyumlarının erkeklerden yüksek olduğu ve satış ve pazarlama çalışanlarının iş doyumlarının güvenlik çalışanlarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca denetim odağının iş ve müşteri memnuniyeti üzerine etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Denetim odağı, iş doyumunu, müşteri memnuniyeti, konaklama işletmeleri

## **ABSTRACT**

The main purpose of this study is to determine if locus of control of hotel employees effects to job satisfaction and customer satisfaction. Also it has researched if locus of control and job satisfaction diversifies of sex, age and departments they work.

There are total of 70 hotel employees who agree to be participant and total of 70 customers of same hotels who agree to be participants located in Avcılar, Eyüp, Bağcılar and Beşiktaş of İstanbul.

Data collected from the research analysed with SPSS for Windows 22.0. ANOVA, t tests, correlation and regression analyses have been used for data analyse.

As a result, it has seen that participants of this research has external locus of control and their job satisfaction is high. Also customer satisfaction of the same hotels is high. Female has higher job satisfaction than men and sales and marketing workers satisfies more than security workers. Besides it has seen that locus of control not effects to job and customer satisfaction.

Keywords: Locus of control, job satisfaction, customer satisfaction, accomodation companies.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv

## BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ .....	1
1.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİ.....	2
1.1.1. Konaklama İşletmesi Kavramı.....	2
1.1.2. Konaklama İşletmesinin Özellikleri.....	4
1.1.3. Konaklama İşletmelerinin Türleri .....	6
1.1.3.1. Oteller.....	6
1.1.3.2. Moteller .....	6
1.1.3.3. Tatil Köyleri.....	7
1.1.3.4. Pansiyonlar .....	7
1.1.3.5. Kampingler.....	8
1.1.3.6. Apart Oteller.....	8
1.1.3.7. Hosteller .....	8

1.2. OTEL İŞLETMELERİ.....	9
1.2.1. Otel İşletmeleri Kavramı.....	9
1.2.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri .....	10
1.2.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	11
1.2.3.1. Bir Yıldızlı Oteller .....	12
1.2.3.2. İki Yıldızlı Oteller .....	13
1.2.3.3. Üç Yıldızlı Oteller.....	14
1.2.3.4. Dört Yıldızlı Oteller .....	14
1.2.3.5. Beş Yıldızlı Oteller .....	16
1.2.4. Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı.....	17
1.2.4.1. Otel İşletmelerinde Temel Hizmet Bölümleri.....	19
1.2.4.2. Otel İşletmelerinde Destekleyici Hizmet Birimleri .....	20
1.3. DENETİM ODAĞI.....	22
1.3.1. Julian Rotter'in Sosyal Öğrenme Kuramı .....	23
1.3.1.1. Davranış Potansiyeli .....	23
1.3.1.2. Beklenti .....	24
1.3.1.3. Pekiştirme Değeri.....	24
1.3.1.4. Psikolojik Durum .....	25
1.3.2. İçten Denetimli ve Dıştan Denetimli Bireylerin Özellikleri .....	25
1.3.4. Denetim Odağı ile İlgili Değişkenler .....	27
1.3.4.1. Kişilik.....	27
1.3.4.2. Bilişsel Etkinlik.....	28
1.3.4.3. Eğitim.....	29
1.3.4.4. İş Hayatındaki Başarı .....	30
1.3.4.5. Tükenmişlik .....	31
1.3.5. Denetim Odağını Etkileyen Faktörler .....	32
1.3.6. Denetim Odağı ile İlgili Çalışmalar .....	34



1.4. İŞ DOYUMU .....	37
1.4.1. İş Doyumunu Kavramı .....	37
1.4.2. İş Doyumunu Açıklayan Teoriler .....	41
1.4.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler .....	50
1.4.3.1. Ekonomik Faktörler .....	51
1.4.3.2. Psikososyal Araçlar .....	51
1.4.3.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar .....	52
1.4.4. Otel İşletmelerinde İş Doyumunu ya da İş Doyumsuzluğunun Sonuçları ...	53
1.5. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ.....	55
1.5.1. Müşteri Memnuniyeti Kavramı .....	55
1.5.2. Müşteri Memnuniyeti Stratejileri .....	58
1.5.2.1. İtibar .....	59
1.5.2.2. Markalaşma .....	60
1.5.2.3. Halkla İlişkiler Süreçleri .....	62
1.5.2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk .....	62
1.5.3. Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti .....	63
1.5.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	65
1.5.3.2. Müşteri Sadakati.....	66
1.5.4. Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler .....	69
1.5.4.1. Kişisel Faktörler .....	69
1.5.4.2. Sosyal Faktörler .....	70
1.5.4.3. Ekonomik Faktörler .....	70
1.5.4.4. Psikolojik Faktörler.....	71
1.6. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ.....	71
1.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	72
1.8. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	72
1.9. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ.....	73

1.9.1. Araştırmanın Ana Hipotezleri .....	73
1.9.2. Hipotezi İrdeleyen Sorular .....	73

## İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM.....	74
2.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	74
2.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ .....	74
2.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ARAÇLAR .....	76
2.3.1. Minnesota İş Doyumu / Memnuniyeti Ölçeği.....	76
2.3.2. Rotter İç Dış Denetim Ölçeği.....	77
2.3.3. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti Anketi.....	78
2.4. Verilerin Değerlendirilmesi .....	78

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR.....	79
3.1. Güvenilirlik .....	79
3.2. Frekans Analizleri .....	80
3.2.1. Müşteri Memnuniyetine Yönelik Görüşler .....	80
3.2.2. İş Doyumuna Yönelik Görüşler .....	82
3.3. Genel Görüşler .....	84
3.4. İş Doyumunun Demografik Özelliklere Göre Değişimi .....	84
3.5. Denetim Odağı'nın Demografik Özelliklere Göre Değişimi .....	88
3.6. Denetim Odağına Göre İş Doyumu.....	89
3.7. Denetim Odağı, İş Tatmini ve Müşteri Memnuniyetinin Birbiri ile Olan İlişkisi.....	93

3.8. Denetim Odağının Müşteri Memnuniyeti ve İş Doyumu Üzerine Etkisi ..... 95

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. TARTIŞMA ve ÖNERİLER.....	97
KAYNAKLAR .....	101
EKLER.....	111

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Otel İşletmelerinin Sınıflandırması .....	12
<b>Tablo 1.2.</b> Denetim Odağı ile İlgili Çalışmalar .....	35
<b>Tablo 1.3.</b> Denetim Odağı ile İlgili Çalışmalar (Devamı).....	36
<b>Tablo 1.4.</b> İş Doyumunun Faydaları.....	40
<b>Tablo 1.5.</b> İş Doyumu Ölçüm Yöntemleri.....	41
<b>Tablo 1.6.</b> Otellerde Somut İmaja İlişkin Başlıca Öğeler .....	61
<b>Tablo 1.7.</b> Müşteri Sadakati .....	67
<b>Tablo 2.1.</b> Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı.....	75
<b>Tablo 2.2.</b> Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Yaşa Göre Dağılımı.....	75
<b>Tablo 2.3.</b> Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Çalıştıkları Departmana Göre Dağılımı .....	76
<b>Tablo 3.1.</b> Güvenilirlik Katsayıları.....	79
<b>Tablo 3.2.</b> Müşteri Memnuniyetine Yönelik Görüşler (%) .....	81
<b>Tablo 3.3.</b> İş Doyumuna Yönelik Görüşler (%) .....	83
<b>Tablo 3.4.</b> Katılımcıların Genel Görüşleri.....	84
<b>Tablo 3.5.</b> İş Doyumunun Cinsiyete Göre Farklılaşması .....	85
<b>Tablo 3.6.</b> İş Doyumunun Yaşa Göre Farklılaşması .....	86
<b>Tablo 3.7.</b> İş Doyumunun Çalışılan Departmana Göre Farklılaşması.....	87
<b>Tablo 3.8.</b> Denetim Odağının Cinsiyete Göre Farklılaşması .....	88
<b>Tablo 3.9.</b> Denetim Odağının Yaşa Göre Farklılaşması.....	88
<b>Tablo 3.10.</b> Denetim Odağının Çalışılan Departmana Göre Farklılaşması.....	89
<b>Tablo 3.11.</b> Denetim Odağına Göre İş Doyumu .....	90
<b>Tablo 3.12.</b> İçten Denetimli Çalışanların İş Doyumu Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşması .....	90

<b>Tablo 3.13.</b> İçten Denetimli alışanların İş Doyumu Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklılaşması .....	91
<b>Tablo 3.14.</b> İçten Denetimli alışanların İş Doyumu Düzeylerinin alıştıkları Departmana Göre Farklılaşması.....	92
<b>Tablo 3.15.</b> Korelasyonlar .....	94
<b>Tablo 3.16.</b> Denetim Odağının Müşteri Memnuniyeti zerine Etkisi .....	95
<b>Tablo 3.17.</b> Denetim Odağının İş Doyumu zerine Etkisi .....	96

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Genel Organizasyon Şeması .....	18
Şekil 1.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	43
Şekil 1.3. Alderfer'in ERG Teorisi ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi Arasındaki İlişki .....	45
Şekil 1.4. Vroom'un Beklentiler Teorisi .....	46
Şekil 1.5. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi .....	47
Şekil 1.6. Lawler ve Porter'in Bekleyiş Teorisi .....	49
Şekil 1.7. Davranış Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi .....	50
Şekil 1.8. Müşteri İlişkileri Yönetim Süreci .....	66

## KISALTMALAR LİSTESİ

**ERG** : Var Olma (Existance), İlişki (Relatedness) Gelişme (Growth)

**Md.** : Madde

**SERVQUAL** : Hizmet Kalitesi Ölçeği

**Vb.** : Ve Benzeri

**Vd.** : Ve Diğerleri

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. GİRİŞ

Hizmet sektörü kurumsal yapı, kamu düzeni afet risk yönetimi, iktisadi faaliyetler, mali yönetim, emlak yönetimi, planlama ve imar, çevre koruma, ulaşım, sağlık, sosyal yardım, kültür turizm, alt yapı gibi alanlardan oluşmaktadır. Konaklama işletmeleri hizmet sektörünün kültür ve turizm alt alanında yer almaktadır. Bu çalışmada öncelikle konaklama işletmeleriyle ilgili bilgi vererek oteller ve otel çalışanlarıyla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Oteller, müşterilerinin konaklama ihtiyaçları başta olmak üzere yeme-içme, eğlence, spor gibi ihtiyaçlarını karşılamak üzere birçok birimden oluşmuş tesislerdir. Bu işletmelerde müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak açısından belirli zaman aralıklarında çeşitli kısımlarda çalışacak personele ihtiyaç duyulur. Personel ihtiyacının en etkin bir şekilde, en kısa sürede karşılanması gerekir. Bu aşama beraberinde işe alma sürecini getirir. İşe alma süreci personel bulma ve seçme olmak üzere iki basamaktan oluşur. Birinci basamak personel bulma, yeteneği uygun adayların aranıp bulunması. İkinci basamak ise, işletme kadrosuna katma basamağıdır ki, seçilmiş adaylar arasından işin gereklerini, hedeflerini en uygun şekilde uygulayabilecek, karşılayabilecek adayların seçilmesi aşamasıdır.

Personel seçimi konusu, oteller açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Bu aşamada en önemli yapılması gereken, “uygun yere uygun aday” ilkesinden hareket edilmesidir. Doğru işe doğru aday ilkesi uygulanmadığı takdirde, personel seçiminde yapılacak bir



hata öncelikle otelde çalışanların iş motivasyonunu düşüreceği gibi, otel içerisinde konaklayan müşterilerin hizmet kalitesiyle ilgili memnuniyetlerini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu müşteri memnuniyetsizliğine bağlı olarak ilgili işletmeye ilişkin imaj algılamasında olumsuz bir etki yaratacaktır. Otel çalışanlarının içten ve dıştan denetimli olmalarının da iş ve müşteri memnuniyeti açısından getirileri vardır.

Yukarıdaki noktalardan hareketle bu çalışmada, otel işletmelerinin personel seçiminde izlediği yol ve personel seçim kriterleri ve otel çalışanlarının içten ve dıştan denetimli olmalarının iş ve müşteri memnuniyetine etkisinin incelenmesi ele alınmıştır.

## **1.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİ**

### **1.1.1. Konaklama İşletmesi Kavramı**

Turizm sektörünün olmazsa olmaz unsurlarından biri konaklama işletmeleridir. Konaklama işletmelerinin tanımı için üzerinde mutabakata varılan tek bir tanım olmamakla birlikte, farklı kaynaklarda farklı tanımlar yapılmıştır. Bununla birlikte, 21.06.2005 Tarih ve 25852 Sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik’te (Yönetmelik) turizm işletmesi “Türk veya yabancı uyruklu, gerçek veya tüzel kişilerce, birlikte veya ayrı ayrı gerçekleştirilen ve turizm tesislerinde faaliyet gösteren ticari işletmeler” ve turizm tesisi ise “Turizm yatırımı kapsamında bulunan veya turizm işletmesi faaliyetinin yapıldığı tesisleri ve bunların ayrıntıları ile tamamlayıcı unsurları” olarak tanımlanmıştır (21.06.2005 Tarih ve 25852 Sayılı Resmi Gazete).

Konaklama işletmeleri, dünyanın belki de en hızlı büyüyen sektörü olan turizm sektöründe yer alan “yapbozun” en önemli parçasıdır. Küreselleşme ile birlikte insanlar daha fazla seyahat etme eğilimine girmiştir (Özdemir ve Akpınar, 2002, s. 85). Özellikle insanların görmediği yeni yerleri keşfetme merakı ve artan kişisel gelir ile birlikte seyahat etme istekleri artmıştır. Gerek teknolojik gelişmeler, gerekse

toplumsal gelişmeler ile ülkeler arasındaki sınırların kalkması, turizm sektörünü küresel bir sektör haline getirmiştir. Konaklama işletmeleri de bu sektörde yer alan işletmelerdir.

Konaklama işletmeleri, turistlerin geçici konaklama, yeme – içme, kısmen eğlence ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabildikleri, farklı yerlerdeki farklı mekanlarda geceleme ihtiyaçlarını karşılayan tesislerdir. Turistlerin seyahat nedeni, seyahatten beklentileri, gelir düzeyi, yaş grubu ve zevklerinin farklı farklı olması konaklama işletmelerinin de farklılaşmasını gerektirmektedir (Özdemir ve Akpınar, 2002, s. 86)

Konaklama işletmeleri, geceleme, yeme-içme, deniz, kum, güneş gibi ürün ve hizmetlerin yanı sıra eğlence ve spor olanaklarını da barındıran, gelen konuklarının tüm ihtiyaçlarını gören ve tatminini amaçlayan işletmelerdir. Konaklama işletmeleri, buldukları ülkelerin sahip olduğu kültürel ve sosyal motifleri de bünyesinde barındırabilen ve animasyon gibi çeşitli eğlence araçları ile geleneksellik ile modern hizmeti birleştirebilen işletmelerdir (Koçak, 2001, s. 17).

Diğer bir tanıma göre konaklama işletmeleri, insanların seyahatleri boyunca konaklayabildikleri, kısmen ya da tamamen yeme içme gibi temel ihtiyaçlarını karşılayabildikleri ve bu ihtiyaçları gidermek için belli bir ücret ödedikleri ticari işletmelerdir. Deniz kum güneş üçlüsünü satan ve giderek yaygınlaşan klasik turizm anlayışının üreticisi konumundadır (Ünüvar, 2009, s. 377).

Bir diğer tanıma göre ise konaklama işletmeleri, insanların her zaman yaşadıkları yerlerin dışında iş gezisi, tatil, eğlence vb. herhangi bir nedenle yapmış oldukları seyahatlerde geçici konaklama ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olarak ortaya çıkan işletmelerdir. Konaklama işletmeleri de her işletmede olduğu gibi ticari olarak kar amaçlı kurulmaktadır. Bu nedenle ticari işletmelerdir (Azaltun ve Kaya, 2010, s. 2).

Konaklama işletmeleri, turizm sektörünün belkemiğini oluşturmaktadır. Kişi başına düşen gelirin artışı, çalışma saatlerinin azalması, teknoloji ve küreselleşme gibi

faktörler sayesinde insanlar daha çok seyahate yönelebilmektedir. Bu durum konaklama işletmelerinin giderek önem kazanmasına yol açmaktadır. Özellikle yaz aylarına yaklaşıldıkça tüm sektör hareketlenmekte ve konaklama işletmeleri de bu devasa pastadan payına düşen kısmı almaktadır. Sektörün can damarını oluşturan konaklama işletmeleri, müşteri memnuniyetini ilke edinmek zorundadır (Emir ve Özgür, 2008, s. 163).

### **1.1.2. Konaklama İşletmesinin Özellikleri**

Konaklama işletmeleri, emek yoğun bir sektör olan hizmet sektörünün bir alt kolu olduğundan, tüm diğer hizmet işletmeleri gibi işgücüne ihtiyacı vardır. Bu ihtiyaç, diğer hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden daha fazladır. Bunun sebebi hizmetlerin yürütülmesi ve müşteri tatmininin sağlanmasında çalışanların verdiği hizmetin kalitesinin büyük önemi olmasıdır. Bu nedenle de konaklama işletmelerinin işgücü maliyeti diğer sektörlerdeki işletmelere göre çok daha fazladır (Alkış ve Öztürk, 2009, s. 214).

Konaklama işletmelerinde hizmet heterojen özellik göstermektedir. Konaklama işletmelerinde hizmetlerin yerine getirilmesi daha çok insan gücüne dayalıdır. Ayrıca birden çok bölümün işbirliği ve koordinasyonunu gerektirmektedir. Bunun yanı sıra konaklama işletmeleri, zamana duyarlı işletmelerdir. Bu gibi sebepler nedeniyle konaklama işletmelerinin insan kaynaklarına azami ölçüde önem göstermesi gereklidir (Alkış ve Öztürk, 2009, s. 214-215).

Konaklama işletmelerinin emek-yoğun bir özellik göstermesinden dolayı çalışanlarının seçimi büyük önem taşımaktadır. Çalışanların kişiliklerinin kullanımı, güler yüzlü olması, nezaket, içtenlik, insan sevgisi ve saygısı, temizliği, müşterilere karşı yardımseverliği ve anlayışlı olması gibi özellikleri, müşteri memnuniyetini de sağlayacağından, her ne kadar ideal olarak bu özelliklerin hepsini içeren çalışanlara sahip olması konaklama işletmeleri bakımından önemli ise de, tüm çalışanların bu özelliklere sahip olmasının imkânsız olmasından dolayı, en fazla sayıda özelliğe

sahip çalışanları istihdam etmesi konaklama işletmelerinin yararına olacaktır (Üngüren, Cengiz ve Algür, 2009, s. 37).

Konaklama işletmelerinin genel özellikleri incelendiğinde bu işletmelerin insana olan ihtiyacı daha net anlaşılacaktır. Genel hatlarıyla konaklama işletmelerinin özellikleri şunlardır (Özdemir ve Akpınar, 2002, s. 87):

- Konaklama işletmeleri, tüm hizmet sektöründe yer alan işletmelerde olduğu gibi, ürettikleri ürün olan hizmeti ürettiği anda müşterisine sunmak zorunda olan işletmelerdir.
- Konaklama işletmeleri, ürettikleri ürün olan hizmetlerin üretimi ve sunumu aşamasında insan faktörü büyük önem taşımaktadır.
- Konaklama işletmeleri, personel ile üretilen hizmet arasında yakın işbirliği gerektiren türde işletmelerdir.
- Konaklama tesisleri 7 gün 24 saat hizmet vermektedir.
- Konaklama işletmeleri, dinamik bir karaktere sahip olup, ürettiği hizmetin zevk ve modaya bağımlılığı en yüksek işletmelerden biridir. Bu nedenle sürekli değişiklik göstermektedir.
- Turizm endüstrisinde talep, önceden kestirilmesi oldukça zor olan ekonomik ve politik koşullara bağlıdır. Bu nedenle konaklama işletmelerinde risk faktörü çok yüksektir.
- Konaklama işletmelerinde, çalışanların işe alımı, işe yerleştirme, eğitim ve işten çıkarma gibi konular, diğer sektördeki işletmelere göre işletmenin başarısını doğrudan etkilediğinden çok daha büyük önem taşımaktadır.

### **1.1.3. Konaklama İşletmelerinin Türleri**

Konaklama işletmeleri, oteller, moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller ve hosteller olmak üzere 7 kısımda incelenmektedir. Bu kısımda konaklama işletmelerinin türlerine değinilmiştir.

#### **1.1.3.1. Oteller**

Oteller, asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir (Yönetmelik, md. 19).

#### **1.1.3.2. Moteller**

Moteller, yerleşim merkezleri dışında, karayolları güzergâhı veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme-içme ve araçlarının park ihtiyaçlarını karşılayan en az on odalı tesislerdir. Moteller asgari şu özellikleri taşımalıdır (Yönetmelik, md. 20).

1. Tesisin kolayca bulunmasını ve görülmesini sağlayan yol ve yön işaretleri, otopark ile diğer hizmet tesislerini gösteren işaretler, yeterli aydınlatma ile iyi bir çevre düzenlemesi,
2. Trafik gürültüsüne karşı gerekli önlemler,
3. Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgarlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme,
4. Resepsiyon ve bekleme yeri,
5. Yönetim odası,
6. Telefon, faks ve internet hizmetleri,

7. Oda sayısının en az yüzde yirmi beşine hizmet verebilecek sayıda kıymetli eşya kasası,
8. Kahvaltı hizmetini de verecek şekilde düzenlenmiş oturma salonu ve kahvaltı ofisi,
9. Yirmi dört saat büfe hizmeti,
10. İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,
11. Yirmi dört saat hizmet veren satış ünitesi,
12. Oda sayısının yüzde sekseni oranında otopark.

### **1.1.3.3. Tatil Köyleri**

Tatil köyleri; doğal güzellikler içerisinde, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı yaygın yerleşim düzeninde, eğimli arazilerde kottan kazanılan katlar da dahil olmak üzere en fazla üç katlı yapılardan oluşan ve en az seksen odalı tesislerdir. Tatil köylerinde, doğal varlıklar ile yöresel değerlerin korunmasına da özen gösterilerek nitelikli çevre düzenlemesi yapılır (Yönetmelik, md. 21).

### **1.1.3.4. Pansiyonlar**

Pansiyonlar; yönetimi basit, yemek ihtiyacının idare tarafından sağlanabildiği veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı bulunan, en az beş odalı tesislerdir (Yönetmelik, md. 22). Pansiyonlarda en az şu özellikler bulunmalıdır.

1. Giriş holü, emanet hizmeti,
2. Oturma, yemek ve kahvaltı ihtiyacını karşılayabilecek, yazlık tesislerde kısmen açık da olabilen, yeterli kapasitede bir salon,
3. Yemek ihtiyacının işletme tarafından verilmemesi durumunda pansiyon mutfaklarında ihtiyaca göre yeterli sayıda buzdolabı, pişirme ve ızgara

donanımı, bulaşık yıkama, hazırlık ve malzeme istif yerleri, servis malzemesi dolapları,

4. İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap.

#### **1.1.3.5. Kampingler**

Kampingler; karayolları güzergahları ve yakın çevrelerinde, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle müşterilerin kendi imkanlarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları en az on ünitelik tesislerdir (Yönetmelik, md. 23).

#### **1.1.3.6. Apart Oteller**

Apart oteller; mesken olarak kullanılmaya elverişli bağımsız apartman ya da villa tipinde inşa ve tefriş edilen, müşterinin kendi yeme ve içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılan ve otel olarak işletilen tesislerdir (Yönetmelik, md. 24).

#### **1.1.3.7. Hosteller**

Hosteller; gençlik turizmine cevap verebilecek ve yeme-içme hizmeti veren veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı olan en az on odalı tesislerdir (Yönetmelik, md. 25). Hosteller en az aşağıdaki özellikleri taşımak durumundadır.

1. Resepsiyon, vestiyer, emanet kasa, bagaj yeri ve bekleme yerinden oluşan giriş holü,
2. Kapasiteye uygun oturma salonu,

3. Yatak odaları ile bağlantılı sorumlu kişi odası,
4. Yönetici odası,
5. Lokanta veya kafeterya hizmeti verilmesi veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı olan yeterli teçhizatlı mutfak, yemek salonu,
6. Müşterilerin kendi imkanlarıyla eğlenmelerini sağlayabilecek düzenleme,
7. Kız ve erkekler için ayrı bölümler halinde kişi başına en az dört metrekare alan sağlanmış en fazla sekiz kişilik odalar ve en fazla sekiz yatağa bir banyo,
8. İlk yardım, emanet ve telefon hizmetleri,
9. Çamaşır yıkama, ütüleme ve kurutma imkanı sağlayan mahaller,
10. Genel depo ve spor malzemeleri odası,

## **1.2. OTEL İŞLETMELERİ**

Araştırma alanını oluşturan otel işletmeleri, çalışmanın bu kısmında kısaca incelenmiştir.

### **1.2.1. Otel İşletmeleri Kavramı**

En yaygın olarak görülen ve temelleri en eski tarihlere uzanan konaklama işletmelerinin başında oteller gelmektedir. Farklı kaynaklarda farklı tanımları görülen otel işletmeleri tanımlarının hemen hepsinin ortak özelliği hizmet kavramına vurgu yapmasıdır. Otel işletmeleri, esas olarak hizmet işletmeleri olduğundan, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi gibi kavramlarla çok yakından ilişkilidir.

Otel, işletmece belli bir anlaşma metnine ihtiyaç duyulmaksızın, verilecek hizmetler ile insanların belli bir ücret ödemesi karşılığında konaklama, yiyecek ve içecek ihtiyaçlarının karşılandığı yerlerdir (Şener, 2010, s. 5).



Otel, belli bir ücret karşılığında insanların arzu ettiği şekilde teknik donanım, konfor ve bakım gibi maddi; sosyal değer ve personelin hizmet kalitesi gibi manevi elemanlarıyla geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarının giderilebildiği ve bu hizmeti sunmayı meslek olarak kabul eden, ekonomik, sosyal ve disipline edilmiş bir ticari işletmedir (Olalı ve Korzay, 1989, s. 25).

Otel, müşterilerin beklentilerini karşılamayı amaçlayan, bu nedenle çok çeşitli ve zengin hizmetler üreten ve bu hizmetleri sunan, ürettiği hizmetleri, belli bir hizmet kalitesi, mimari, konfor, teknoloji ve çalışanların hizmet anlayışı çerçevesinde yerine getirmeye çalışan ticari işletmelerdir (Eraslan, 2004, s. 3).

### **1.2.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri**

Otel işletmeleri, müşterilerinin öncelikle konaklama, sonrasında yeme içme ve eğlence gibi ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan ekonomik yapılardır. Oteller, ekonomik açıdan ticari işletme olmalarının yanı sıra, içerdiği sosyal yapısıyla turizm sektörünün yapıtaşlarından birini oluşturmaktadır. Otel işletmelerinin başlıca özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Otel işletmeleri, zamana duyarlı hizmet işletmeleridir. Otel hizmetlerinde müşterilere sağlanan imkanlar, talebin oluşması ile ortaya çıkmaktadır. Yani tüm hizmet işletmelerinde olduğu gibi hizmet üretildiği an satılmak zorundadır. Gün içerisinde satılmayan oda, otel işletmeleri için ekonomik kayıptır (Emeksiz ve Yolal, 2005, s. 2).
- Otel işletmeleri, emek yoğun işletmelerdir. Diğer bir ifade ile otel işletmeleri, hizmetlerini üretip satarken insan faktörüne bağımlıdır. Odaların temizliği, yatakların düzenlenmesi, restoranların servise hazır bulunması, oda servisi, müşteri karşılaması, odasına kadar eşlik edilmesi ve uğurlanması gibi hizmetler insan gücü odağı ile sunulmaktadır (Akbaba, 2005, s. 63).

- Otel işletmelerinin sundukları hizmete ilişkin talep, mevsimsel, ekonomik ve politik dalgalanmalar göstermektedir. Genel olarak ekonomisi iyi durumda olmayan ülkelerde otel işletmelerinin kârlılığı düşecektir. Benzer şekilde politik açıdan çalkantılı günler geçiren ve hatta savaş, çatışma, kıtlık vb. durumlarda olan ülkelerde otel işletmelerinin kar etmesi düşünülemez. Bu nedenle otel işletmelerinde risk faktörü diğer işletmelere göre daha yüksektir.
- Otel işletmeleri, çalışanlarının davranışlarından dolayı müşteri memnuniyetinin diğer işletmelere göre çok daha fazla etkilendiği hizmet işletmeleridir. Bu nedenle otel işletmeleri, çalışanlarını özenle seçmesi gereken işletmelerdir.
- Otel işletmeleri, diğer işletmelerden farklı olarak ürünlerini satabilmek için müşterilerini çekebilmek durumdadır. Fiziksel ürün satan işletmeler ise ürünlerini müşterilere ulaştırmaktadır.
- Otel işletmeleri, emek yoğun bir yapıya sahip olmasının yanı sıra, sermaye yoğun özellik de göstermektedir. Otel işletmelerinin faaliyete geçebilmesi için büyük miktarda sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sermaye de çoğunlukla sabit değerlere yatırıldığından amortisman giderleri yükündür.
- Otel işletmeleri, hizmet sattığından hizmeti satın alan kişilerin, hizmetin sahipliğini başkasına devretmesi mümkün değildir. Otel işletmelerinin müşterileri, kendilerince uygun gördükleri fiyat üzerinden satın aldıkları hizmeti yalnızca kendileri tüketebilmektedir.
- Otel işletmelerinin ürettiği hizmetin stoklanması mümkün değildir.

### **1.2.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Otel işletmeleri genel olarak konaklama ihtiyacına, ulaştırma araçları ile olan bağlantısına, ölçeğine, faaliyet süresine ve mülkiyetine göre sınıflandırılabilir. Otel işletmeleri Yönetmeliği'nde yalnızca belli bir standardı içeren yıldız sayısına göre bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı oteller olmak üzere sınıflandırılmıştır.

Tablo 1.1. Otel İşletmelerinin Sınıflandırması

<b>Konaklama İhtiyacına Göre</b>	<b>Ulaştırma Araçları ile Olan Bağlantısına Göre</b>	<b>Ölçeğine Göre</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merkezi Oteller</li> <li>• Kıyı Otelleri</li> <li>• Dağ-Spor Otelleri</li> <li>• Kaplıca – Kür Otelleri</li> <li>• Tatil Beldeleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Havaalanı Otelleri</li> <li>• İstasyon Otelleri</li> <li>• Liman Otelleri</li> <li>• Karayolları Kavşak Otelleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Küçük Ölçekli</li> <li>• Orta Ölçekli</li> <li>• Büyük Ölçekli</li> </ul>
<b>Faaliyet Süresine Göre</b>	<b>Mülkiyetine Göre</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devamlı Oteller</li> <li>• Mevsimlik Oteller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Özel Mülkiyet</li> <li>• Kamu Mülkiyeti</li> <li>• Karma Mülkiyet</li> </ul>	

Kaynak: Olalı H., & Korzay M. (1989). Otel İşletmeciliği, Yön Ajans. İşletme Fakültesi Yayın No: 214. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, s. 26.

### 1.2.3.1. Bir Yıldızlı Oteller

Yönetmelik'te yer alan sınıflandırmaya göre bir yıldızlı otellerde bulunması gereken asgari özellikler şunlardır (Yönetmelik, md. 19/a):

1. En az on oda,
2. Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgârlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme,
3. Resepsiyon ve kapasiteye yeterli, rahat oturma imkânının sağlandığı lobiden oluşan kabul holü (Yeterli büyüklükte ayrı bir oturma salonu bulunması durumunda, belirtilen imkânın lobide sağlanması şartı aranmaz),

4. Kahvaltı ofisi ve kahvaltı salonu, yeterli büyüklükte oturma salonu veya lokanta bulunması durumunda bu mahaller kahvaltı verme amaçlı da kullanılabilir, yazlık tesislerde bu amaçla kullanılan salonun bir kısmı açık olabilir,
5. Yönetim odası,
6. Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü,
7. 06:00-24:00 saatleri arasında büfe hizmeti,
8. İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,
9. Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon hizmeti,
10. Oda sayısının en az yüzde yirmi beşine hizmet verebilecek sayıda kıymetli eşya kasası,
11. Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan halı, seramik, parke gibi nitelikli malzeme.

### **1.2.3.2. İki Yıldızlı Oteller**

İki yıldızlı oteller, bir yıldızlı otellerde bulunması gereken asgari özelliklerin yanı sıra şu özellikleri taşımak zorundadır (Yönetmelik, md. 19/b):

1. İklim koşullarına göre genel mahallerde klima sistemi,
2. Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap,
3. Odalarda saç kurutma makinesi,
4. Odalara içecek hizmeti.

### **1.2.3.3. Üç Yıldızlı Oteller**

Üç yıldızlı oteller, bir ve iki yıldızlı otellerin özelliklerine ek olarak aşağıdaki özelliklere sahip olmak durumundadır (Yönetmelik, md. 19/c):

1. İklim koşullarına göre odalarda klima sistemi,
2. Yatak sayısının yüzde yirmi beşi oranında oturma imkânı olan, lobiden ayrı düzenlenmiş oturma salonu,
3. İlave bir yönetim odası,
4. Odalarda televizyon,
5. Odaların yüzde ellisinde mini bar ile mevcut yiyecek ve içecek türlerine uygun servis malzemesi bulundurulması,
6. Yüzme havuzu veya ikinci sınıf lokanta veya kafeterya veya kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az elli kişilik çok amaçlı salon,
7. Çamaşır yıkama ve ütöleme hizmeti,
8. Rezervasyon işlemlerinin bilgisayarla yapılması,
9. Yirmi dört saat büfe hizmeti.

### **1.2.3.4. Dört Yıldızlı Oteller**

Dört yıldızlı oteller, üç yıldızlı otellerin sahip olduğu özelliklere ek olarak şu özellikleri taşımak durumundadır (Yönetmelik, md. 19/d):

1. Kabul holünde telefon kabinleri,
2. Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı, müşteri asansörü,
3. Odalarda ve genel mahallerde klima,
4. Odalarda; yatak örtüsü, mini bar, kıymetli eşya kasası,

5. 06:00-24:00 saatleri arasında oda servisi,
6. Kuru temizleme ile terzi hizmeti,
7. Her katta kat ofisi düzenlemesi (Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde hizmetin aksamaması kaydıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir),
8. Satış mağazası,
9. Çeşitli dillerde; süreli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalli,
10. Kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitenin yüzde ellisine hizmet veren birinci sınıf lokanta,
11. Sürekli doktor hizmeti ve revir, müşterilerin bu konuda bilgilendirilmesi,
12. Yeterli büyüklükte bagaj odası ve bu mahalde emanet hizmeti,
13. Servis merdiveni veya asansörü, (ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmasına ilişkin esaslar Bakanlıkça belirlenir)
14. Personel sayısının en az yüzde on beşi oranında konusunda eğitim almış personel,
15. İdari personelin konusunda eğitilmiş veya en az beş yıl deneyim sahibi olması,
16. Telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro hizmetlerine yönelik çalışma ofisi,
17. Odalara; mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi.
18. Ayrıca; aşağıdaki özelliklerden en az 3'üne de sahip olmak durumundadır.
  - Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik çok amaçlı salon ve fuayesi,
  - Kapalı yüzme havuzu,
  - Açık yüzme havuzu,
  - En az yüz kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,

- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşen, en az yüz kişilik konferans salonu, fuayesi, salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası, sekreterlik ve simültane tercüme hizmetleri,
- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence imkanı veren ayrı bir salon,
- En az kırk metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası, trampolin, bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkanlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi,
- Pasta ve içki servisi verilen en az yüz kişilik salon,
- Türk mutfağından en az beşer adet sıcak ve soğuk yemekler ile tatlı çeşitlerinin de sunulduğu alakart hizmet verilen ayrı bir lokanta,
- Kafeterya ve snack bar.

#### **1.2.3.5. Beş Yıldızlı Oteller**

Beş yıldızlı oteller, en az 120 odalı oteller olup dört yıldızlı otellerin sahip olduğu özelliklere ek olarak aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır (Yönetmelik, md. 19/e):

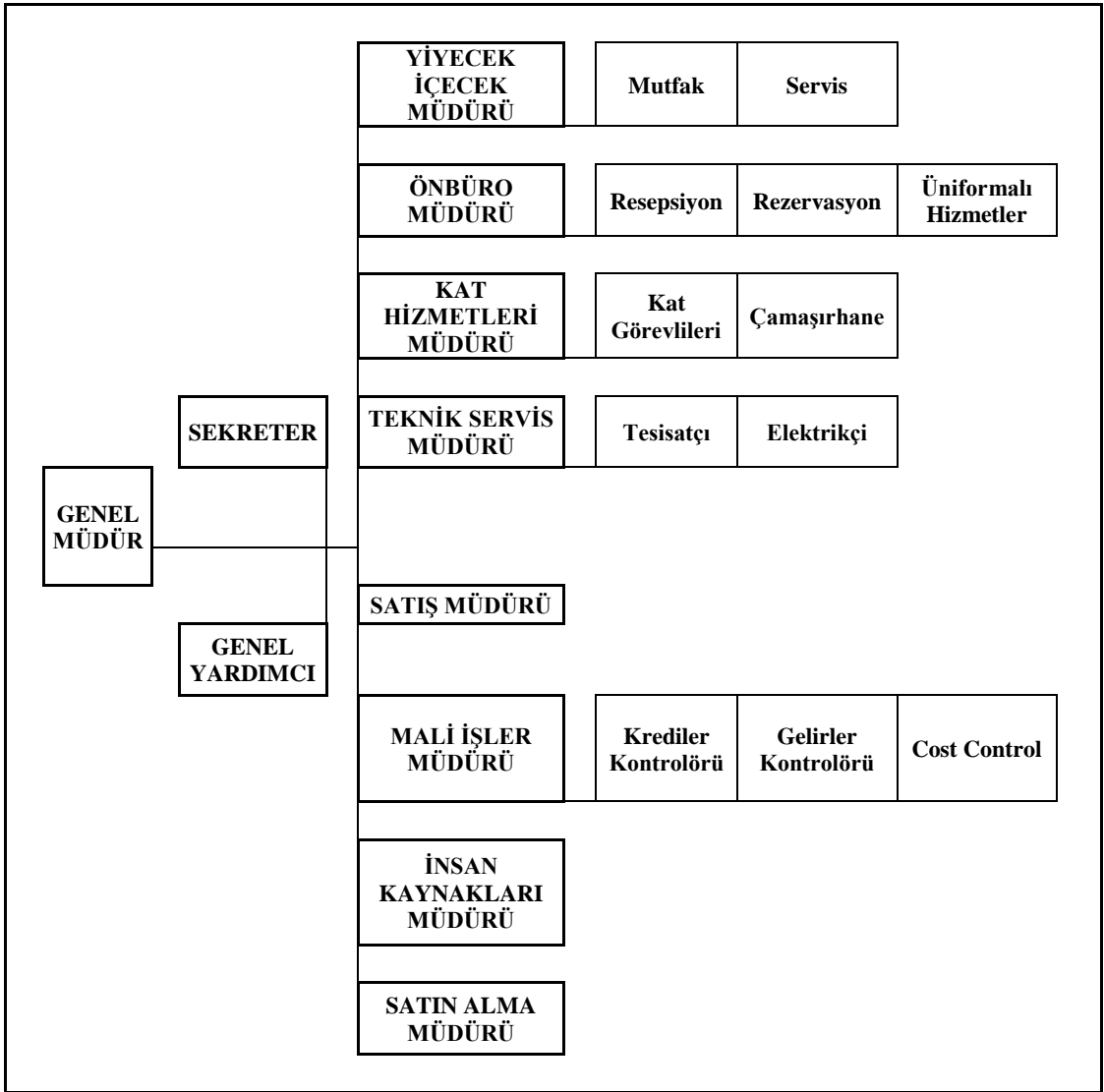
1. Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü,
2. Odalarda; çalışma masası, yatak başucunda merkezi aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası,
3. Odalarda; bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kâğıt mendil, şemsiye gibi en az on adet amblemli malzeme,
4. Banyolarda; küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon, büyüteçli ayna,
5. Altı odadan az olmamak üzere oda kapasitesinin asgari yüzde beşi oranında tütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi,

6. Yirmi dört saat oda servisi,
7. Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde yirmi dört saat görevli personel,
8. Odalarda; uydu veya video yayınları ile oda sayısının yüzde onu oranında internet imkânı sağlanması,
9. Bay ve bayan kuaförü,
10. Satış mağazaları,
11. Personel sayısının en az yüzde yirmi beşi oranında konusunda eğitim almış personel,
12. Alakart lokanta,
13. Resepsiyondan ayrı bir mahalde müşteri ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin deneyimli personel tarafından sağlanması,
14. Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon (Yönetmelik, md. 19/e).

#### **1.2.4. Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı**

Otel işletmeleri birbirinden çok farklı yapıya sahip, farklı büyüklükte, farklı personel sayısına sahip, farklı hizmetler sunan işletmeler olduğundan standart bir organizasyon şeması belirtmek mümkün değildir. Her otel işletmesi, büyüklüğü ve sunduğu hizmete paralel olarak farklı bir organizasyon yapısı benimsemiştir. Kapasite ve yan hizmetlerinin çeşitliliğine bağlı olarak organizasyon yapısını şekillendirmektedir. Diğer yandan genel hatları itibariyle orta büyüklükte bir otelin organizasyon şeması, Kozak vd. (2012, s. 264-265) tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:





Şekil 1.1. Genel Organizasyon Şeması

Kaynak: Kozak, M. A. vd. (2012). Otel İşletmeciliği. Ankara: Detay Yayıncılık, s. 265

Otel işletmelerinin organizasyon yapısı için her ne kadar tek tip bir şema sunmak doğru değilse de genel hatlarıyla otel işletmelerinin organizasyon şemasını temel hizmet bölümleri ile destekleyici hizmet bölümleri olarak iki kısımda incelemek mümkündür.

#### **1.2.4.1. Otel İşletmelerinde Temel Hizmet Bölümleri**

Genel olarak otel işletmelerinin temel hizmet bölümünde ön büro bölümü, kat hizmetleri bölümü, yiyecek ve içecek bölümü ile animasyon ve spor aktivite bölümleri bulunmaktadır.

Ön büro bölümü, otelin lobisinde bulunan, giriş kapısı, merdiven ve asansörlere hakim bir noktada bulunan, müşteriler ile otel işletmesi arasındaki iletişimin merkezi konumundaki bölümdür. Müşteriler ile ilk kez doğrudan temasın gerçekleşmesi nedeniyle müşterilerin otel hakkındaki ilk izlenimlerinin oluşması anlamında büyük önem taşımaktadır. Müşterilerin problem, şikayet ya da istekleri ile ilgilenilen ön büro bölümünde çalışanların sosyal beceriye sahip, müşteri üzerinde olumlu izler bırakan ve güler yüzlü olmaları şarttır (Emeksiz ve Yolal, 2005, s. 7-8)

Kat hizmetleri bölümü, odaların yönetimi, temizliği, bakımı, dekorasyonu ve sunumu ile ilgilenen, otel çalışanlarının büyük çoğunluğunun çalıştığı, müşterilerin çamaşırlarının temizlenmesi karşılığında sağladığı gelir nedeniyle otel işletmesi için önemli bir gelir kaynağı olan ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında anahtar rol üstlenen bölümdür. Amortisman harcamalarının azaltılmasında, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında, müşterilerin konforunun sağlanmasında da katkısı olan kat hizmetleri bölümü perde arkasında bir bölümmüş gibi görülse de müşterilerin otel işletmeleri hakkındaki görüşlerini doğrudan etkileme gücüne sahip bir bölümdür (Seymen ve Gül, 2004, s. 3-4).

Bir diğer temel hizmet birimi yiyecek içecek bölümüdür. Yiyecek içecek bölümü kat hizmetlerinden sonra en fazla gelir getiren bölümdür. Yiyecek hazırlama, servis, ziyafet gibi birçok alt faaliyet dallarına ayrılan bu bölümün, müşterilere kaliteli yiyecek ve içecek hizmeti sunumu, müşterilerin yiyecek ve içecek hakkındaki olumlu ve olumsuz görüşlerinin saygıyla dinlenmesi ve değerlendirilmesi ve müşteri beklentilerine uygun servis yapılması gibi çok önemli sorumlulukları bulunmaktadır (Sökmen, 2003, s. 221-222).

Animasyon bölümü ise müşterilerin günlük streslerden uzaklaşmalarını sağlayan rahatlatıcı, eğlendirici, dinlendirici ve canlandırıcı aktivitelerdir. Animasyon, müşterilerin boş zamanlarını değerlendirmelerini sağlayan faaliyetlerdir. Zengin animasyon olanakları, müşterilerin otelden sıkılmasının önüne geçmek açısından önemlidir.

#### **1.2.4.2. Otel İşletmelerinde Destekleyici Hizmet Birimleri**

Otel işletmelerinin destekleyici hizmet birimlerinde müşteri ilişkileri bölümü, halkla ilişkiler bölümü, satış bölümü, sağlık hizmetleri bölümü, insan kaynakları bölümü, muhasebe bölümü, güvenlik bölümü ve teknik servis bölümü bulunmaktadır.

Otel işletmelerinin destekleyici hizmet birimlerinden ilki ve belki de en önemlisi müşteri ilişkileri bölümüdür. Müşteri ilişkileri sonuç odaklı ve duyarlı hareket eden, müşterilere yardımcı olmayı gerektiren ve müşteriler ile doğrudan ilişkiye giren önemli bir bölümdür. Müşteri ilişkileri bölümünün önemli bir görevi, ayırım yapmadan her müşterinin otelin en değerli ve en önemli müşterisi olduğunu hissettirmektir. Bu göreviyle müşteri ilişkileri bölümü otelin imajına olumlu katkı yapmaktadır (Aksatan ve Aktaş, 2012, s. 234).

Bir diğer yardımcı hizmet bölümü halkla ilişkilerdir. Otel işletmelerinin halkla ilişkiler bölümü stratejik bir bölüm olup otel işletmesinin mesajlarını ilgili paydaşlara ve tüm halka duyuran bölümdür. Halkın gözünde olumlu bir imaj yaratmak için ve/veya otelin karşılaşılabileceği herhangi bir olumsuz imaja yönelik olarak problemlerin çözümü için tasarlanmış bir bölüm olarak görülebilir (Işık ve Eşitti, 2014, s. 641).

Otele müşteri çeken bölümlerin başında satış bölümü yer almaktadır. Satış olmadan diğer bölümlerin görevlerini yapmaları mümkün değildir. Başarılı satış stratejileri ile otele müşterileri çekmek bu bölümün görevlerinin en temelidir. Bunun yanı sıra

empati yaparak müşterilerin beklentilerine uygun bir fiyat politikası belirlemek de bu bölümün görevleri arasındadır. (Işık ve Eşitti, 2014, s. 642).

Sağlık hizmetleri bölümü, acil durumlarda hastaya kesin tedavi imkanı sağlanana kadar durumun daha da kötüye gitmesini engellemek için verilen acil ilk yardım hizmetlerini kapsamaktadır. Otel işletmelerinde görevli doktorlar ilk yardım hizmeti sunabiliyorsa da kalp krizi, trafik kazası, düşme, çarpma, travma, boğulma gibi durumlarda ilk yardımın ardından acil olarak en yakın sağlık kuruluşuna transferin yapılması gereklidir. Bir diğer konu da bulaşıcı hastalıklarla mücadele olup müşteri sağlığını tehdit eden hastalıklara karşı önleyici tedbirlerin alınması yasal zorunluluktur (Kozak vd, 2012, s. 263).

İnsan kaynakları bölümü, otelin farklı departmanlardaki çalışanların işe alınması, yetiştirilmesi ve verimliliklerinin kontrolünü ve artırılmasını içeren yöntem ve faaliyetlerdir. İnsan kaynakları bölümünün en önemli görevi çalışanları işe almak olduğundan, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesine doğrudan etki eden bir bölümdür. Bu nedenle güçlü insan ilişkilerine ve empatiye sahip çalışanların istihdam edilmesi otel işletmelerinin hizmet kalitelerini arttıracaktır (Akçadağ ve Özdemir, 2005, s. 169-171).

Otel işletmelerinin bir diğer destekleyici hizmet bölümü muhasebe bölümüdür. Muhasebe bölümü, işletme yönetiminin alacağı kararlarda ihtiyaç duyduğu bilgileri toplayan, analiz eden ve ilgili kişilere sunan önemli bir departmandır. Yönetimsel bir bölüm olan muhasebe departmanı, maliyetleri ve faaliyetlerden oluşan ekonomik durumu raporlayarak satış bölümünün ihtiyaç duyduğu fiyatlama politikasının oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. (Kozak vd, 2012, s. 263).

Otel işletmelerinin olağan dışı olaylara karşı aldığı tedbirler güvenlik bölümünün sorumluluğundadır. Müşterilerin can ve mal güvenliğini sağlamak ve rahat ve huzur bozucu davranışlara mahal vermemek için faaliyet göstermektedir. Otelin büyüklüğünden bağımsız olarak oda güvenliği, alarm sistemi, çevre kontrolü,

ışıklandırma, kapalı devre kamera sistemi, emanet ve giriş çıkış kontrolü gibi sorumlulukları bulunmaktadır (Kozak vd, 2012, s. 252).

Otel işletmelerinin hizmetlerinin sağlanmasında ısı, ışık ve enerji gibi konularda faaliyet gösteren bölümü teknik servis bölümüdür. Teknik servis bölümü, her türlü arıza ve bakım işini yerine getiren departmandır. Su baskını, elektrik arızası, havalandırma ve bunun gibi problemlerin giderilmesinden sorumludur (Kozak vd, 2012, s. 264).

### **1.3. DENETİM ODAĞI**

Denetim odağı, kişilerin kendilerini etkileyen olayları kendi yetenekleri, özellikleri ya da kaderi ve hatta başka insanlar gibi değişkenlere bağlama eğilimidir. Kısaca bireylerin hayatları boyunca ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz her türlü durumun kendisi ya da kendisi dışındaki güçlere bağlı olduğuna ilişkin bireysel inançtır (Sardoğan, Kaygusuz ve Karahan, 2006, s. 185).

Denetim odağı, bireylerin geçmiş pekiştirici yaşantılarına dayanarak davranışlarının sonuçlarının kendi kontrollerinde ya da kendileri dışındaki şans, kader, tanrı inancı gibi faktörlere bağlamaları sonucunda oluşan bir özelliktir (Candangil ve Ceyhan, 2006, s. 72).

Denetim odağı, tek başına bir pekiştirici olmaktan ziyade, bireylerin davranış sıklığını kontrol eden ve pekiştiricilerin neye yol açtığına yönelik inanç ve beklentileri ifade etmektedir. Bu noktada bireyin olayları kendine mi yoksa kendi dışındaki faktörlere mi bağladığı önem kazanırken, esasen bireylerin başarı kazandıklarında bunu kendilerine bağlama, başarısız olduklarında ise olayları kendi haricindeki faktörlere bağlamayı tercih ederek bilişsel ve duygusal bir denge sağlama yoluna gittiklerine sıkça rastlanmaktadır (Durna ve Şentürk, 2012, s. 38).

Denetim odağı, gelişim halinde olan bireylerin davranışlarının sonuçlarının hangisinin doğrudan kendisi ile hangisinin ise dış faktörlerce oluştuğu yönünde bireyde oluşan beklentilerdir. Denetim Odağı kavramı, ilk kez 1957 yılında Phares'in çalışmasında ortaya atılmış, Rotter'in 1958 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında ise kuramsallaşmıştır. Rotter, bireyin sahip olduğu denetim odağı inançlarının farklı bakış açılarına neden olduğunu belirtmiştir. Bu farklılık, bireylerin içten ya da dıştan denetimli olmaları üzerinde etki etmektedir (Tabak, Erkuş ve Meydan, 2010, s. 161).

### **1.3.1. Julian Rotter'in Sosyal Öğrenme Kuramı**

Julian Rotter'in Sosyal Öğrenme Kuramı, davranışçı kuramlarla bilişsel kuramları bütünleştirmeye çalışan bir kuram olup dört değişken temelinde oluşturulmuştur. Bu değişkenler, davranış potansiyeli, beklentiler, pekiştirme değeri ve psikolojik durumdur. Denetim odağı ise bu kuramın "beklentiler" değişkeni ile ilişkilendirilmektedir.

#### **1.3.1.1. Davranış Potansiyeli**

Davranış potansiyeli, Rotter'in kuramında beklenti ve pekiştirme değeri değişkenlerinin bir fonksiyonu olarak irdelenmektedir. Davranışların sonucunda beklenen pekiştirme değeri yüksek olduğunda bu davranışın daha sonra tekrar yapılma sıklığı artmaktadır. Davranış potansiyeli, belli bir davranışın belli durumlarda belli bir dizi pekiştirici ile ilişkili olarak meydana gelme olasılığıdır. Bir davranışın gerçekleşme olasılığı, değişik kişi ve durumlarda farklılık göstermektedir. Buna göre Rotter'in Basit Davranış Kestirme formülü şu şekildedir:

$$\text{Davranış Potansiyeli (DP)} = \text{Beklenti (B)} + \text{Pekiştirme Değeri(PD)}$$

$$\text{DP} = f(\text{B} \& \text{PD})$$

### **1.3.1.2. Beklenti**

Rotter'a göre insanların belli bir davranışı ne kadar sık pekiştirilirse, o davranışın gelecekte de pekiştirileceğine dair beklentileri o denli güçlü olacaktır. Davranışların pekiştirilememesi halinde ise ödüllendirme beklentisi düşecektir. Ancak beklentilerin her zaman doğru olmayabileceği göz önüne alınmalıdır. Aynı durumda birden fazla kere pekiştirme yaşandığında belli davranışın ödül getireceğine yönelik güven artmaktadır. İlk kez karşılaşılan durumlarda gösterilecek davranışın ise bu durumla ilgili beklentinin yaşanmış benzer durumlar tarafından belirleneceği öngörülmektedir (Rotter, 1982'den aktaran Yeşilyaprak, 2006, s. 48).

### **1.3.1.3. Pekiştirme Değeri**

Rotter'a göre pekiştirme değeri, bir pekiştiricinin diğerine tercih edilme derecesidir. Rotter, her pekiştirici için belirlenen pekiştirme değerinin zamana ve duruma göre değişiklik gösterdiğini belirtmektedir. Yine de bir pekiştiricinin diğerine göre ne kadar değer arz ettiği, kişiden kişiye değişen bir olgudur. Pekiştirme değeri için niyete bağlı meydana gelen hedefleme oranı da denilebilir. Yani meydana gelmesi istenmeyen pekiştiricinin pekiştirme değeri düşüktür (Saracaloğlu ve Yılmaz, 2011, s. 470).

Rotter'a göre pekiştirme değeri, beklentiden bağımsızdır. Kısaca, herhangi bir şeyin birey için pekiştirme değerinin yüksekliği ya da düşüklüğü, bu pekiştiriciyi elde etmek için sahip olunan beklentiyi etkilememektedir. Davranışı tahmin edebilmek için farklı davranış seçeneklerinin beklentisi ve pekiştirme değerinin bilinmesi gerekmektedir. Pekiştirme değeri, yaşamdaki amacı ifade etmektedir. Yüksek ya da düşük olması, yaşamdan beklentilerin ütöpik olması gibi durumlarda psikolojik sorunlara neden olabilir (Ocak ve Yamaç, 2011, s. 469).

#### **1.3.1.4. Psikolojik Durum**

Her olay kendi içerisinde bağımsız olarak gerçekleşmekte ve çeşitli sonuçlar doğurmaktadır. Ancak her olay, farklı insanlar tarafından farklı farklı algılanabilmekte ve yorumlanabilmektedir. Bu nedenle bir kişi için ödül olarak gözüken bir durum, diğeri için ödül olmayabilir. Benzer şekilde aynı olay farklı zaman dilimlerinde aynı kişi için ödül olmayabilir. Bu da davranışın tekrar edilmesini temelden etkilemektedir (Yeşilyaprak, 2006, s. 49).

Tüm davranışlar geçmişte elde edilen tecrübelerle dayandırılarak yapılmaktadır. Kısacası bireyler, geçmişte elde ettikleri tecrübeler sonucunda hangi durumda hangi pekiştiricinin elde edilmesinin daha ihtimal dahilinde olduğunu tahmin edebilmektedir. Durumların algılanması da ihtiyaçların algılanması da kişiden kişiye göre değişebilmektedir. Bireylerin pekiştiricilere verdiği değer ve bu pekiştiricilerden beklentileri, mevcut durumun algılanışına bağlı olmaktadır. Psikolojik durum, bireyin davranışları ile istediği sonuca ulaşabileceğine ilişkin geçmiş tecrübelerinden etkilenen beklentileri hakkında ipuçları vermektedir (Yeşilyaprak, 2006, s. 49-50).

#### **1.3.2. İçten Denetimli ve Dıştan Denetimli Bireylerin Özellikleri**

Bireylerin kendilerini etkileyen olayların daha çok kendi ellerinde olduğuna inanması bireylerin içten denetimli olduğunu; yaşantılarını daha çok kendileri dışındaki güçlerin denetiminde olduğuna dair inanç taşıması ise dıştan denetimli olduğunu göstermektedir (Sardoğan, Kaygusuz ve Karahan, 2006, s. 185).

İçten denetimli bireyler, yaşadıkları olayların sonuçlarını kendi çabalarına ve yeteneklerine bağlamaktadırlar. Dolayısıyla olaylar üzerinde tam bir hâkimiyetleri bulunduğu ve olayları kontrol edebildiklerine, olayların sonuçlarını değiştirebilme yetisinin de kendilerinde olduğuna inanmaktadır. Dıştan denetimli bireyler ise olayları kendi elinde olmayan faktörlere bağladığı için olayların sonuçlarını



değiştirmenin kendi ellerinde olmadığını düşünmektedirler (Candangil ve Ceyhan, 2006, s. 72).

Bireylerin içten ya da dıştan denetimli olmasına etki eden faktörler içerisinde fiziksel çevredeki hareket özgürlüğü kadar, içinde bulunduğu toplumun eğitim düzeyi, dini inançları, kadercilik ve benzeri toplumsal çevre değişkenleri de içten ya da dıştan denetimli olmak konusunda önem taşıyan faktörlerdir (Durna ve Şentürk, 2012, s. 39).

İçten denetimli bireyler, etrafında meydana gelen olayları kendisinin etkileyebileceği inancına sahiptir. Bu nedenle içten denetim odağına sahip bireyler çevresel koşulları değiştirmek konusunda çok daha fazla istekli davranmaktadır. Olayların sonuçlarına dair kendilerini sorumlu gördüklerinden başarı veya başarısızlıkları daha fazla sahiplenmektedirler.

İçten denetimli bireylerin aksine dıştan denetimli bireyler ise hayattaki kimi ödüllerin yetenek, özellik ve davranışlarının sonucunu değil, tamamen doğru zamanda doğru yerde olmanın getirdiği bir tesadüf olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle çevresel koşulları değiştirmek konusunda istekli değillerdir. Bu tip bireyler, olayların sonuçlarını yeteneğe değil, şans, kader ya da ilahi güçlere ilişkilendirme eğilimdedir (Tabak, Erkuş ve Meydan, 2010, s. 161).

İçten denetimli bireyler, dıştan denetimli bireylere göre kişisel özgürlüklerinin sınırlandırılmasına güçlü bir tepki gösteren, kendilerini daha etkili, güvenli ve bağımsız kişiler olarak algılayan olumlu benlik kavramına sahip, atılgan ve girişimci kişilerdir. Dıştan denetimli bireyler ise hem özgüveni hem de başkalarına olan güveni yetersiz, saldırgan ve daha çok savunma mekanizmaları kullanma eğilimdedir (Saracaloğlu ve Yılmaz, 2011, s. 470).

İçsel denetimli bireylerin, dışsal denetimli bireylere göre daha başarılı, entelektüel, toplumsal olaylarda aktif, girişimci ve bağımsız oldukları görülmektedir. Dıştan

denetimli bireyler ise olaylar üzerinde kontrolünün olmadığına inandıklarından daha kaygılı, pasif, kuşkucu ve dogmatiktir.

İçten denetimli kişiler genel olarak dıştan denetimli bireylere göre daha avantajlıdır. İçten denetimli bireyler kişisel hedeflere ulaşmak konusunda çok daha kararlı davranırken, dıştan denetimli bireylerin motivasyonları çok daha hızlı düşmektedir. Dolayısıyla içten denetimli bireyler, kendi güçlerine inandığından öz doyumları çok daha yüksektir. Dıştan denetimli bireyler ise daha çok güdümlü kişilik özellikleri sergilemektedir (Deryakulu, 2002, s. 55-56).

İçten denetimli bireyler sosyal yetenekleri gelişmiş daha uyumlu bireyler olarak göze çarpmaktadır. Kişisel ilişkilerde daha rahat ve iyi ilişkiler kurabilmektedir. Dıştan denetimli bireyler ise olayların kendi kontrolünde olmadığını düşündüklerinden kimlik kargaşası yaşamakta ve kendilerini tanımada yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla uyumsuz ve sosyal olarak daha az popüler kimselerdir (Serin, 2008, s. 3-4).

#### **1.3.4. Denetim Odağı ile İlgili Değişkenler**

Denetim odağı, birçok faktörden etkilenen oldukça karmaşık bir yapıdır. Denetim odağı ile ilişkisi olan faktörler genel olarak kişilik, bilişsel etkinlik, eğitim, toplumsal etkenler, iş hayatındaki başarı ve tükenmişlik olarak sıralanabilir.

##### **1.3.4.1. Kişilik**

Her bireyin olayları algılaması ve olayları yorumlaması birbirinden farklıdır. Bireyler, pek çok farklı olayı, zaman, olayın ne olduğu ve olayın etkisinin ne olduğuna göre dıştan denetimli ya da içten denetimli olarak yorumlayabilmektedir. Dolayısıyla bu yorumlama, bireyden bireye farklılık gösterebileceği gibi, aynı birey için farklı zaman ve farklı koşullar altında da farklılık arz edebilmektedir. Dolayısıyla kişilerin yalnızca içten ya da dıştan denetimli olmasından hareket ederek

olayı algılaması ve yorumlamasının diğer seçeneğine yönelmeyeceğini varsaymak mümkün değildir.

Denetim odağının anlaşılabilmesi için maruz kaldığı olayları nasıl açıkladığı incelenmelidir. Kişiler genel olarak herhangi bir şekilde etkisi altına girdiği olayları ya da mağduriyeti kendisi için önemli olan diğer kişilerin etkisi ile açıklamak eğilimindedir. Bireylerin etkisinde kaldığı olayları kendi denetimleri doğrultusunda yaşadığını düşünüyor ve dile getiriyorsa, bu kişinin içten denetimli olduğunun bir göstergesidir. Kendi denetimleri ile açıklamayı tercih etmeyip kendileri dışındaki çevre, aile, eş, kader vb. herhangi bir faktöre bağlama eğiliminde ise dıştan denetimli oldukları söylenebilir. Dolayısıyla kişilerin bu algılama farkı ile benzer bir durumda gelecekteki davranışları ile ilgili olarak da nasıl davranacaklarına yönelik bir tahmin etme şansı doğmaktadır.

İç denetimli bireyler, kendilerine çeki düzen verme, kişisel kontrolü sağlama ve kendi kaderini tayin etme gibi niteliklere sahip bireylerdir. Ayrıca daha aktif, girişimci, mücadeleci, uyumlu, duygusal olarak sağlıklı ve dengeli bireylerdir. Dıştan denetimli bireyler ise öz kabulleri düşük, yaşamlarının dış güçler tarafından şekillendirildiğine inanan, daha kaygılı, pasif ve kuşkucu kişilerdir. Kısacası dıştan denetimli bireylerin içten denetimli bireylere göre görece daha kaygılı, saldırgan, özgüveni düşük ve içsel güveni yetersiz kimselerdir (Yeşilyaprak, 2006, s. 55).

#### **1.3.4.2. Bilişsel Etkinlik**

Denetim odağının bilişsel etkinlikler ile olan ilişkisi üzerinde önemle durulan konulardan bir diğeridir. İçten denetimlilerin, dıştan denetimlilere göre daha meraklı ve araştırmacı kimseler olduğu ortaya konulmuştur. Dolayısıyla denetim odağının başarıyı tahmin etmede kullanılabileceği düşünülmektedir. Çeşitli çalışmalarda içten denetimlilerin başarıyı sağlamada kendi yetenek ve çabalarına güvendikleri ve daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir.

Akademik başarı ile içten denetimli olma arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar söz konusudur. İçsel denetimlilerin yaşadıkları tecrübelerden daha iyi faydalandıkları, zamanı daha iyi kullandıkları, davranışlarının dıştan denetimli bireylere göre daha tutarlı olduğu ve karşılarına çıkan engelleri aşmak konusunda daha yapıcı tepkiler verdikleri gözlemlenmiştir (Cengil, 2004, s. 67).

Buluş'un 2011 yılında yapmış olduğu çalışmasında denetim odağının akademik başarı ile pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Dolayısıyla içten denetimli olmak, etkili öğrenme davranışları ve yüksek performans bağlamında dıştan denetimli olmaya göre daha fonksiyoneldir (Buluş, 2011, s. 535).

Yapılan çalışmalardan elde edilen genel sonuç; iç denetimlilerin dış denetimlere göre daha uyumlu kişisel özelliklere sahip olduğu ve daha olumlu düşünce ve davranışlar sergilediğidir. Ayrıca içsel ve dışsal denetimliliğin başarı üzerine etkisi olduğu yapılan çalışmalarda kanıtlanmıştır. Denetim odağı ve akademik başarı arasındaki ilişkileri araştıran çalışmaların ulaştığı genel sonuç, iç denetim ile akademik başarı arasında pozitif bir ilişki bulunurken, dış denetim ile akademik başarı arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır (Ocak ve Yamaç, 2011, s. 471-472).

#### **1.3.4.3. Eğitim**

Denetim odağı, kişiliğin bir boyutu olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle öğrenme ile arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Öğrenme, mevcut davranışların değişimi olduğundan, araştırmalarda davranışların değiştirilmesi süreci üzerinde durulmaktadır. Denetim odağı, öğrenme etkinliğini yönlendirip öğrenme sürecinde etkin olmayı teşvik ederek akademik başarı üzerinde etkili olmaktadır.

Öğrenme biçimi ile denetim odağı arasında ilişki bulunmaktadır. Buna göre içten denetimli bireylerin öğrenme konusunda daha aktif ve uygun öğrenme içimlerine sahip olduğu görülmektedir. Dıştan denetimli bireyler ise yetersiz ve uygun olmayan

çalışma becerileri ile kendilerini başarısızlığa mahkûm etmektedir (Ocak ve Yamaç, 2011, s. 471).

Ocak ve Yamaç (2011), çalışmalarında iç denetimlilerin *bilgiye odaklanma, sonuçları tahmin etme, sebeplerden sonuç çıkarma, kişisel becerileri test etmede ve bilginin değerinin ve faydalılığını yargılama gibi stratejilerde* etkili olduğunu, dış denetimlilerin ise *konuyu tekrarlama, bilgiyi resimleme ve simgeleme ve ruh halini düzenleme gibi stratejilerde* etkili olduğunu belirtmiştir. Bu yönüyle bakıldığında iç denetimliler ve dış denetimlilerin farklı öğrenme özelliklerine sahip olduğu görülmektedir (Ocak ve Yamaç, 2011, s. 481).

Yeşilyaprak (2006) ise içten ve dıştan denetimli bireylerin hangi durumlarda daha etkin öğrendiklerine şu şekilde sıralamıştır (s. 60):

- Dışsal denetimli bireyler, öğretmenler tarafından yapılandırılan durumlarda daha iyi öğrenebiliyorken, içten denetimli bireyler içeriği oluşturma konusunda özgür bırakıldığı durumlarda daha başarılı olmaktadır.
- İçten denetimli bireyler, dıştan denetimli bireylere göre bilgi edinmeye daha isteklidir. Bu nedenle içsel denetimli bireyler matematik, biyoloji, fizik, kimya gibi fen alanlarında daha yüksek performans göstermektedir.
- Dıştan denetimli bireyler, yanıtların ve pekiştiricilerin öğretmen tarafından verildiği ve yönetildiği öğretim ortamlarından daha çok yararlanabiliyorken, içten denetimli bireyler ise yanıtların ve pekiştiricilerin kendileri tarafından denetlendiği ortamlardan daha fazla faydalanabilmektedir.

#### **1.3.4.4. İş Hayatındaki Başarı**

İş hayatındaki başarı ile denetim odağı arasında ilişki bulunmaktadır. İçten denetimli bireylerin işyerinde daha çok çaba harcayarak daha iyi performans sergilediği gözlemlenmektedir. İçten denetimli bireylerin daha yüksek performans

göstermesinin sebebi, yalnızca yüksek performans gösterdiği takdirde ödüllendirileceğine olan inançlarıdır. Ancak içten denetimli bireylerin yüksek performans göstermelerine rağmen herhangi bir ödül alamayacaklarına inanmaları, içten denetimli bireyler ile dıştan denetimli bireyler ile dıştan denetimli bireyler arasında performans ve ödül beklentisi açısından hiçbir fark olmamaktadır.

İçten denetimli bireyler, karmaşık iş süreçleri ve öğrenme gerektiren işler ile yüksek motivasyon gerektiren, yüksek düzeyde teknik bilgi ve beceri gerektiren işlerde daha başarılı olabilmektedir. Bu tip nitelikler göstermeyen işlerde ise dıştan denetimli bireyler daha başarılı olabilecektir (Işık, 2013, s. 1420).

#### **1.3.4.5. Tükenmişlik**

Tükenmişlik esasen fiziksel ve zihinsel güçlerde bir bitkinlik, yorgunluk; ruhsal bir çöküntü; pozitif enerji kaybı, esneklik ve kuvvette bir azalma; çalışmanın anlamını kaybettiren bir etki; insan ilişkilerindeki becerilerin nesnelleşmesi; ekolojik fonksiyon bozukluğu; bezginlik, bıkkınlık ve duygusal, fiziksel ve davranışsal bitkinlik olarak ifade edilmiştir (Ceyhan ve Siliğ, 2005, s. 44).

Tükenmişlik, genellikle iş yaşantısında insanlarla birebir etkileşimi gerektiren hemşirelik, doktorluk, sosyal hizmetler ve öğretmenlik gibi meslek gruplarında sıklıkla görülen bir olgudur. Organizasyonların içerisinde çalışanların tükenmişliğini meydana getiren iş stresi faktörleri ortaya konulmadığı takdirde ileriki dönemde çalışanlarda performans düşüklüğü, motivasyon kaybı, işe geç gelme ya da hiç gelmeme, sık izin alma ve hatta işi bırakma gibi davranışlar ile karşılaşılabilir (Basım ve Şeşen, 2005, s. 58).

Kişiliğin bir boyutu olarak kabul edilen denetim odağı ile tükenmişlik arasındaki ilişkiler 1984 yılında McIntyre, 1987 yılında Kyriacou gibi araştırmacılar tarafından ele alınmıştır (Tümkaya, 2000, s. 2). Denetim odağının tükenmişlik ile ilişkisini ortaya koyan bu araştırmalarda dıştan denetimli öğretmenlerin daha düşük

performansa sahip olduğu ve daha fazla tükenmişlik yaşadığı gözlemlenmiştir. 1989 yılında Mazur ve Lynch ise tükenmişlik, kişilik özellikleri ve okul organizasyonu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır (Tümkiye, 2000, s. 2). Bu çalışmada da benzer şekilde dış denetim odağı ile tükenmişlik arasında yüksek bir korelasyon olduğu belirtilmiştir. 1982 yılında Fielding ve Gall tarafından yapılan araştırmada da öğrenciler hakkında olumsuz tutum ve inançlara sahip, dıştan denetimli ve düşük toleranslı öğretmenlerin daha yüksek stres ve tükenmişlik yaşadıkları görülmüştür (Tümkiye, 2000, s. 2).

### 1.3.5. Denetim Odağını Etkileyen Faktörler

Denetim odağı ile ilgili literatür incelendiğinde denetim odağına aile yapısı, yaş, cinsiyet, kişilik bozuklukları ve saldırganlık, iş doyumu ve öz saygının etki ettiği belirtilmiştir.

1. **Aile Yapısı:** Aile, çocukların denetim odağının oluşumunda önemli bir rol üstlenmektedir. Bu konuda yapılan bazı çalışmalar şunlardır:

- Ebeveynlerin demokratik ya da baskıcı tutum içinde olması çocukların içten veya dıştan denetimli olmasına etki etmektedir (Karadeniz, 2005).
- Gültekin'e (2011) göre çocukluğunda anne babasının davranışlarını ret olarak algılayan, sevilmediğini düşünen kişiler dıştan denetimli, anne babası tarafından kabul gören kişilerin içten denetimlidir.
- Keleş (2009) ise demokratik, sıcak ilişkiler kuran, baskıcı olmayan anne baba tutumlarının içten denetimli olmayı sağladığını belirtmiştir.
- Derin (2006), çalışmasında yüksek eğitimli babaya sahip, ailenin sosyoekonomik durumu iyi ve anlayışlı anneye sahip öğrencilerin içten denetimli olduğunu belirtmiştir.
- Şengüder (2006), ailede tek çocuk olan, çalışan anneye sahip, ailesinin gelir düzeyi yüksek olan öğrencilerin içten denetimli

olduğunu belirtmiştir. İlkokul mezunu anne babaya sahip öğrencilerin ise dıştan denetimli olduğunu belirtmiştir.

- Yaşar (2006), eşitlikçi ve demokratik anne baba tutumuna sahip öğrencilerin ve aşırı koruyucu ebeveyn tutumuna sahip öğrencilerin dıştan denetimli olduğunu belirtmiştir.
- Alisinanoğlu (2003) annelerin eğitim düzeyi arttıkça çocukların içten denetimli olduğunu belirtmiştir.
- Küçükkaragöz (1998) ise ailesinin tek çocuğu olan, yüksek öğrenim düzeyine sahip anne babası olan çocukların diğerlerine göre içten denetimli olduklarını belirtmiştir.

2. **Yaş:** Bireyler yaşamlarının belli bir döneminde ailenin, sonrasında ise hem ailenin hem de çevrenin etkisi altında yetişmektedir. Dolayısıyla bireylerin karar verme süreçlerinde aile ve çevre etkin bir rol üstlenmektedir. Bu dönemde bireyler dıştan denetimli olarak yetişmektedir. Yaş arttıkça bireyler aile ve çevrenin etkisinden kurtulmakta ve kendi kararlarını kendisi verebilecek duruma gelmektedir. Dolayısıyla denetim odağı da dıştan denetimlilikten içten denetimliliğe doğru bir kayma yaşayacaktır. Dolayısıyla yaşın bireylerin denetim odağı üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür.

3. **Cinsiyet:** Literatürde cinsiyetin bireyin denetim odağı üzerinde etkilerinin belirlenmesine yönelik olarak çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Ancak bu çalışmalarda üzerinde mutabakata varılan bir sonuç bulunmamaktadır. Denetim odağı kişilik ile ilgili bir kavram olduğundan, cinsiyetle olan ilişkisi kişiliğe bağlı olarak farklılık göstermektedir. Kısacası kimi çalışmalarda erkeklerin daha çok içten denetimli oldukları belirtilmişken (Özdemir, 2009 ; Karadeniz, 2005 ; Küçükkaragöz, 1998) kimi çalışmalar ise kadınların daha çok içten denetimli oldukları belirtilmiştir (Aktaş, 2008; Demirtaş, 2006; Efe, 2005; Alisinanoğlu, 2003).

4. **Kişilik Bozuklukları ve Saldırganlık:** Literatürde bireylerdeki kişilik bozuklukları ile saldırganlıklarının denetim odağı üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar mevcuttur. Aytan (2010), obsesif kişilik bozukluğu olan bireylerin dış denetim odaklı olduklarını aynı zamanda düşük benlik saygısına sahip



olduklarını belirtmiştir. Öztep (2010), duygusal istismara uğramış öğrencilerin dış denetim odağına yakın ve kaygılı, duygusal istismara uğramamış öğrencilerin ise iç denetim odağına yakın ve az kaygılı olduklarını belirtmiştir. Efiltili (2006), denetim odağı ile saldırganlık puanları arasında pozitif ilişkinin olduğunu bu nedenle dış denetimli öğrencilerin, iç denetimli öğrencilere oranla daha saldırgan oldukları belirtmiştir. Şengüder (2006), denetim odağı ile ruhsal sorunlar arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu dışsal denetimli bireylerin ruhsal yönden sorunları olduğunu belirtmiştir. Köksal (1991), dıştan denetim inancılı bireylerin içten denetim inancılı bireylerden daha fazla saldırgan davranışlar sergilediği, saldırganlığın doğuştan değil diğer davranışlar gibi öğrenilen bir davranış şekli olduğunu belirtmiştir.

5. ***İş doyumu ve Özsaygı:*** Literatürde bireylerin iş doyumlarının denetim odağı üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar mevcuttur. Özdemir (2009) ve Sarıkaya (2007), bireylerin tükenmişlik sendromu yaşamasında dıştan denetimli kişilerin daha fazla risk içerdiğini belirtmişlerdir. Canbay (2007), içten denetimli öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin dıştan denetimlilere oranla daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

### **1.3.6. Denetim Odağı ile İlgili Çalışmalar**

Denetim odağı ile ilgili olarak literatürde birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda denetim odağının farklı değişkenler ile olan ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Denetim odağının farklı değişkenler ile olan ilişkisine yönelik yapılan bazı çalışmalar Tablo 1.2’de ve Tablo 1.3’te verilmiştir.

Tablo 1.2. Denetim Odağı ile İlgili Çalışmalar

Yazar Adı	Yıl	Çalışma Sonucu
<b>Basım, Çetin ve Meydan</b>	2009	Kişilerarası çatışma çözme süreçlerinde kişilik ve cinsiyet değişkenlerinin önemli rol oynadığı ve iç denetimliler daha yapıcı ve çözümcü olduğu tespit edilmiştir.
<b>Wood, Saylor ve Cohen</b>	2009	Dış denetimi güçlü olan öğrenciler derslerden daha düşük notlar almaktadır. İç denetimliler akademik başarıyı yakalamada daha avantajlıdır.
<b>Sardoğan, Kaygusuz ve Karahan</b>	2006	İnsan ilişkileri beceri eğitimi programına katılan öğrencilerin denetim odağı düzeylerinde, programa katılmayan öğrencilere göre içten denetimlilik doğrultusunda anlamlı düzeyde değişme olduğu tespit edilmiştir.
<b>Leontopoulou</b>	2006	Denetim odağının olgunluk düzeyi ve sıkıntılar ile başa çıkma gücü üzerinde önemli bir tahmin aracı olduğunu ve bu değişkenlerle ilişkili olduğunu vurgulamıştır.
<b>Gürol ve Atsan</b>	2006	İçten denetimli kişilerin daha girişimci yapıda olduğu sonucuna ulaşmışlardır
<b>Derelioğlu</b>	2004	Öğrencilerin eleştirel düşünme puanları ile denetim odağı puanları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yaş değişkeni ile eleştirel düşünme ve kontrol odağı puanları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir.

Kaynak: Durna, I., & Şentürk F. K. (2012). Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Faaliyetlerinin Denetim Odağı Düzeyi Açısından İncelenmesi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2), 187-202.

Tablo 1.3. Denetim Odağı ile İlgili Çalışmalar (Devamı)

Yazar Adı	Yıl	Çalışma Sonucu
<b>Deryakulu</b>	2002	İç denetim odağı yönelimli öğrenciler, basılı bir öğretim materyalini kavramalarını dış denetim odağı yönelimli öğrencilere göre anlamlı olarak daha sık denetledikleri sonucuna varmıştır.
<b>Durak</b>	1997	Öğrencilerin denetim odağı düzeyleri ile yaş, algılanan akademik başarı durumu ve algılanan ana-baba tutumuna göre anlamlı düzeyde fark göstermiştir. Özsaygı ile denetim odağı arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuştur.
<b>Çelik</b>	1995	İçten denetimli öğrencilerin akademik başarılarının dıştan denetimli öğrencilere göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.
<b>Anderson ve Schneier</b>	1978	İç denetimli kişilerin grup içinde liderliği daha kolay ele geçirdiğini tespit edilmiştir.
<b>Rich ve Bush</b>	1978	İç denetimli öğrenciler üzerinde düşük düzeyde denetim olduğunda ve dış denetimli öğrenciler üzerinde daha yüksek düzeyde denetim olduğunda çevresel ortama daha rahat uyum sağlamakta ve daha rahat davranmaktadırlar.

Kaynak: Durna, I., & Şentürk F. K. (2012). Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Faaliyetlerinin Denetim Odağı Düzeyi Açısından İncelenmesi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2), 187-202.

## 1.4. İŞ DOYUMU

Bu kısımda öncelikle genel olarak iş doyumunu kavramına değinilmiştir. Sonrasında, iş doyumunu ile ilgili olarak ortaya atılan teorilerden bahsedilmiştir. Ardından iş doyumunu etkileyen faktörlere değinilmiş ve otel işletmelerinde iş doyumunu ve otel işletmelerinde iş doyumunu ya da doyumunsuzluğunun sonuçlarına yer verilmiştir.

### 1.4.1. İş Doyumu Kavramı

Çalışanların iş doyumunu düzeyleri ve işletmelerin operasyonel performans düzeyi üzerindeki etkileri 1930'lu yıllardan bu yana incelenmektedir. Son dönemde ise iş tatmininin operasyonel performansın üzerindeki etkisinin yanı sıra stratejik boyut da hesaba katılmaya başlanmıştır. Diğer bir ifade ile çalışanların iş doyumunu, işletmelerin operasyonel performans ve rekabet gücünün temel unsurlarından biri haline almıştır. Bu kapsamda çalışanların iş doyumunu düzeyleri, organizasyonel etkinlik ölçümlerinde de hesaba katılan temel faktörlerden biri olarak ele alınmaya başlanmıştır (Yılmaz, Keser ve Yorgun, 2010, s. 92).

İş doyumunu, çalışanların iş ortamında yaşadığı tecrübelerin kendisi üzerinde bıraktığı olumlu etkilerdir. Çalışanın çalıştığı iş yerine ve görevine karşı olumlu bir duyguya sahip olması, daha yüksek motivasyonun bir gereğidir. Yüksek motivasyona sahip çalışanlar işyerleri için daha verimli çalışmayı sağlayan önemli bir etkidir (Gerekan ve Pehlivan, 2010, s. 31-32).

İş doyumunu çalışanların iş ve işyerleri hakkındaki duygu ve düşünce kalıpları hakkında fikir verebilecek önemli değişkenlerden biri durumundadır. Bu açıdan iş doyumunu çalışanların işyerlerine yönelik beklenti ve tutumlarının toplamını ifade etmektedir ve işten elde edilen maddi kazanç, birlikte çalışmaktan zevk alınan iş arkadaşları ve üretimden sağlanan mutluluk iş doyumunu hakkında fikir vermektedir (Aşık, 2010, s. 33).

İş doyumunu, çalışanların işleri ve işyerleri ile ilgili genel duygu ve düşünceleridir. Çalışanların işyerinden beklentilerinin yanı sıra işe karşı tutumlarını da ifade etmektedir. İş doyumunu çalışanların işe ve iş yaşamına karşı olumlu ve haz veren bir duygudurum içinde olması olup çalışanların işlerinden duyduğu mutluluk iş doyumunu olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların işlerinden duydukları doyum, bedensel ve zihinsel sağlığının da bir göstergesidir (Yılmaz, Keser ve Yorgun, 2010, s. 92).

İş doyumunu, yapılan işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. Çalışma hayatında yer almak isteyen her insan, eğitimi ve alışkanlıkları doğrultusunda çalışacağı ortamın fiziksel şartları için beklentiler oluşturur, yaptığı işin bu özellikleri karşılmasını ister. Bireyin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumluysa ortaya iş memnuniyeti çıkacaktır. Davranış bilimleri ve yönetim gibi birçok disiplin iş memnuniyeti ile yakından ilgilenmektedir. Bunun nedeni, iş doyumunun iş performansını, verimliliği ve üretimi etkilemesidir (Kaya vd., 2011, s. 53).

İş doyumunu denildiğinde akla gelen olgular, işten elde edilen maddi çıkarlar, çalışanların iş arkadaşları ile çalışmaktan zevk alması ve birlikte bir ürün / çıktı meydana getirmekten hoşlanmasıdır. İş, bireyin önem verdiği şeyleri sağlayabildiği ölçüde doyum meydana getirmektedir. İş doyumunu, çalışanların beklentileri ile işin özelliklerinin birbirine uyması durumunda ortaya çıkmaktadır (Yılmaz, Keser ve Yorgun, 2010, s. 92).

İş doyumuna ilişkin olarak yapılan bütün çalışmalarda iş doyumuna ilişkin farklı teori ve modeller üretilmişse de, tüm araştırmacıların üzerinde birleştiği nokta, söz konusu iş doyumunun içsel ve dışsal faktör bileşenlerinden oluşmasıdır. İş doyumuna etki eden faktörler kapsamında değerlendirilebilecek olan içsel faktörler, bireyin iş doyumunu sağlamasında önemli bir faktör olan ve bireyi içten içe motive eden başarı, tanıma, ilginç ya da rekabet gerektiren, görev, sorumluluk yükselme ve gelişme olanağı verme gibi faktörleri kapsamaktadır. Dışsal faktörler ise bireyin örgüt içerisinde sağlıklı çalışması için örgüt tarafından gerçekleştirilmesi beklenen

örgüt prosedürleri, denetim, kişiler arası ilişkiler gibi dış faktörleri kapsamaktadır (Pelit ve Öztürk, 2010, s. 42).

İş doyumunun üç önemli ayırt edici özelliği söz konusudur. Bunlar (Baş, 2002, s. 19-20);

- İlk olarak iş doyumunu, iş ortamında oluşan durumlara karşı verilen duygusal tepkilerdir. Bu nedenle görülmesi mümkün değildir. Yalnızca hissedilebilir bir olgudur. Dolayısıyla araştırma sonuçları da kesin yargılar içerememektedir ve iş doyumunun net bir tanımı yapılamamaktadır.
- İkincisi, iş doyumunun ne ölçüde olduğunun tespit edilebilmesi, genellikle çıktılarının beklentileri ne ölçüde karşıladığına bağlıdır. Diğer bir ifade ile iş doyumunu çevresel şartlara son derece duyarlıdır. Dolayısıyla beklentiler ya da koşullar değiştiğinde iş doyumunu düzeyi de değişebilmektedir.
- Son olarak iş doyumunu, iş ile ilgili çok sayıda tutumun bir kombinasyonudur. Diğer bir ifade ile işin belli boyutları için doyum yaşayabilirken, başka bir boyutu için olumsuz tutuma sahip olabilir. Bu nedenle genel bir iş doyumunu düzeyinden ziyade, çok boyutlu bir iş tatmin ölçeğinin kullanılması daha mantıklıdır.

Tablo 1.4. İş Doyumunun Faydaları

<b>Mikro Açıdan Faydaları</b>	<b>Makro Açıdan Faydaları</b>
İşletme içerisinde maddi ve çalışan gücü kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır.	İşinde doyuma ulaşan bireyin yaşam doyumu da yükseleceğinden, makro anlamda huzurlu bir toplumun oluşmasına katkı sağlamaktadır.
İşletmenin verimliliğine olumlu katkı sağlamaktadır.	İşe alım politikalarının, çalışanların beklentileri ile işin özelliklerinin örtüşmesini sağlar özellikle olmasını sağlamaktadır.
Huzurlu bir çalışma ortamının oluşumuna katkıda bulunmaktadır.	Toplumda yaşam doyumuna sahip bireylerin sayısının artması ile suç oranının düşmesi ve güvenliği sağlamaktadır.
Çalışanlar ile işverenler arasındaki güvenin tesis edilmesini sağlamaktadır.	İşletmelerin verimliliğinin ve karlılığının artması sayesinde devletin vergi gelirleri yükselmektedir.
İşletmenin çıktılarında kaliteyi arttırmaktadır.	Devletin vergi gelirlerinin yükselmesi ile kamu harcamalarının artması ve daha refah bir toplumun tesis edilmesini sağlamaktadır.
Maliyetleri düşürerek karlılığın artmasına katkı sağlamaktadır.	
İşletmeye piyasada önemli rekabet avantajı getirmektedir.	

Kaynak: Gerekan, B., & Pehlivan, A. (2010). Kamu İç Denetim Elemanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, XII(I), 29-54.

İş doyumunun ölçülmesi için çeşitli ölçekler söz konusudur. En sık kullanılanları Minnesota İş Tatmin Ölçeği ile İş Tanımlama İndeksidir. Aşağıdaki tabloda iş doyumunun ölçülmesinde kullanılan ölçekler görülmektedir.

Tablo 1.5. İş Doyumu Ölçüm Yöntemleri

<b>Tarih</b>	<b>Ölçek</b>	<b>Geliştiren</b>	<b>Özellikleri</b>
<b>1961</b>	<i>İhtiyaç ve Tatmin Anketi</i>	Porter	Mevcut koşullar ile ideal koşullar arasındaki ilişki incelenmektedir.
<b>1967</b>	<i>Minnesota İş Tatmin Ölçeği</i>	Weiss, Dawis, England ve Lofquist	Uzun ve kısa iki versiyonu vardır. İş yerinin genel yapısı, işin özellikleri ve iş tatmininin sağlayan yönler analiz edilmektedir.
<b>1969</b>	<i>İş Tanımlama İndeksi</i>	Smith, Kendal ve Hulin	İşin kendisi, ücret, terfi, yönetim ve çalışma arkadaşları olmak üzere 5 ana boyut ve 72 alt ifade vardır.
<b>1985</b>	<i>İş Tatmin Anketi</i>	Spector	6'lı ölçek vardır. Ücret, terfi, yönetim, yan ödemeler, diğer ödüllendirmeler, çalışma şartları, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişim 9 grup ve 36 alt değişken bulunmaktadır.

Kaynak: Judge, T. A., & Klinger R. (2008). Job Satisfaction: Subjective Well-being at Work. The Science of Subjective Well-being, Chapter 19. New York: Guilford Publications, s. 395-396'dan araştırmacı tarafından tablo haline getirilmiştir.

#### 1.4.2. İş Doyumunu Açıklayan Teoriler

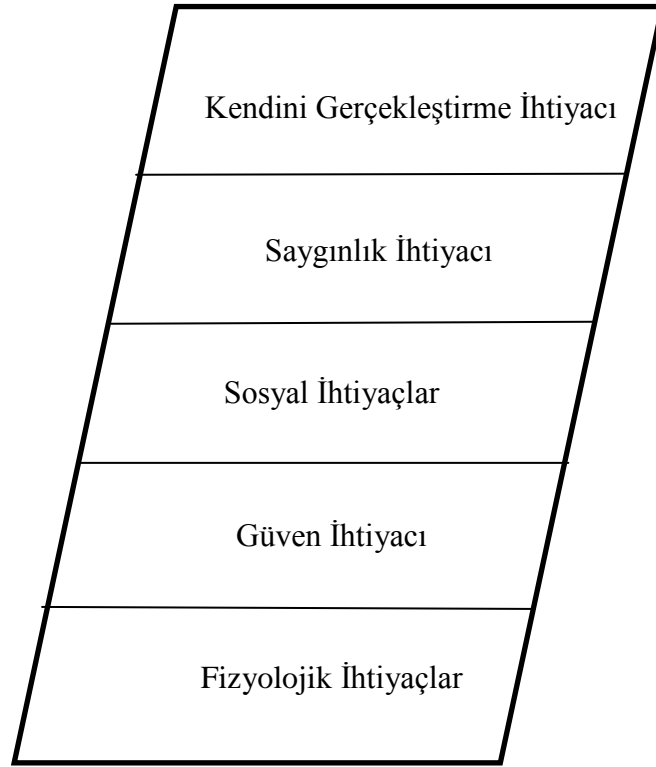
İş doyumunu arttıran en önemli etmenlerden biri motivasyondur. Motivasyon, çalışma hayatı bakımından incelendiğinde, örgütlerin ve çalışanların başarılarındaki temel faktörlerden biridir. Motivasyon, çalışanların istekli ve verimli çalışmalarını ve



Çalışanların başarı arzusunun ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır. Örgütlerin en önemli kaynağı insandır. Çalışanların verimliliği ise yaptığı işten doyuma ulaşabilmesi ile mümkündür. Dolayısıyla örgütsel motivasyonun sağlanması, çalışanların yaptıkları işi zevkle sürdürmelerini sağlayacak güdüleri ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle motivasyon ve iş doyumunu birbiri ile paralel ilerlemektedir.

İş doyumunu açıklayan motivasyon teorileri literatürde “Kapsam Teorileri” ve “Süreç Teorileri” olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir. Kapsam Teorileri, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg’in ift Faktör Kuramı ve Alderfer’in ERG Kuramıdır. Süreç Teorileri ise Vroom’un Beklenti Kuramı ve Adams’ın Eşitlik Kuramı’dır.

***Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi:*** İş doyumunu açıklayan motivasyon teorilerinden en bilineni Kapsam Teorileri’nde yer alan Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramıdır. Maslow, teorisini oluştururken beş temel insan ihtiyacını belirlemiş ve teorisini bu beş ihtiyacın hiyerarşik bir sıra ile doyuma ulaştırıldığı temeline oturtmuştur. Şekil 1.2’de Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı görölmektedir.



Şekil 1.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2008). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. 6. Basım. Ankara: Gazi Kitabevi, s. 186

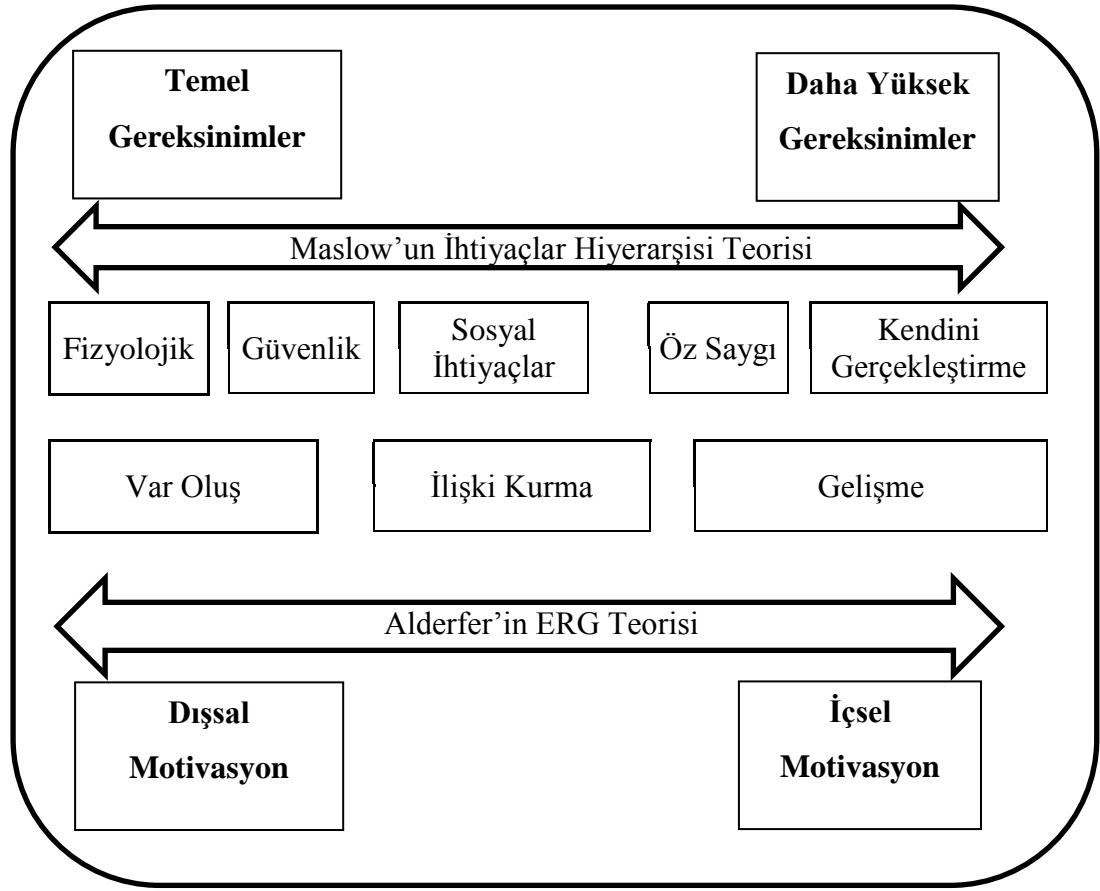
Maslow'a göre ihtiyaçlar bir nedene dayanmaktadır. İhtiyacı oluşturan neden ortadan kaldırıldığında artık bir motivasyon unsuru olmaktan çıkmaktadır. Bu nedenle bir sonraki ihtiyaç düzeyinde yer alan ve henüz doyuma ulaştırılmamış ihtiyaç unsuru ortaya çıkmaktadır. Şekil 1.2'de görüldüğü üzere Maslow, ihtiyaçları fizyolojik ihtiyaçlar, güven ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olmak üzere beş temel ihtiyaç olarak sınıflandırmıştır. Buna göre (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 186).

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Bireyin en temel ihtiyaçları olan ve hayatını sürdürebilmesi için gereken yeme, içme gibi ihtiyaçlardır. Biyolojik ihtiyaçlar olarak da adlandırılabilir.
2. Güvenlik İhtiyacı: Yeme, içme gibi fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayabilen birey, bir sonraki aşamada güvenlik ihtiyacı duymaktadır. Bu aşamada

barınma ve can güvenliği gibi temel ihtiyaçlar söz konusudur. Bunun yanı sıra kişinin kendisini güvende hissetmesini sağlayacak ekonomik ve fiziki koşullara sahip olması da bu aşamada değerlendirilebilir. Örneğin işyerindeki fiziki koşullar, emeklilik ve sigorta hakkı vb. şimdiye ve geleceğe yönelik güvenlik algılamaları da bu aşamada değerlendirilen ihtiyaçlardır.

3. Sosyal İhtiyaçlar: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını doyuma ulaştıran bireyin bir sonraki aşamada sosyal ihtiyaçları doyuma ulaştırmaya çabalamaktadır. Sosyal ihtiyaçlardan kastedilen başkaları tarafından kabul görme, bir sosyal çevreye sahip olma, yeni arkadaşlar edinme isteği ile sevmeye ve sevilme ihtiyacı gibi ihtiyaçlardır.
4. Saygınlık İhtiyacı: Sosyal ihtiyaçlarını doyuma ulaştıran birey, bir sonraki aşamada saygınlığa sahip olmayı istemektedir. Bu basamakta çalışanlar başarı, sosyal statüye sahip olmak, yaptığı işi başkalarına beğendirmek gibi manevi tatmin sağlayan ihtiyaçları hissetmektedir.
5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: İhtiyaçlar hiyerarşisinin en üst basamağıdır. Bu basamakta, bireyin sahip olduğu potansiyeli sonuna kadar kullanmak, yaratıcılık ve yeteneklerini geliştirmek gibi konular doyuma ulaştırılmaya çalışılmaktadır.

***Alderfer'in ERG Teorisi:*** Clayton Alderfer tarafından geliştirilen ERG Teorisi, var olma (existence), ilişki (relatedness) ve gelişme (growth) ihtiyacı olmak üzere üç temel ihtiyaç sınıfı olduğu varsayımı ile oluşturulmuştur. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ni daha basit bir formda ele almayı amaçlayan ERG teorisi, hiyerarşik bir yapılanmadan ziyade, ihtiyaçların sırasının kişiden kişiye değişebileceğini öngörmektedir. Buna göre ERG Teorisinde yer alan var olma, tüm maddi ve fizyolojik ihtiyaçları; ilişki, diğer insanlarla olan ilişki kurabilmeyi; gelişme ise bireyin kendisi ve çevresi üzerindeki yaratıcı ve üretici etkiler yarabilme ihtiyacını temsil etmektedir (Barutçu ve Sezgin, 2012, s. 93). Şekil 1.3'te ERG Teorisi ve Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ilişkisi görülmektedir.



Şekil 1.3. Alderfer'in ERG Teorisi ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi Arasındaki İlişki

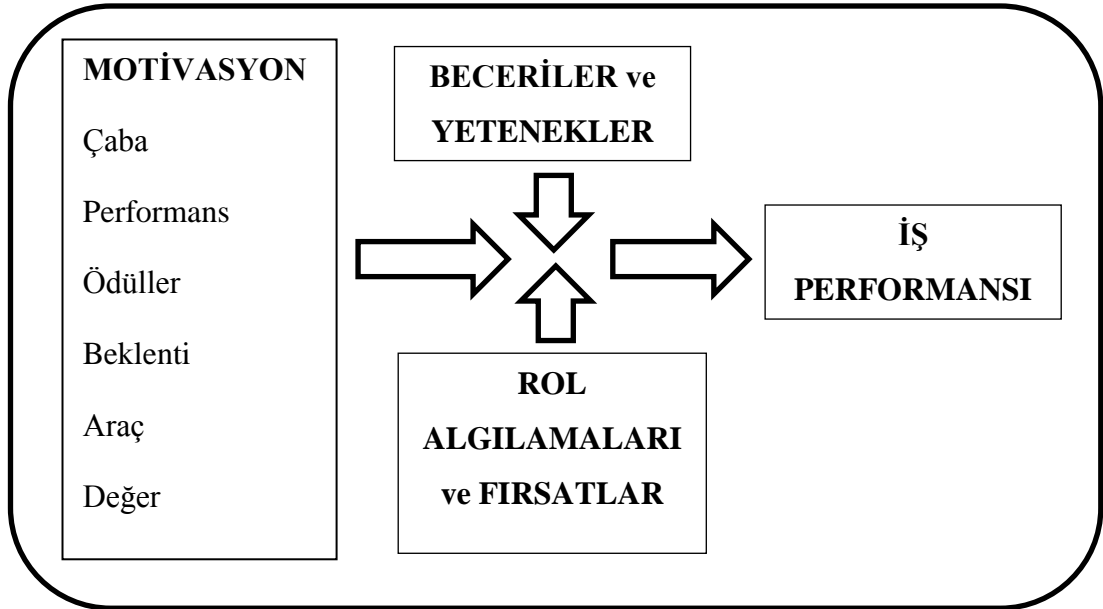
Kaynak: Barutçu, S., & Sezgin, S. (2012). Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4(2), 89-97.'den esinlenerek araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

**Vroom'un Beklentiler Teorisi:** Süreç teorilerinin ilki Vroom'un Beklentiler Teorisidir. Vroom, teorisini oluştururken beklentilerin motivasyonun kaynağı olduğu fikrinden hareket etmiştir. Vroom'a göre bireylerin motivasyon kaynakları, ihtiyaçlarının karşılanacağı beklentisidir. Vroom teorisini oluştururken üç ana faktörün varlığından söz etmiştir. Buna göre (Gülнар, 2007, s. 56-57);

1. Başarı – Ödül – Beklenti ilişkileri: Bireyin davranışları ile hangi durumlarda ödüllendirileceği hangi durumlarda ise cezalandırılabilirliğini bilerek motive

olmasıdır. Dolayısıyla bireyin, kendi zihnindeki bir tür süzgeçten geçirerek davranışta bulunduğunu varsaymaktadır.

2. İstek ya da İhtiyaç Şiddeti: Ödüllendirme ya da cezalandırma tek başına yeterli birer motivasyon faktörü değildir. Bu noktada bireyin davranışı ile elde edeceği ödülü arzulama derecesi ya da cezanın kendisine vereceği zararın boyutunu algılaması devreye girmektedir. Çünkü ödüle yönelik arzu ya da cezaya yönelik zarar algısı, kişiden kişiye değişmektedir.
3. Çaba – Başarı- Beklenti İlişkileri: Çalışanların gösterdiği çaba sonunda elde etmeyi planladığı getiri ile gösterilen çaba sonucunda kendisinden beklenen başarıyı ne ölçüde elde edebileceğine ilişkin algılamalardır.

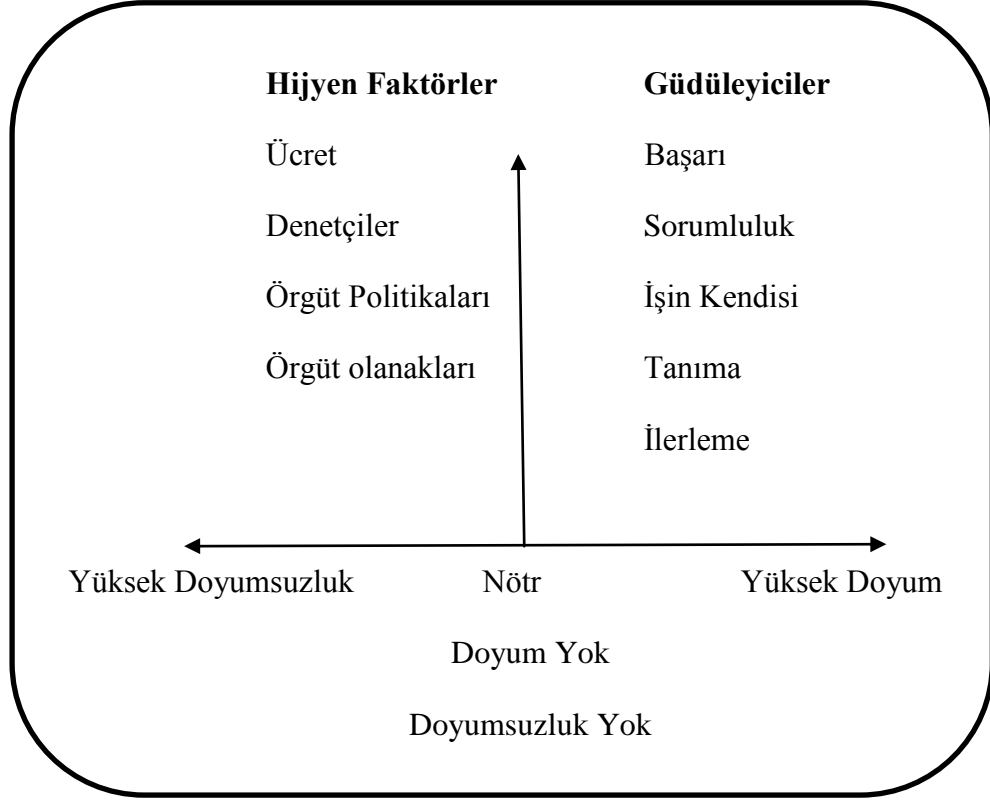


Şekil 1.4. Vroom'un Beklentiler Teorisi

Kaynak: Gülnar, B. (2007). Örgütlerde İletişim ve İş Doymu. İstanbul: Literatürk Yayınları, s. 57'den esinlenerek araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

**Herzberg'in Çift Faktör Motivasyon Teorisi:** Herzberg, teorisinde iş doyumunu sağlayan iki temel faktör olduğunu belirtmektedir. Buna göre, var olmaları durumunda çalışanlar üzerinde olumlu olumsuz herhangi bir etkisi görülmeyen, yalnızca mevcut tempo ile işin sürdürülmesini sağlayan *Hijyen Faktörler* ile var olmaları halinde çalışanları işe karşı motive edici ve özendirici, var olmaması

durumunda ise iş doyumsuzluğuna yol açan *Güdüleyiciler* olmak üzere iki temel faktör bulunmaktadır (Keser, 2006, s. 153). Şekil 1.5’de Herzberg’in Çift Faktör Motivasyon Teorisi görölmektedir.



Şekil 1.5. Herzberg’in Çift Faktör Teorisi

Kaynak: Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, s. 154’den esinlenerek araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

**Adams’ın Eşitlik Teorisi:** Adams tarafından ortaya atılan Eşitlik Teorisi, her çalışana eşit ödül verilmesi gerektiği fikrinden hareketle oluşturulmuştur. Bu teorinin temelini, çalışanların kendilerine verilen ödülü, diğer çalışanlar ve hatta başka işletmelerdeki aynı pozisyonda çalışanlarla karşılaştırdığı düşüncesi oluşturmaktadır. Bu fikirden hareketle Adams, bir denklem oluşturmuştur. Buna göre;

Aldığım Ödüller

Diğerlerinin aldığı ödüller

-----

=

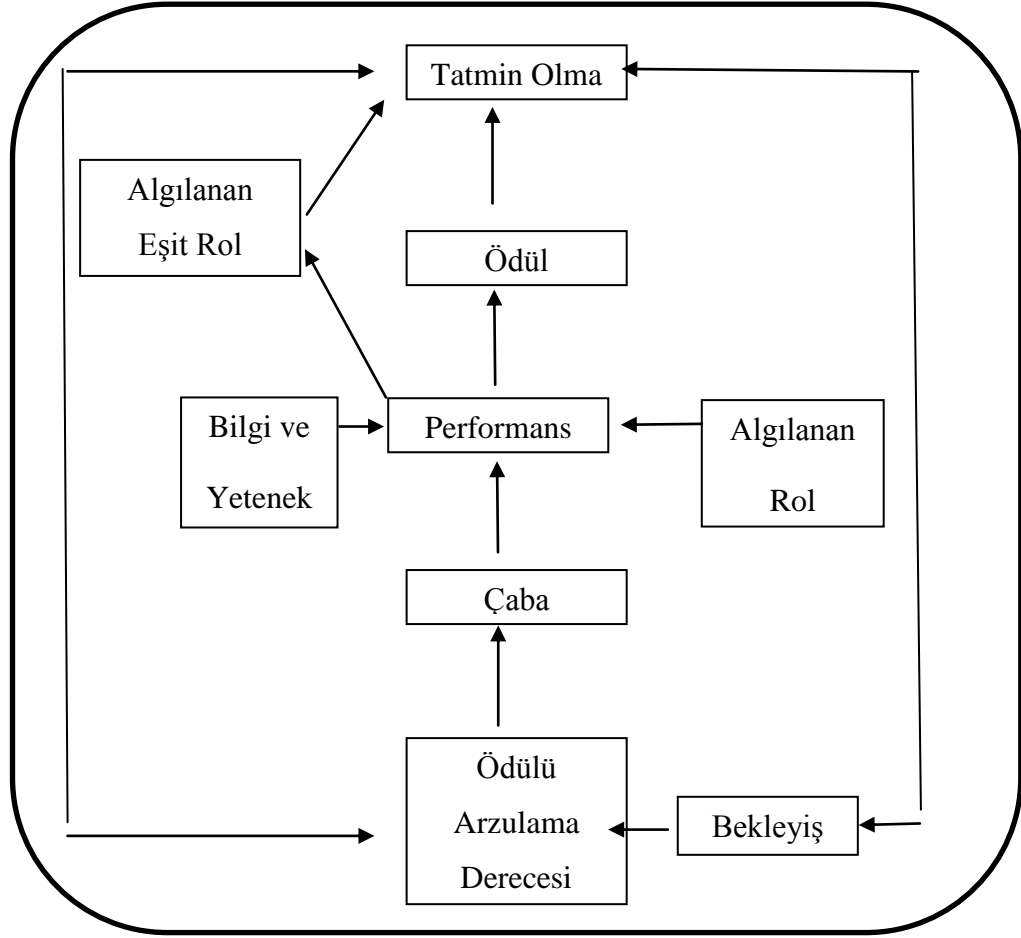
-----

Sergilediğim çaba ve katkı

Diğerlerinin çaba ve katkıları

Adams'a göre bu denklem eşit olarak çıkmalıdır. Eşitlik durumunda iş doyumuna meydana gelecektir. Bu denklemde oluşacak bir eşitsizlik, çalışanların iş doyumuna erişememesine neden olacaktır.

***Lawler ve Porter'in Bekleyiş Teorisi:*** Lawler ve Porter, teorisini çalışanların kendi başarılarını değerlendirmeleri sonucu oluşan rol çatışması ve rol çatışması sonucunda ortaya çıkan çabaların olumsuz etkilenmesi temelinde oluşturmuştur. Teoriye göre çalışanların yüksek doyum elde edebilmesi için bekleyişleri ile ödül arasında bir denge kurulmalı ve bu ödüllerin de adil olarak dağıtılması gerekmektedir (Koçel, 2010, s. 629).

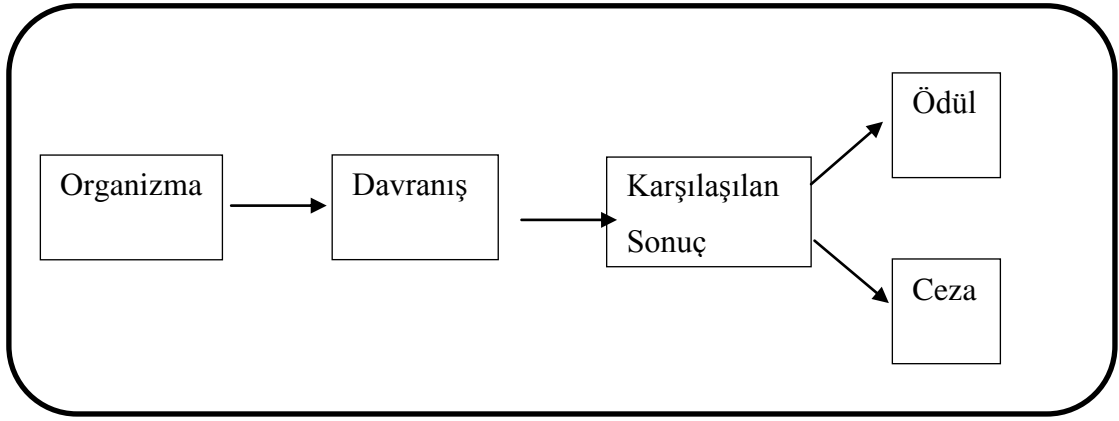


Şekil 1.6. Lawler ve Porter'in Bekleyiş Teorisi

Kaynak: Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. 12. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık, s. 629'dan esinlenerek araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

**Skinner'in Davranış Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi:** Skinner, teorisini ödüllendirilen davranışın tekrar edeceği temeli üzerine oturtmuştur. Skinner'a göre davranışlar, ulaşılan sonuçlar tarafından koşullandırılmaktadır. Kısacası davranışların temelini ihtiyaçlar değil, doğrudan dışarıdan faktörler oluşturmaktadır. Bireyler, doyuma ulaşacağı davranışları tekrar etmekte, acı verici davranışlardan ise kaçınmaktadır (Koçel, 2010, s. 630).





Şekil 1.7. Davranış Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi

Kaynak: Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. 12. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık, s. 630'dan esinlenerek araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

**Locke'in Amaç Teorisi:** Bireyler, davranışlarını bilinçli amaç ve niyetler doğrultusunda ortaya koymaktadır. Amaçların zorlaşması ile verim de artmaktadır. Bu nedenle başarı, iş doyumunu sağlayan bir faktördür (Azırı, 2011, s. 80).

#### 1.4.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Luthans'a göre (2011, s. 114) iş doyumunu etkileyen, işe ilişkin önemli özellikleri gösteren beş iş boyutu söz konusudur. Bunlar;

1. İşin kendisi: İşin ilgi çekici olması, kişinin öz gelişimine katkı sağlanması, sorumluluk alma duygusunu tatmin etmesi,
2. Ücret: Aynı görevi yapan diğer işletmelerdeki benzer pozisyonlarda çalışanlar ile eşit düzeyde bir ücret alması
3. Yükselme fırsatı: İşin ne uzar ne kısılır nitelikte olmaması, görevde yüксеlebilmek potansiyeli olması.
4. Yönetim: Yönetimin teknik ve davranışsal destek sağlama yeteneğinin olması,
5. İş arkadaşları: İş arkadaşlarının hem iş yerinde hem de iş dışında destek veren yapıda olmaları.

### **1.4.3.1. Ekonomik Faktörler**

İş doyumunu arttıran ekonomik faktörler ücret, ödüllendirme ve kara katılmaktır. Ücret, bireylerin ekonomik ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan bir araçtır. Çalışanlar açısından ücret, ekonomik, sosyal ve motive edici yönleri bulunan bir kavramdır. Ücret, kişinin gelir kaynağı olup, ekonomik gücünü ve refah düzeyini belirlemektedir (Çakır, 2006, s. 14).

Bir diğer ekonomik faktör ödüllendirme değildir. Ödüllendirme, bireysel performans ve doyuma olumlu etki yapmaktadır. Düşük performans gösteren çalışanların başlarda ödüllendirilmemesi iş doyumuna olumsuz etki ediyorsa da gelecek dönemde performansını arttırması için teşvik edebilmektedir. Bu da ödül kazanma ihtimalini dolayısıyla iş doyumunu da arttırmaktadır. Kara katılmak da iş doyumunu etkileyen ekonomik faktörlerdendir. Çalışanların işletmenin elde ettiği kara ortak olduğunu bilmesi, çalışmalarında motive edici bir etki yaratacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 77).

### **1.4.3.2. Psikososyal Araçlar**

Statü verilmesi, yükselme olanağının olması, bağımsızlık, iş güvenliği, sosyal imkanlar ve yetki devri de çalışanların iş doyumuna etki edebilmektedir. Statü verilmesi, çalışanların daha şevkle çalışmalarını sağlamak amacıyla yönetimin çalışanlarına sunduğu arttırılmış değerdir (Eren, 2004, s. 156). Terfi imkanlarının bulunması da iş doyumunu üzerinde olumlu etki yaratabilmektedir. Kıdeme yönelik temel ilerlemenin yanı sıra performansa yönelik alınan terfiler de iş doyumunu arttırabilmektedir. Çalışanların bağımsız hareket etmelerini sağlayacak bir ortamın oluşturulması da çalışanların iş doyumları üzerinde olumlu etki yaratabilmektedir (Öztürk ve Dündar, 2003, s. 30). Yetki ve sorumlulukların devredilmesi de çalışanların kendisini değerli hissetmesini ve motive olmasını sağlayabilmektedir. Bu yolla yöneticilerin çalışana olan güveni bir anlamda ispatlanmış olmaktadır (Selen, 2003, s. 23). Bir diğer önemli faktör sosyal haklardır. Çalışanların sigorta primlerinin

tam ve zamanında yatırılması çalışanların sosyal güvence altında olduklarını bilmelerini sağlayabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s. 36).

Yönetici konumundakilerin çalışanların üzerindeki baskıyı azaltabilmek için bilgi, uygunluk, makul ölçülere kadar hatalarını hoş görebilmektedir. Çalışanlar ise bu ortamda çalışarak gelişimlerine olumlu yönde katkı sağlayabilmektedir. Bu gibi ortamlarda çalışanlar, kendisini bir grubun üyesi, elinden bir şeyler gelebilen ve grubun içinde değeri olduğunu hisseden bir ruh haline bürünebilmektedir. Dolayısıyla çalışanların bu tip ruh halinde olabilmesi, çoğunlukla yöneticilere bağlıdır (Ünlüönen, Ertürk ve Olcay, 2007, s. 11).

Örgütlerde işler genellikle tek bir bireyin değil grubun sayesinde yürümektedir. Bu nedenle bireylerin tek tek ihtiyaçlarından ziyade, grubun ihtiyaçlarının karşılanması ile grubun motivasyonunu ve iş tatminini arttırmak daha doğru bir yaklaşım olabilir. Sosyal katılım bu noktada devreye giren önemli bir Motivasyonel ve iş tatmini aracıdır. Sosyal katılımlar, piknik, personel motivasyon geceleri, tiyatro ve sinema geceleri, toplu gösterim ve konserler gibi organizasyonlar ile sağlanabilmektedir (Uluönem, Ertürk ve Olcay, 2007, s. 12).

#### **1.4.3.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar**

Örgütsel ve yönetimsel araçlar, yönetime katılma ve işletme içi eğitimidir. Yönetime katılma ile çalışanlar ve yönetim kademesindekiler ortak bir payda etrafında toplanabilmektedir. Çalışanların alınan kararlara katılım göstermesi, çalışanların kendilerini değerli görmelerini sağlayabilmektedir. Bir diğer önemli unsur ise işletme içi eğitimidir. İşletmeler çoğu zaman kendi elemanlarını kendi yetiştirme yoluna gitmektedir. Bu sayede iş için gerekli nitelikler çalışanlara kazandırılmaktadır. Çalışanların kendi gelişimlerinden memnun olması, işteki başarılarının artması ile iş doyumlarının olumlu yönde etkilenmesi mümkündür (Barutçugil, 2004, s. 199).

#### 1.4.4. Otel İşletmelerinde İş Doyumu ya da İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

Otel işletmelerinin başarısı, büyük ölçüde çalışanlarına bağlıdır. İş gücünün etkinliği ve verimliliğini sağlamanın yollarından biri de iş doyumu sağlanmış, motivasyonu yüksek, otel işletmesinin temel prensiplerini özümsemiş ve iş ve işletmeye bağlı çalışanlar yaratmaktır. Müşteriler ile birebir, yüz yüze temasta bulunan ve işletmelerin ön saflarında yer alan çalışanların iş doyumunu arttırmak otel yöneticilerinin bir numaralı hedefi olmalıdır (Kaya, 2007, s. 356-357).

İş doyumsuzluğunu etkileyen birçok etmen bulunmaktadır. Literatürde kişilik yapısı, yaş, cinsiyet, işin özellikleri gibi birçok etmen ile iş doyumsuzluğu arasında ilişki olduğu ifade edilmiştir. Yapılan çalışmalar iş doyumu ile işin olumlu havası, kişinin özgürlüğünde artış olduğu duygusu, başarı duygusu ve iş üzerinde kontrolü olduğu duygusu arasında ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Bir işletmede şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri, iş memnuniyetinin düşük olmasıdır. Yapılan araştırmalarda iş doyumunun, iş performansı, işten ayrılma niyeti ve hayal kırıklığı gibi tepkilerin de belirleyicisi olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle, iş doyumu ölçülmesi faaliyetlerine daha yoğun ilgi gösterilmektedir. Bireyler, iş yaşamında istedikleri işi ve bu işin bilgi ve yetenekleriyle ilgili olan kısmını elde ettikleri sürece çalışma ortamında daha verimli olabilmekte, maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler. İstek ve gereksinimleri karşılanamayan personelde ise memnuniyetsizlik ve uyumsuzluk görülebilmektedir (Akçadağ ve Özdemir, 2005, s. 172).

Tatmin ya da tatminsizliğin temel faktörlerinden biri ücrettir. Ücret, çalışanlar için motive edici bir unsurdur ancak tek başına tatmini sağlayan temel faktör değildir. Her çalışanın adil bir ücret düzeyine sahip olmak istemesi son derece doğaldır. Herzberg'e göre ücret, tatmini belirleyen değil, tatminsizliği engelleyen faktörlerden olup bu faktörlerin de alt sıralarındadır (Öztürk ve Alkış, 2011, s. 440).

Bir diğerk iş doyumunu faktörü olan eğitim verilmesi konusunda farklı görüşler söz konusudur. Çalışanlara eğitim verilmesinin hem iç hem de dış ödülleri arttırarak iş tatminini yükselttiği, diğerk yandan ise beklentileri arttırdığı için iş doyumunu olumsuz etkilediği görüşü nedeniyle eğitimin iş doyumunu üzerindeki etkisi tartışmalıdır (Öztürk ve Alkış, 2011, s. 441).

Otel çalışanlarının iş doyumlarını çok çeşitli koşullara dayanmaktadır. İş yükü, iş güvenliği, çalışma koşulları, statü, iş arkadaşlarının yakınlık derecesi, şirket politikası, bilgi ve fırsatları değerlendirme becerisi gibi faktörler, otel çalışanlarının iş doyumları üzerinde doğrudan etki bırakmaktadır. Bu koşullar otel işletmesinde bir araya gelemediğinde iş tatminsizliği oluşabilmektedir. İş tatminsizliğinin en önemli sonuçlarından biri de çalışan devir hızıdır. İşinden tatmin olamayan çalışanlar işlerinden ayrılmayı düşünmekte ve bunu hayata geçirmektedir (Kaya, 2010, s. 221).

Otel işletmelerinde iş doyumsuzluğunun ortaya çıkardığı birçok sorun ve doyumsuzluğu belirleyen birçok gösterge bulunmaktadır. Başlıca göstergeler şunlardır (Tarlan ve Tütüncü, 2001, s. 147):

- Resepsiyonlarda meydana gelen müşteri yığılmaları,
- İşletmelerde ek mesai ücretlerinin gereksiz yere artması,
- Müşteri şikayetlerinde yaşanan artış,
- Çalışanların şikayetlerinin artması,
- Yiyecek-içecek üretim yerlerinde kayıplarının büyümesi,
- Dayanıklı tüketim maddelerindeki arızaların artması,
- Restoran malzemelerinin kırılması,
- İş kazalarında yaşanan artış,
- Hizmette önemli aksamalar ve gecikmeler,
- Toplam satış ve karda düşüş,
- Çalışanların iş devamsızlığının artması,

- Çalışan devir hızının artması

Turizm sektöründe yüksek çalışan devir hızı, işletmenin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle iş doyumunu ile çalışan devir hızı arasında ters yönlü bir ilişki söz konusudur. Konaklama işletmelerinde yüksek çalışan devir hızı önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Sektör itibariyle de çalışan devir hızının yüksek olması, konaklama işletmelerine gözle görülemeyen ve ölçümlenemeyen zararlı etkiler meydana getirmektedir. Görülemeyen ve ölçümlenemeyen zararlı etkilerin başında yeni işe başlayan çalışanların pratik olarak yetersiz olması gelmektedir. Bir diğer görülemeyen etki, yeni başlayan çalışanların henüz yeterli pratiğe ve hıza erişemediği için diğer çalışanların hızını etkilemesidir. İşten çıkan çalışanların da işten çıkana kadar “nasıl olsa işten ayrılıyorum / ayrılacağım” mantığı ile performansını düşürmesi de konaklama işletmelerini zora sokan konulardandır. Ayrıca işten çıkan çalışan ile yakın arkadaş olan diğer çalışanlarda performans düşüklüğü de olabilmektedir. Son olarak işten çıkan çalışanın yerine yeni bir çalışan alınana kadar o pozisyonda ortaya çıkan boşluk işletme performansına etki etmektedir (Kaya, 2010, s. 222).

## **1.5. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ**

Çalışmanın bu kısımda, otel işletmeleri bağlamında müşteri memnuniyeti kavramına yer verilmiştir.

### **1.5.1. Müşteri Memnuniyeti Kavramı**

Müşteri memnuniyeti, işletmeler için müşteri beklentisi ile doğru orantılı olarak gelişen, müşterilerin beklentilerinin karşılanması sonucunda oluşan ve müşteri sadakati yaratabilen önemli bir konudur. Müşteri tarafından satın alınan mal ya da hizmetin o kişiye sağladığı fayda ile beklentilerin kesiştiği noktada oluşan müşteri memnuniyeti, müşterilerin o ürün ya da hizmeti satın almadan önce bekledikleri ile

alıp kullandıktan sonra algılanan performans arasındaki farklılıktan doğan tutarsızlığın fonksiyonudur (Tayfun ve Kaya, 2007, s. 273).

Memnuniyet, müşterinin arzu ettiği ve beklediği hizmete verdiği bir yanıt olarak değerlendirilebilir. Müşteri, bir ürün ya da hizmetten umduğunu ya da beklediğini elde ettiği ölçüde memnun olabilmektedir. Bu nedenle müşteri memnuniyeti, müşterinin kendisini iyi hissetmesi ya da hoşnutluğunu ifade eden psikolojik bir kavramdır (Bulut, 2011, s. 390).

Müşteri memnuniyeti, günümüzün çetin rekabet koşullarında firmaların en önemli hedefi olmak zorundadır. Müşteri memnuniyetini sağlayarak müşteri tutan firmalar, yüksek kar ve düşük pazarlama harcamalarını hedefleyerek bu hedeflere ulaşmak için müşteri memnuniyetini ölçümleyebilmektedir. Firmalar, bu ölçümler ile müşterilerine sundukları ürün ve hizmet kalitesini hep üst seviyede tutmak için müşterilerinin nabzını tutmaktadır. Müşterilerin ne istediğini öğrenen firmalar, müşteri istekleri doğrultusunda ürün ya da hizmet sunabilmektedir. Bu faaliyetler sonucunda ise müşteri memnuniyeti ortaya çıkmaktadır (Karaca, 2010, s. 446-447).

Otel işletmeleri açısından düşünüldüğünde, turistik ürünlerin üretimi ile tüketimi eşzamanlı olduğundan, otel işletmelerinde insana verilen hizmeti yine insanların sağlamasından ve müşterilerin değerlendirmelerinin tamamen subjektif yapıda olmasından dolayı otel işletmeleri müşteri beklentilerini ön planda tutmak zorundadır. Otel işletmeleri, başarılı olabilmek için mevsimsel etkenleri de göz önünde bulundurarak müşteri beklentilerini izleyerek pazarlama stratejisini ona göre oluşturmalıdır (Bulgan ve Soybalı, 2011, s. 3574)

Müşteri memnuniyeti evrensel bir değer değildir. Bu bağlamda her müşterinin aynı otel işletmesinden aynı memnuniyete erişmesini beklemek mümkün değildir. Bu farklılığın temelinde yatan ve müşterinin beklentilerini etkileyen farklı geçmiş deneyim, ihtiyaç ve hedefleri hakkında çok net bir fikir edinmek zorunludur. Kısaca, otel işletmelerinin, müşterilerinin memnuniyetini sağlayabilmesi için müşterinin

önceki satın aldığı hizmetten daha kaliteli ürün ya da hizmeti sunması şarttır. Müşteri memnuniyeti, müşterinin algıladığı hizmetten memnun olma derecesi ile yakından ilişkili bir olgudur (Bulut, 2011, s. 391).

Otel işletmelerinde memnuniyetin değerlendirilmesi, çoğunlukla hizmetin sunumu esnasında yapılmaktadır. Müşteri ile hizmeti sunan çalışan arasındaki etkileşim, müşteri memnuniyetine doğrudan etki edebilmektedir. Hizmet sunumunun müşteri memnuniyeti ile sonuçlanabilmesi için güvenilirlik, duyarlılık, itimat, duygudaşlık ve maddi değer olmak üzere beş hizmet kalitesi boyutu söz konusudur. SERVQUAL olarak adlandırılan bu modelde, hizmet kalitesi, müşterilerin beklentileri ile otel işletmelerinin başarısı konusundaki algılarının arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır. Gerçekleşen, beklenenden ne kadar yüksekse memnuniyet; gerçekleşen, beklenenden ne kadar düşükse memnuniyetsizlik ortaya çıkmaktadır (Emir, Kılıç ve Pelit, 2010, s. 293).

Müşteri memnuniyetini sürekli olarak geliştirmek isteyen otel işletmelerinin duyarlı olması gereken kurallar şunlardır (Bulut, 2011, s. 391):

- Duyarlılığı sürekli kılabilmek
- Hizmet üretim ve davranış standartlarını yüksek tutmak,
- Engelleri ve sorunları ortaya çıkmadan önce belirlemek, ortaya çıktığında da yok etmek,
- Yetenekleri öğrenerek geliştirmek,
- Müşterileri dinlemek,
- Gelişimin sürekliliğini sağlamak.



### 1.5.2. Müşteri Memnuniyeti Stratejileri

Otel işletmeciliğinde temel prensip, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve onlara memnuniyet sağlayacak şekilde hizmet verilmesini sağlamaktır. Otel işletmelerinin müşterilerin beklentilerini karşılamaları, otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Otel işletmelerinde hizmet kalitesi ve performans ölçümlerinde en önemli gösterge müşteri memnuniyeti olduğundan otel işletmelerinin müşteri odaklı hareket etmesi kendi yararına olacaktır. Bu nedenle müşteri odaklı bir otel işletmesinin memnuniyet stratejisi, aşağıdaki yollar ile oluşturulabilir (Bulut, 2011, s. 392).

- Müşterilerin beklentilerinin karşılanması olmazsa olmaz ilk koşuldur. Müşterilerin kafalarındaki beklenti düzeyi, başta kendilerinden alınan ücret olmak üzere önceki deneyimleri, rakip işletmelerdeki deneyimleri ve reklam ve satış mesajlarındaki verilen sözlerden etkilenmektedir. Dolayısıyla tekrar ziyaret için tüm bu faktörlerin müşteri memnuniyetini sağlaması gereklidir.
- Hiçbir zaman ve hiçbir koşulda müşteri suçlanmamalıdır. Müşteri, haksız olduğu durumlarda dahi haklı görülmeli ve ona göre iletişime geçilmelidir.
- Müşterilerin haksız olduğu durumlarda dahi hataları yüzüne vurulmamalı ve nazik olarak empati yapılması önemli ve gereklidir.
- Çalışanlar, müşteri memnuniyetinin sağlanması için gerektiğinde işletme politikalarını esnetebileceğini görebilmelidir.
- Müşterilerle, açık ve net bir iletişim, sorunların çözümünde büyük önem taşımaktadır. Mümkün olduğu kadar müşterilerin sorunlarının çözümünde açık ve net bir dil kullanılmalıdır.
- Hizmetlerin satın alım sürecinde geçen sürenin kısaltılması için organizasyonel yapının sağlam temellere oturtulması şarttır.
- Müşterilerin anlayamayacağı gereksiz teknik terimler kullanılmamalı ve müşterilerin kafalarının karıştırılmaması gereklidir.

- Müşteri ile birebir temasın sağlandığı alanlarda çalışanların iş performansı ve etkinliği önemlidir.
- Özellikle hizmetin hızlı olmasının beklendiği restoran gibi yerlerde hizmet süresinin kısaltılmasına özen gösterilmelidir.
- Müşteriye verilen değer, yalnızca satın alma zamanında değil tüm zamanlarda müşteriye hissettirilmelidir.

Müşteri memnuniyeti, çoğunlukla itibar, markalaşma, halkla ilişkiler ve kurumsal sosyal sorumluluk olmak üzere dört ana strateji etrafında şekillendirilmektedir. Bu kısımda müşteri memnuniyeti stratejilerinden bahsedilecektir.

#### **1.5.2.1. İtibar**

İtibar, toplum ile kurumlar arasındaki güvenin simgelere dönüşen eylemler bütünüdür. Bir anlamda firmaların ekonomik sermayelerinin yanında ahlaki sermayelerini temsil etmektedir. İtibar, güvenilirlik ile eşdeğerdir. Güvenilir olmak, kişilere olduğu gibi işletmelere de güç kazandırmaktadır. İtibar, elde edilmesi uzun yıllar alan, ancak yıkılması çok kısa süren özelliği nedeni ile özenle korunması gereken önemli bir bileşendir (Karatepe, 2008, s. 84).

İtibar, işletmelerin sahip olabileceği en önemli değerlerin başında gelmektedir. İtibarın soyut özellikleri olmasına rağmen, kurumlar bu soyut özellikleri somut hale çevirmek durumundadır. İtibar, tüketicilerin firmanın ürün ve hizmetlerini satın almayı ve tavsiye etmeyi kolaylaştırır. Ayrıca itibar, yetenekli çalışanların firmada işe başlamasını teşvik eder ve pozitif itibar sayesinde sektör içerisinde sözü daha çok geçer (Okay ve Okay, 2004, s. 28).

Kurumsal itibar, konaklama işletmelerinin çalışanlarının, müşterilerinin, yatırımcılarının ve toplumun genelinin otelin ismine ilişkin oluşturdukları ya da kötü, zayıf ya da güçlü biri net duygusal tepkileri ifade etmektedir. Dolayısıyla itibar,

konaklama işletmesinin paydaşları gözündeki değerinin bir göstergesidir (Akgöz ve Solmaz, 2010, s. 25).

### **1.5.2.2. Markalaşma**

Marka, firmalarının itibarlarının bir göstergesidir. Tüketici ile ürün arasındaki iletişim niteliğinde olan ve tüketicilerin kafasında bir imaj yaratılmasını sağlayan bir araçtır. Tüketiciler, marka ile belli bir bağ oluşturmaktadır. Markanın imajına güvenerek ürünü ya da hizmeti tercih etmektedir. Marka bilinirliğinin artması ile tüketiciler, ürünün içeriği ve hijyeninden emin olabilmektedir (Odabaşı ve Oyman, 2004, s. 49).

Konaklama işletmelerinin sürekli olabilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlamanın temel koşullarından biri markalaşmadır. Markalaşma yolu ile müşterilerin konaklama işletmelerini ve zincirlerini zihinlerinde tanımlamaları ve ayırt etmeleri kolaylaşmaktadır. Konaklama işletmelerinin markalaşması ile fiyat esnekliği azalmaktadır. Ayrıca Pazar payının artması ve daha hızlı marka genişlemesi sağlanabilmektedir. Markalaşma etkileri, orta ölçekli ve lüks otellerde dikkate değer boyutlardadır. Oda satış istatistikleri değerlendirildiğinde bazı markalar için önemli ölçüde daha fazla katma değer ve franchise sağladığı gözlemlenebilmektedir. Konaklama işletmelerinin markalaşması ile ürüne, hizmete, müşteriye ve çalışana ilave değer sağlanabilmektedir (Yıldız, 2013, s. 137).

Otel işletmelerinin de markaları, imajlarına katkı sağlayan önemli bir unsurdur. Marka ile tüketici arasında oluşan bağ gözetilerek müşterilerin gelecekte de oteli tercih etmesini sağlayabilecek bir araçtır. Otel işletmelerinde markalaşma, tüketicinin satın alma davranışını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Otel işletmelerinin markaları, kaliteli hizmet anlayışı ve daha profesyonel bir yönetim ile daha nitelikli müşterileri çekebilmektedir.

Otel işletmelerinde imajı belirleyen önemli bir nokta somut imajdır. Somut imaj, kurumun genel görünümünü oluşturan ve görsel kimlik oluşturmaya yaran her şeydir. Görsel kimliğin oluşturulmasında önemi bulunan öğeler şunlardır (Bolat, 2006, s. 117):

- Üniformalar, şapkalar, rozetler,
- Şirketle ilgili video kasetler ve slayt gösterileri
- Yıllık raporlar, muhasebe raporları, özel yazışmalar,
- Yemek takımı, peçete, menü vs.
- Masa örtüleri,
- Kül tablaları,
- Lamba ve dekorasyon malzemeleri

Somut imaj algısında işletmelerin logoları, kurumun yerleşim alanı ve yerleşim yeri gibi pek çok faktör devreye girmektedir. Ancak, somut imaj noktasında en önemli faktör şüphesiz işletmenin ismi ve logosudur. Tablo 1.6'da bir otelin somut imajı açısından önemli olabilecek başlıca öğeler görülmektedir.

Tablo 1.6. Otellerde Somut İmajla İlişkin Başlıca Öğeler

<b>DEMİRBAŞLAR</b>	<b>ÜRÜNLER</b>	<b>SUNUMLAR</b>	<b>BASILI MATERYALLER</b>
Binalar	Konuk odalar	Çalışanların üniformaları	Tüketici reklamlar
Bahçeler	Lobi	Işıklandırma	Kırtasiye malzemeleri
Limuzinler	Mağazalar	Atmosfer	Formlar
	Restoranlar		

Kaynak: Bolat, O. İ. (2006). Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15, s. 118.

### **1.5.2.3. Halkla İlişkiler Süreçleri**

Halkla ilişkiler, kişi ya da örgüt ile ilgili çevreleri arasındaki karşılıklı iletişimi sağlayan bir yönetim fonksiyonudur. Halkla ilişkiler yalnızca otel işletmelerinin müşterileri ile değil, çalışanlar, tedarikçiler, hükümet, yerel topluluklar, finansal kuruluşlar ve aracılar ile de olumlu ilişkiler kurmayı amaçlamaktadır. Kurum içi reklamların kullanılması, ücretsiz yayınlanan reklamlar, sergiler, görsel sunumlar, kurum yayınları otel işletmelerinin kullandığı başlıca halkla ilişkiler tekniğidir. Bu teknikler ile müşterilerin beklentileri doyurularak müşteri memnuniyeti sağlanabilir (Güler, 2009, s. 244).

Konaklama işletmelerinin halkla ilişkiler birimleri geniş bir yelpazede görev almaktadır. Konaklama işletmeleri, hedef kitlelerine ulaşmak istediklerinde, halkla ilişkiler görevlileri kitle iletişim araçları vasıtasıyla bir konuyla ya da bir organizasyonla ilgili basın bülteni hazırlamaktadır. Ayrıca bazı özel haberlerin basında yer almasını istediklerinde basın toplantısı düzenleyebilmektedir. Basın mensuplarına özel gezi düzenleyerek otelleri hakkında haber yapılmasını sağlayabilmektedir (Summak, 2009, s. 44).

Konaklama işletmelerinde halkla ilişkilerin amacı, otel içinde olumlu bir çalışma iklimi yaratmak, personelin işlerini sevmelerini ve başarılarının artırılmasını sağlamak ve hedef kitlenin otel hakkında geçerli ve olumlu bir imaj oluşturmasını sağlamaktır. Bu yolla otele müşteri çekmek mümkün olmaktadır (Summak, 2009, s. 45).

### **1.5.2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

Otel işletmelerin imajına olumlu etki yaratan bir etken olarak sosyal sorumluluk sahibi olmak, işletmelerin rakiplerinden farklılaşmasını da sağlayabilmektedir. Çünkü günümüzde müşteriler, işletmelerin sosyal boyuttaki performanslarını da değerlendirmeye almaktadır. Yalnızca ticari kaygılar ile faaliyette bulunan

işletmeler, kamuoyu tarafından kabul görmemekte ve sosyal sorumluluk faaliyetlerine girişerek olumlu bir imaj yaratmaya çalışmaktadır (Bolat, 2006, s. 120).

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, ekonominin döviz ihtiyacının karşılanması için turizm yapılaşmasının hızlı ve sağlıksız gelişmesi, otel işletmelerine yönelik eleştirileri arttırmaktadır. Betonlaşma, doğa tahribatı, kentsel ve doğal çevre ile uyumsuz projelendirmeler gibi olumsuz etkenlerden uzak bir otel işletmesi, müşteri memnuniyeti alanında ön plana çıkabilmektedir. Bu alanda dünyada çeşitli olumlu örnekler mevcuttur. California'daki bir otel işletmesinin doğru alkol kullanımı konusunda çocuklara yönelik eğitim vermesi, Pennsylvania'daki bir otel işletmesinin gıda atıklarının gübre olarak kullanılmasına yönelik projesi, Kanada'da geri dönüşümün geliştirilmesi için geri dönüştürülebilir atıklar için otel odalarına farklı çöp kutularının konulması gibi örnekler söz konusudur. Ülkemizde ise turistik yörelerdeki yerel yönetimler ile anlaşarak turistik bölgelerin çevre düzenlemesi ve turistik bölgelerdeki okulların ihtiyaçlarının karşılanması ve restorasyonu gibi kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri görülmektedir (Ateşoğlu ve Türker, 2010, s. 213-214).

### **1.5.3. Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti**

Günümüzün çetin rekabet koşulları, tüm sektörleri olduğu gibi turizm sektörünü de müşteri memnuniyeti konusuna daha fazla önem vermeye yöneltmektedir. Otel işletmeleri arasındaki rekabet, piyasadaki varlıklarını sürdürebilmek ve Pazar paylarını arttırmak isteyen otel işletmelerinin müşterileri daha sıkı bağ kurmalarını zorunlu hale getirmektedir. Bu bağlamda otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti dendiğinde müşterilerin otel işletmesinde aldıkları hizmetten beklediklerini elde etmenin verdiği iyi hissetmelerini ifade eden psikolojik bir kavram anlaşılmaktadır (Özer ve Günaydın, 2010, s. 128-129).

Otel işletmelerinde müşteriler otele gelmeden önce ve konaklamaları esnasında birtakım beklentiler içerisindedir. Otelden ayrılırken ve ayrıldıktan sonra iyice şekillenen bu beklentilerin karşılanma düzeyi, müşterilerin oteli tekrar etmesinde önemli ve belirleyici rol oynamaktadır. Bu nedenle müşterilerin otelden ayrılma anı otel için gelecekte aynı müşteriye tekrar konuk edebilmek için büyük önem taşımaktadır. Müşterilerin otelden ayrılmaları esnasında beklentileri şunlardır (Bulgan ve Soybalı, 2011, s. 3577):

- Müşteri, ayrılış zamanının ön büro tarafından bilinerek kendisine ilişkin işlemlerin hazır olmasını beklemektedir.
- Müşteri hesaplarının doğru bir şekilde düzenlenmesini istemektedir.
- Müşteri, otelden ayrılacağı gün uyandırma notunun alınarak uyandırılmasını beklemektedir.
- Müşteri bagajlarının taşınmasını beklemektedir.
- Müşteri, otelden ayrılırken tüm aşamalarda personel tarafından güler yüz ve sıcak bir tavır ile uğurlanmayı beklemektedir.
- Müşteri, otelden ayrılırken, personelin kendilerini tekrar misafir etmek istediğini hissetmek istemektedir.
- Müşteri, otelden ayrılırken edeceği seyahat hakkında yol bilgisi, saat bilgisi, nasıl gidebileceği vb. bilgileri personelden istemektedir.
- Müşterilerin sözlü ya da yazılı şikayetlerinin otel yöneticileri tarafından dikkate alınarak sorunlar giderildikten sonra müşteriye bilgi verilmesini istemektedir.
- Müşterilerin özel günlerinin otel tarafından da kutlanması ve müşterilerin memnuniyetine olumlu etki bırakacaktır.

Otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanması için etkin bir müşteri ilişkileri yönetimi ve bu müşteri ilişkileri yönetimi sonucunda müşteri sadakatinin sağlanması gereklidir.

### **1.5.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi**

Müşteri ilişkileri yönetimi, işletmelerin rakiplerden farklılığını ortaya koyabilmek için sergilediği yöntemler bütünüdür. Özellikle otelcilik alanındaki yoğun rekabet, otel işletmelerini ürün farklılaştırmaya itmektedir. Konaklama hizmetinin birçok bileşen içermesi nedeniyle müşterilerin beklentilerinin belirlenmesi ve bu beklentilere göre hareket edilebilmesi için etkin bir müşteri ilişkileri yönetimi stratejisi uygulanmalıdır.

Müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli amacı, müşteriye anlamak ve müşteri değeri yaratmaktır. Bu amacın gerçekleştirilmesi için bilgi, teknoloji ve farklı pazarlama uygulamalarının gerçekleştirilmesi şarttır. Müşteri ilişkileri yönetimi, bir firmanın müşterileri ile sağlıklı ilişkiler kurmasını mümkün kılan yönetim felsefesidir. Müşteri ilişkileri yönetimi ile müşteri ile kurulan uzun soluklu ilişki, müşterinin işletmeye ve sunduğu ürünlere olan farkındalığı ve tanınırlığı arttırmaktadır (Aksatan ve Aktaş, 2012, s. 232-235).

Müşteri ilişkileri yönetimi, konaklama işletmelerinde müşterilerle pozitif ilişkiler kurabilmek konusunda önemli bir yaklaşımdır. Müşteri ilişkileri yönetimi, otel işletmeleri için iyi bir Pazar araştırması ve müşteri davranışlarının derin bir analizini gerektirmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi ile işletmeler ve müşteriler arasında uzun dönemli ve karlı bir ilişki kurma açısından ilişki pazarlaması stratejilerinin kullanımını gerektirmektedir. Otel işletmelerinde müşteri ilişkilerinin doğru şekilde uygulanması ile müşteri memnuniyetinin sağlanması mümkündür. Müşteri memnuniyetinin sağlanması ise diğer müşterilerin de otele çekilmesini sağlayacaktır. Memnun olan müşterinin deneyimlerini paylaşması gibi memnun olmayan müşteriler de memnuniyetsizliklerini paylaşacaklardır. Ayrıca müşteri ilişkileri yönetimi ile pazarlama ve satış maliyetlerinin düşmesi de mümkün olabilmektedir (Bozok, Güven ve Ceylan, 2014, s. 132).



Müşteri ilişkilerinde müşteriler ile çalışanların karşılaştığı bağlantı noktasının önemi büyüktür. Müşteri ile birebir muhatap olan personelin yetki ve sorumluluklarının geliştirilmesi, işletmenin kurumsallaşması aşamasındaki başarısını büyük ölçüde etkilemektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminde süreç temel müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ile başlamaktadır. Sonrasında müşteri standartları kurularak müşterilere erişim sağlanmaktadır. Bu noktada geri beslemelerin elde edilebilmesi büyük önem taşımaktadır ve teşvik edilmelidir. Sonrasında ilişkilerin geliştirilmesi ile müşteriye odaklanma ve değerlendirme ve müşteri ile ilişkilerin iyileştirilmesi sağlanmalıdır (Celep, 2011, s. 469). Şekil 1.8’de müşteri ilişkileri yönetim süreci görülmektedir.



Şekil 1.8. Müşteri İlişkileri Yönetim Süreci

Kaynak: Celep, E. (2011). İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Tüketicilerin Satın Alma Davranışlarına Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16(22), s.470’den esinlenerek tarafıma oluşturulmuştur.

### 1.5.3.2. Müşteri Sadakati

Müşteri sadakati, firmaların müşterileri ile olan derin ilişkileri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Sadık müşteri, alışveriş yaptığı yerden ya da hizmet aldığı yerden memnun kaldığında tekrar alım yapan, çevresine tavsiyelerde bulunan ve alışveriş esnasında firmaya karşı olumlu tutum sergileyen niteliklere sahiptir. Dolayısıyla firmaların önceliği kendilerine sadık müşteri yaratabilmektir (Karaca, 2010, s. 447).

Firmaların müşterileri ile olan iyi ilişkileri müşteri sadakatinin kaynağını oluşturmaktadır. Müşteri ilişkileri yolu ile müşterilerin etkilenmesi mümkündür. Müşteri sadakati ise bu yöntemin bir sonucudur. Müşteri ilişkisi ve müşteri sadakati konusunda üç farklı bakış açısı söz konusudur. Bu bakış açıları ile müşteriyi, müşteri ile firma arasındaki ilişkiyi ve firmaları daha detaylı bir şekilde tanımlayabilmek mümkündür. Tablo 1.7’de bu bakış açılarına göre müşteri sadakati tanımı görülmektedir (Karaca, 2010, s. 447).

Tablo 1.7. Müşteri Sadakati

<b>Firmalar</b>	<b>Firma-Müşteri İlişkisi</b>	<b>Müşteriler</b>
Müşteri İlişkileri Faaliyetleri	Satın alma davranışı	Tutumlar ve Niyetler
Müşteri tercihi, müşteri çağrı merkezleri oluşturma	Etkileşim, uygun atmosfer	Memnuniyet, tercihler, tekrar satın alma
Müşteri ilişkileri= Müşteriler ile daha yakın olmayı başarma	Müşteri sadakati= taraflar arasında iyi ilişkiler sonucunda para, mal ve bilgi değişimi	Müşteri sadakati= üreticiye karşı pozitif tutum

Kaynak: Karaca, Ş. (2010). Hizmet Sektöründe İlişki Pazarlaması. Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13(19), s. 447

Müşteri sadakati yaratan bir firma, yeni müşterilere ulaşmak için harcayacağı zaman ve parayı mevcut müşterileri ile olan ilişkilerini sağlama almak ve korumak için kullanabilir. Bu nedenle firmalar müşterilerinin sadakatini sağlamak durumundadır. Sadık müşteriler, ağızdan ağza reklam yolu ile potansiyel müşterileri işletmeye çekerek müşteri sadakatinin işletmelere önemli bir faydasını oluşturmaktadır. İşletmeye sadık müşteriler, ağızdan ağza olumlu reklamlar yaparak, eş dost akraba ve tanıdıklarını işletmeye yönlendirebilmektedir (Selvi ve Ercan, 2006, s. 162).

Günümüzde Booking.com gibi dünyaca ünlü konaklama işletmelerinde rezervasyon sitelerinde müşterilerin çoğunluğu hiç tanımadıkları insanların yaptıkları

yorumlardan ve edindikleri tecrübelerden faydalanmaktadır. Ağızdan ağza pazarlamanın bir versiyonu olan bu yöntem de sadık müşteri yaratılmasında fayda sağlamaktadır.

Hiç tanımadığı insanların yorumlarından etkilenen müşterilerin, yakınlarının yorumlarından etkilenmemesi mümkün değildir. Bu nedenle konaklama işletmeleri kendilerine sadık müşteri yaratarak, o müşterilerin çevresini de çekebilmek için pazarlama faaliyetlerini sürdürmelidir.

Günümüzün rekabet koşullarında otel işletmelerinin müşterilerini elde tutabilmesinin yolu müşteri sadakatini sağlayabilmelerinden geçmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinin öncelikli hedefi müşteri sadakatinin yaratılması olmalıdır. Müşteri sadakati, genel olarak bir müşterinin bir mal ya da hizmete ihtiyaç duyduğunda tekrar talep eden ve ürün hakkındaki olumlu görüşlerini tekrarlayan ve hiçbir karşılık gözetmeksizin işletmeyi başkalarına tavsiye etme olarak tanımlanabilir. Müşteri sadakati, ürünü tekrar satın alma ve zaman içinde markayı tercih etme şeklindeki davranışsal; başkalarına tavsiye etme şeklinde ise tutumsal niteliğe sahip bir kavramdır (Özer ve Günaydın, 2010, s. 131).

Otel işletmelerinde müşteri sadakati ile müşteri memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Otellerde sunulan oda hizmeti, restoran, bar, gece kulübü gibi hizmetler insanların normal ihtiyaçları haline gelmiştir. Bu hizmetlerin otel işletmelerinde bulunması, hizmet kalitesi konusunda otel işletmelerini önemli bir rekabetin içerisine sokmaktadır. Bu kapsamda müşteri sadakati yaratabilmek için ya özellikli ürünler sunma ya da fiyatları düşürme gibi farklı iki strateji uygulanmaktadır. Her iki durumda da müşteri memnuniyeti sağlanmak ve bu memnuniyeti sadakate dönüştürebilmek önem taşımaktadır (Özer ve Günaydın, 2010, s. 134).

Günümüz koşullarında firmalar müşterilerini kendilerine daha sadık hale getirebilmek için çeşitli sadakat programları kullanmaktadır. Bu sadakat programları

çoğunlukla firma kulüp üyeliği gibi farklı isimler adı altında sunulmaktadır. Firmalar, müşterilerine bu kulübe üye olmaları için çeşitli faydaların olduğunu anlatmaktadır. Bu tip sadakat kulüplerine üye olan müşteri, firmanın sağlayacağı özel indirim ve hizmetlerden faydalanabilmektedir. Bu tip sadakat kulüpleri ve kartları ile firmalar önemli bir veri tabanı oluşturabilmektedir. Sadakat kulübüne üye olan müşterilere çeşitli imkanlar sağlayabilmektedir. Bu tip bir sadakat programına Sheraton oteller zincirinin yıllık 50 milyon dolardan fazla harcama yaptığı bilinmektedir (Karacan, 2010, s. 449).

#### **1.5.4. Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler**

Otel işletmeleri, yoğun rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için müşterilerinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamak ve bunların karşılanmasını sağlamak zorundadır. Memnuniyet, tamamen subjektif bir konu olduğundan her bireyin birbirinden farklı memnuniyet düzeyleri olacaktır. Dolayısıyla otel işletmelerinde müşteri memnuniyetini etkileyen faktörleri, kişisel faktörler, sosyal faktörler, ekonomik faktörler ve psikolojik faktörler olmak üzere dört bölümde incelemek mümkündür.

##### **1.5.4.1. Kişisel Faktörler**

Otel işletmelerinde müşterilerin beklentilerini ve memnuniyetlerini etkileyen kişisel faktörler cinsiyet, yaş ve yaşam dönemi, meslek, eğitim durumu, kişilik ve yaşam tarzı gibi özellikler gösterilebilir. Bunlar (Bulut, 2011, s. 394):

- Cinsiyet: Oteller, farklı cinsiyetteki müşteriler için farklı konseptler hazırlayabilmektedir. Örneğin kadın müşteriler için etek askıları, kadınlar için tuvalet takımları / eşyaları, saç kurutma makineleri sağlama ve kadınların daha çok hoşuna gidebilecek daha kadınsı bir dekorasyon sağlayabilmektedir. Buna karşılık erkek müşterilerin memnuniyeti için de barın kalitesi, spor salonu olması vb. imkanlar bu bağlamda değerlendirilebilir.

- Yaş ve Yaşam Dönemi: Müşterilerin tatil tercihi, bölge seçimi, eğlence tercihi gibi konular yaş ve yaşam dönemleri ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle genç müşteriler daha eğlence amaçlı tatil beklerken, daha yaşlı müşteriler ise sakinliği tercih edebilmektedir.
- Medeni Durum: Aynı yaş ve yaşam döneminde olsalar dahi evli ve/veya çocuklu ile bekar müşteriler arasında beklenti farklılıkları oluşabilmektedir.

#### **1.5.4.2. Sosyal Faktörler**

Müşterilerin otel işletmelerinden beklenti ve memnuniyetleri kültürel ve toplumsal özelliklere göre şekillenebilmektedir. Otel işletmelerinin ürün ve hizmetleri için müşterilerin beklentileri kültürden kültüre farklılık gösterebilmektedir. Otel işletmelerinin hedef pazarındaki müşteri kültürü, o pazarda pazarlanacak ürün ve hizmetlerin tanımını, fiyatlandırmasını, dağıtılmasını ve tutundurma çabalarını etkilemektedir. Aynı derecedeki hizmet kalitesinden bir kültürel grup tatmin olabilirken, başka bir kültürel grup tatminsizlik yaşayabilmektedir. Bu da farklı toplumlar, toplumlar içerisindeki farklı gruplar arasında bile müşteri memnuniyetinin farklılık arz edebileceğinin bir göstergesi olmaktadır (Bulut, 2011, s. 394-395).

#### **1.5.4.3. Ekonomik Faktörler**

Otel işletmelerinde müşterilerin memnuniyetini etkileyen ekonomik faktörler de söz konusudur. Otel işletmelerinde müşterilerin sahip oldukları harcanabilir gelirin büyüklüğü, tasarruf olanakları, yüklendikleri kişisel borçlar gibi ekonomik özellikler, müşterilerin beklenti ve memnuniyet davranışlarını etkileyebilmektedir. Tatil için kısıtlı bütçe ayırabilen bir müşterinin bu bütçesine paralel olarak daha düşük beklentiler içerisine girebilmektedir. Ayrıca daha makro açıdan ele alındığında milli gelir de müşteri beklentilerini ve memnuniyetini etkileyebilmektedir. Yüksek milli gelir refah seviyesinin bir işareti olarak müşterilerin seyahate katılımını ve dolayısıyla otel işletmelerinde konaklamalarını etkileyebilmektedir. Bu faktörlerin yanı sıra müşterilerin beklenti ve memnuniyetini etkileyen bir diğer ekonomik faktör

ise ürün ve hizmetlerin fiyatlarıdır. Otel işletmelerinin ürün ve hizmetlerinin yüksek fiyatlı olması, müşterilerin bütçesini zorlayarak finansal risklere neden olabilmektedir. Bu da müşterilerde daha yüksek beklentilere neden olabilmektedir (Bulut, 2011, s. 395).

#### **1.5.4.4. Psikolojik Faktörler**

Algı, güdü, öğrenme ve tutum gibi unsurlar, otel işletmelerinde müşteri memnuniyetini etkileyen psikolojik faktörler olarak göze çarpmaktadır. Müşterilerin algısında otelin iç dekorasyonu, salonların düzeni, tanıtıcı broşürlerin rengi, büyük ölçekli afişlerin düzenlenmesi, odaların dekoru ve hatta işletmenin logosu önem taşımaktadır. Müşteriler, otel işletmelerinden beklentilerini öncelikle bu algı düzeyi ile karşılaştırmaktadır. Müşterilerin algıladıkları bu değerler, beklentilerinden daha yüksek ise memnuniyet sağlanmaktadır. Bir diğer psikolojik faktör güdüdür. Otel işletmelerinde bir müşteriyi belli bir yönde harekete geçirmenin ön koşulu, o müşteriye o yönde farklı bir seçeneğin varlığını bildirmektir (Bulut, 2011, s. 395-396)

Öğrenme de müşterilerin beklentilerini ve memnuniyetlerini etkilemektedir. Otel işletmelerinde müşterilerin beklentilerinin birçoğu, öğrenilmiş davranışlardan ileri gelmektedir. Son olarak tutum da müşterilerin beklentilerini ve memnuniyetini etkilemektedir. Tutum, müşterilerin sunulan ürün ya da hizmetleri bütün olarak değerlendirmesidir. Otel işletmeleri, müşteri tutumları ile onların beklenti ve memnuniyetleri arasında paralellik sağlamaya çalışmaktadır (Bulut, 2011, s. 396)

### **1.6. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ**

Tüm işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinin de en önemli kaynakları çalışanlarıdır. Konaklama işletmeleri için önemli bir konu olan müşteri memnuniyetinde otel çalışanlarının etkisi büyüktür. Ancak çalışanların da birer insan olduğu unutulmamalıdır. Dolayısıyla çalışanların da duygu, düşünce ve değer

yargıları ve olaylara karşı bakış açıları bulunmaktadır. Çalışanların çeşitli durumlarda nasıl tepki verdikleri literatürde araştırma konusu olmaktadır. Ancak çalışanların davranışlarını etkileyen önemli bir konu onların denetim odaklarıdır. Rotter'e göre bireylerin davranışları içten ya da dıştan kontrol mekanizmasının bir sonucudur. Bireylerin hayatlarını kendilerinin yönlendirdiğine yönelik inançları içten denetim odağını oluştururken, kendileri dışındaki görünmeyen faktörlerin hayatlarını yönlendirdiğine ilişkin inançları ise dıştan denetim odağını oluşturmaktadır. Bu çalışmada, bireylerin içten ya da dıştan denetimli olmalarının müşteri memnuniyeti ve çalışanların iş tatminleri üzerine etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

### **1.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırma, İstanbul ili Avcılar, Bağcılar, Beşiktaş ve Eyüp ilçelerinde yer alan otel çalışanları ve aynı otelin müşterilerine uygulanmıştır. Araştırma amacıyla otel çalışanlarına kişisel özelliklerinin yanı sıra Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Rotter Denetim Odağı Ölçeği, otel müşterilerine ise Konaklama İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti Anketi uygulanmıştır. Araştırma, bu anket formlarından elde edilen veriler ile sınırlıdır. Çalışanların ifadelerine doğru ve samimi bir şekilde yanıt verdiği varsayılmıştır. Ayrıca araştırma, yalnızca İstanbul ilindeki dört ilçe ile sınırlıdır.

### **1.8. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ**

Araştırmanın temel problemi, otel çalışanlarının denetim odaklarının iş tatminleri ve müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olup olmadığının incelenmesidir.

## **1.9. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ**

### **1.9.1. Araştırmanın Ana Hipotezleri**

1. Otel çalışanlarının denetim odağı ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.
2. Otel çalışanlarının denetim odağı ile iş doyumunu arasında ilişki vardır.

### **1.9.2. Hipotezi İrdeleyen Sorular**

1. Otel çalışanlarının denetim odağı, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
2. Otel çalışanlarının denetim odağı, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.
3. Otel çalışanlarının denetim odağı, çalıştıkları departmana göre farklılık göstermektedir.
4. İçten denetimli olan otel çalışanlarının iş doyumunu daha yüksektir.
5. İçten denetimli olan otel çalışanlarının iş doyum düzeyleri, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
6. İçten denetimli olan otel çalışanlarının iş doyum düzeyleri, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.
7. İçten denetimli olan otel çalışanlarının iş doyum düzeyleri, çalıştıkları departmana göre farklılık göstermektedir.



# İKİNCİ BÖLÜM

## 2. YÖNTEM

### 2.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada verilerin toplanabilmesi için otel yöneticileri ile görüşülerek anket formları teslim edilmiştir. Verilen anket formları otel yöneticileri tarafından çalışanlara uygulatılmış ve otel yöneticisi tarafından toplanmıştır. Yine otel yöneticileri tarafından müşteri memnuniyeti anketi katılımcı olmayı kabul eden müşterilere verilmiş ve otel yöneticisinde toplanmıştır. Ardından çalışanlara ve müşterilere uygulanan anket formları otel yöneticilerinden teslim alınmıştır.

### 2.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ

Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği (TUROB) verilerine göre İstanbul'un 39 ilçesinde dört ve beş yıldızlı toplam 194 otel bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini bu 194 otel oluştururken, araştırmanın örnekleminde ise İstanbul ilinin Eyüp, Bağcılar, Beşiktaş ve Avcılar ilçelerinde yer alan toplam 20 adet dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinden katılımcı olmayı kabul eden toplam 10 adet otele, bu otelde görev yapan toplam 70'er otel çalışanı ve müşteriye yer verilmiştir.

Tablo 2.1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan otel çalışanlarının yüzde 62,9’u erkek, yüzde 37,1’i ise kadındır.

Tablo 2.1. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

	n	%
ERKEK	44	62,9
KADIN	26	37,1
Total	70	100,0

Tablo 2.2’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan otel çalışanlarının yüzde 51,4’ü 25 ila 34 yaş aralığındadır. Yüzde 25,7’si 18-24 yaş aralığında iken, yüzde 22,9’luk kesim ise 35 yaş ve üzeridir.

Tablo 2.2. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Yaşa Göre Dağılımı

	n	%
18-24	18	25,7
25-34	36	51,4
35 VE ÜSTÜ	16	22,9
Total	70	100,0

Tablo 2.3’de görüldüğü üzere Araştırmaya katılan otel çalışanlarının yüzde 21,4’ü yiyecek – içecek departmanında, yüzde 18,6’sı housekeeping departmanında, yüzde 14,3’ü teknik serviste, yüzde 11,4’ü muhasebe bölümünde, eşit olmak üzere yüzde 10’u ön büroda yüzde 10’u güvenlikte ve yine eşit olmak üzere yüzde 7,1’i satış ve pazarlamada yüzde 7,1’i bilgi işlemde görev yapmaktadır.

Tablo 2.3. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Çalıştıkları Departmana Göre Dağılımı

	n	%
ÖN BÜRO	7	10,0
HOUSEKEEPING	13	18,6
YİYECEK-İÇECEK	15	21,4
TEKNİK SERVİS	10	14,3
MUHASEBE	8	11,4
SATIŞ VE PAZARLAMA	5	7,1
BİLGİ İŞLEM	5	7,1
GÜVENLİK	7	10,0
Total	70	100,0

### 2.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ARAÇLAR

Araştırmada hipotezi irdeleyen soruları inceleyebilmek amacıyla öncelikle çalışanların yaşları, cinsiyetleri ve çalıştıkları departman sorularının yer aldığı ve Ek – 2’de yer alan kişisel özellikleri sorulmuştur. Ardından ise çalışanlara Minnesota İş Doyumu / Memnuniyeti Ölçeği ile Rotter İç Dış Denetim Ölçeği sorulmuştur. Müşterilere ise Konaklama İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti Anketi sorulmuştur.

#### 2.3.1. Minnesota İş Doyumu / Memnuniyeti Ölçeği

Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilmiştir. Literatürde iş doyumuna yönelik olarak en sık kullanılan ölçektir. Beşli Likert tipinde düzenlenmiştir. Ölçek, işin şartları ile iş doyumunu ilişkisi üzerine

yoğunlaşmaktadır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nin kısa ve uzun olmak üzere iki formu bulunmaktadır. Kısa ölçeğin adı MSQ'dur ve 20 değişik boyutta iş doyumunun ölçülmesini hedeflemektedir. Kısa formda kurumsal politikalar, sorumluluk, tanınma, kabiliyetlerden yararlanma, kurumda yapılan faaliyetler, iş şartları, ücret, ilerleme imkanları, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, ahlaki değerler, başarıma, yaratıcılık, otorite, statü, bağımsızlık, değişiklik, yönetimle olan ilişkiler, güvenlik, teknik yardım ve sosyal hizmetlerdir. Minnesota İş Doyum Ölçeği, içsel iş doyumunu ve dışsal iş doyumunu ile bunların toplamından meydana gelen genel iş doyumunun ölçülmesine olanak sağlamaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerden 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,19 ve 20 numaralı ifadelerden alınan puanların 12'ye bölünmesi ile içsel doyum puanı, 5,6,12,13,14,16,17 ve 18 numaralı ifadelerden alınan puanların 8'e bölünmesi ile ise dışsal doyum puanı elde edilmektedir. Elde edilen puanların nötr noktası 3,00'dür. Dolayısıyla 1,00-2,99 arasındaki puanlar iş doyumunun düşük olduğunu; 3,01-5,00 arasındaki puanlar ise iş doyumunun yüksek olduğunu belirtmektedir (Toker, 2007, s. 96).

### **2.3.2. Rotter İç Dış Denetim Ölçeği**

Rotter tarafından 1966 yılında geliştirilen Denetim Odağı Ölçeği, 29 maddeden oluşmakta ve bireylerin genele vurulmuş kontrol beklentilerinin, içsellik ve dışsallık boyutu üzerindeki konumunu saptamayı amaçlamaktadır. Her madde seçime zorlama cevaplama türünde ikişer seçeneği kapsamaktadır. Ölçeğin amacını gizlemek amacıyla altı madde ölçeğin içine dolgu olarak yerleştirilmiştir. Bu nedenle 1, 8, 14, 19, 24 ve 27 numaralı maddeler puanlanmamaktadır. Diğer sorulardan 2, 6, 7, 9, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 25 ve 29. maddelerin "a" seçenekleri; 3, 4, 5, 10, 11, 12, 13, 15, 22, 26 ve 28. maddelerin de "b" seçenekleri 1'er puan almaktadır. Ölçek puanları 0-23 arasında değişmektedir. Puan yükseldikçe dış kontrol odağı inancının artmasını işaret etmektedir. Ölçek Dağ tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir (Küçükkaragöz, Akay ve Canbulat, 2013, s. 4).

### **2.3.3. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti Anketi**

Konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyeti anketi, Emir (2007) tarafından oluşturulmuş ve doktora çalışmasında kullanılmıştır. Geçerlilik ve Güvenirlik analizleri Emir tarafından gerçekleştirilen anket formu 5’li Likert Tipi olarak hazırlanmıştır. Anket formunda olumsuz yargılara yer verilmemiştir. En olumlu cevap 5, en olumsuz cevap ise 1 puan olarak değerlendirilmiştir.

### **2.4. Verilerin Değerlendirilmesi**

Verilerin değerlendirilmesinde SPSS for Windows 22.0 paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizi esnasında iki gruptan oluşan değişkenlere göre farklılığın test edilmesinde parametrik testlerden bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla gruptan oluşan değişkenlere göre farklılığın test edilmesinde ise ANOVA analizinden faydalanılmıştır. ANOVA analizi esnasında farklılığın tespit edildiği değişkenlerden bu farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunun ortaya konulması amacıyla ise Tukey Çözümlemesinden faydalanılmıştır. Son olarak araştırmada yer alan denetim odağı, iş doyumu ve müşteri memnuniyeti değişkenlerinin birbiri arasındaki ilişkisinin ortaya konulması için korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## 3. BULGULAR

### 3.1. Güvenilirlik

Güvenilirlik değeri, tekrar tekrar yapılan ölçümlerde aynı sonuca ulaşılma derecesinin bir göstergesidir. Bu nedenle anket soruları, güvenilirlik analizine tabi tutulmaktadır. Güvenilirlik analizinde Cronbach's Alfa katsayısından yararlanılmaktadır. İlgili katsayı 0 ile 1 arasında bir değer alır ve 1'e yaklaştıkça anketin güvenilirliği artar. Katsayının 0,70'in üzerinde olduğu durumlarda anketin güvenilir bir anket olduğu yorumu yapılmaktadır. Anket formunda yer alan müşteri memnuniyeti anketinin güvenilirlik katsayısı 0,980 iş doyumunu anketinin güvenilirlik katsayısı ise 0,902 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla anketin oldukça güvenilir sonuçlar verdiği görülmektedir. Tablo 3.1'de güvenilirlik katsayıları görülmektedir.

Tablo 3.1. Güvenilirlik Katsayıları

	Cronbach's Alpha	N
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	,980	32
İŞ DOYUMU	,902	20

## 3.2. Frekans Analizleri

### 3.2.1. Müşteri Memnuniyetine Yönelik Görüşler

Katılımcı olmayı kabul eden müşterilerin memnuniyete yönelik görüşleri incelendiğinde genel olarak olumlu olduğu görülmektedir.

Anket formunda yer alan ifadelere ilişkin görüşlerin tek tek incelenmesi sonucunda katılımcıların en çok “hiç memnun değilim” dedikleri ifade, yüzde 12,9 ile 21. İfade olan “müşterinin otele ödediği paranın karşılığı almasından” ifadesidir. Dolayısıyla otele ödenen paranın karşılığını alamamak konusunda müşterilerden memnuniyetsizlik yaşayanlar söz konusudur.

Katılımcıların en çok “memnun değilim” dedikleri ifade, yüzde 24,3 ile 1. İfade olan “otela giriş – çıkış kayıt işlemlerinin hatasız olmasından” ifadesidir. Dolayısıyla katılımcıların kayıt işlemlerinde yaşanan hatalardan memnuniyetsizliği söz konusudur.

Katılımcıların en çok “kararsızım” dedikleri ifade, yüzde 58,6 ile 30. İfade olan “otelin müşteri şikâyetlerini çözüme kavuşturmasından ve gerekirse tazmininden” ifadesidir. Katılımcılar bu konuda kararsız kalmışlardır. Bu durum katılımcıların hiçbir şikâyette bulunmamasından ya da şikâyetlerinin çözüme kavuşturulması konusunda otel yönetiminden kimi zaman yeterli desteği, kimi zaman ise desteğin yetersiz kalmasından ileri geliyor olabilir.

Katılımcı müşterilerin en çok “memnunum” dedikleri ifade yüzde 65,7 ile 15. İfade olan “restoran ve barlarda kullanılan araç ve gereçlerin temiz olmasından” ifadesidir. Dolayısıyla katılımcılar konakladıkları otelin temizliği konusunda memnundur. Katılımcı müşterilerin en çok “çok memnunum” dedikleri ifade yüzde 24,3 ile 8. İfade olan “oda temizliği ve çarşaf değişiminin günlük yapılmasından” ifadesidir. En

çok “çok memnunuz” ve “memnunuz” cevabı verilen ifadeler birlikte düşünüldüğünde otel müşterilerinin en çok temizlik konusunda memnunuz oldukları görülmektedir. Tablo 3.2’de müşteri memnuniyetine yönelik görüşlerin dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.2. Müşteri Memnuniyetine Yönelik Görüşler (%)

	Hiç Memnunuz Değilim	Memnunuz Değilim	Kararsızım	Memnunuz	Çok Memnunuz	Ortalama	St. Sapma
A1		24,3	8,6	54,3	12,9	3,56	1,002
A2	5,7	18,6	8,6	51,4	15,7	3,53	1,139
A3		5,7	51,4	37,1	5,7	3,43	,693
A4	2,9	14,3	22,9	42,9	17,1	3,57	1,030
A5		12,9	57,1	21,4	8,6	3,26	,793
A6	4,3	12,9	18,6	50,0	14,3	3,57	1,030
A7	1,4	17,1	8,6	51,4	21,4	3,74	1,031
A8	1,4	11,4	7,1	55,7	24,3	3,90	,950
A9	2,9	14,3	48,6	30,0	4,3	3,19	,839
A10		10,0	10,0	67,1	12,9	3,83	,780
A11	1,4	7,1	45,7	30,0	15,7	3,51	,897
A12	2,9	7,1	54,3	30,0	5,7	3,29	,801
A13	2,9	5,7	57,1	30,0	4,3	3,27	,760
A14	1,4	15,7	50,0	24,3	8,6	3,23	,871
A15		15,7	5,7	65,7	12,9	3,76	,875
A16		15,7	5,7	64,3	14,3	3,77	,887
A17		18,6	10,0	61,4	10,0	3,63	,904
A18		17,1	15,7	52,9	14,3	3,64	,933
A19	5,7	12,9	47,1	28,6	5,7	3,16	,927
A20	1,4	10,0	24,3	51,4	12,9	3,64	,885
A21	12,9	10,0	10,0	38,6	28,6	3,60	1,345
A22	5,7	17,1	12,9	42,9	21,4	3,57	1,174
A23	2,9	20,0	17,1	52,9	7,1	3,41	,985
A24		21,4	21,4	51,4	5,7	3,41	,893
A25	1,4	14,3	10,0	40,0	34,3	3,91	1,073
A26	2,9	12,9	24,3	54,3	5,7	3,47	,896
A27		22,9	20,0	44,3	12,9	3,47	,989
A28	1,4	20,0	18,6	47,1	12,9	3,50	1,004
A29	7,1	8,6	25,7	38,6	20,0	3,56	1,125
A30	8,6	10,0	58,6	15,7	7,1	3,03	,947
A31	1,4	17,1	12,9	41,4	27,1	3,76	1,083
A32	2,9	22,9	14,3	40,0	20,0	3,51	1,139



### 3.2.2. İş Doyumuna Yönelik Görüşler

Katılımcı otel çalışanlarına uygulanan iş doyumunu ölçeğinden elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde genel olarak iş doyumunun yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcı otel çalışanlarının en çok “hiç memnun değilim” ve “memnun değilim” dedikleri ifade 13. İfade olan “yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden” ifadesidir. Dolayısıyla otel çalışanlarının aldıkları ücretten yakındıkları görülmektedir.

Katılımcı otel çalışanlarının en çok “kararsızım” dedikleri ifade yüzde 81,4 ile 10. İfade olan “yönlendirmek bakımından” ifadesidir. Bu durum otel çalışanlarına psikososyal motivasyon araçlarının uygulanmamasından ileri geliyor olabilir.

Katılımcı otel çalışanlarının en çok “memnunum” dedikleri ifade yüzde 71,4 ile 17. İfade olan “çalışma ortamı bakımından” ifadesidir. Dolayısıyla katılımcı çalışanlar, çalıştıkları ortamdaki memnundur.

Katılımcı otel çalışanlarının en çok “çok memnunum” dedikleri ifade yüzde 37,1 ile 18. İfade olan “çalışma arkadaşlarının birbiriyle anlaşması bakımından” ifadesidir. Bu ifadeye “memnunum” diyenlerin oranı da son derece yüksektir. Memnunum ve çok memnunum ifadeleri birlikte düşünüldüğünde katılımcıların en çok çalışma ortamından ve çalışanların birbiri ile olan ilişkisinden memnun olduğunu söylemek mümkündür. Tablo 3.3’de iş doyumuna yönelik görüşlerin dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.3. İş Doyumuna Yönelik Görüşler (%)

	HIÇ MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUN DEĞİLİM	KARARSIZIM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	Ortalama	St. Sapma
D1	2,9	30,0	4,3	55,7	7,1	3,34	1,075
D2	2,9	47,1	20,0	20,0	10,0	2,87	1,089
D3	2,9	47,1	24,3	15,7	10,0	2,83	1,063
D4		1,4	21,4	50,0	27,1	3,03	,742
D5	1,4	35,7	11,4	50,0	1,4	3,14	,982
D6	1,4	35,7	15,7	45,7	1,4	3,10	,965
D7	1,4	1,4	22,9	65,7	7,1	3,77	,667
D8		22,9	25,7	40,0	11,4	3,40	,969
D9		1,4	14,3	74,3	10,0	3,93	,547
D10	1,4	1,4	81,4	15,7		3,11	,468
D11		5,7	25,7	61,4	7,1	3,70	,688
D12	1,4	10,0	15,7	68,6	4,3	3,64	,781
D13	14,3	54,3	12,9	11,4	7,1	2,43	1,098
D14	12,9	35,7	21,4	18,6	11,4	2,80	1,223
D15	1,4	25,7	12,9	55,7	4,3	3,36	,964
D16	1,4	21,4	10,0	58,6	8,6	3,51	,974
D17		8,6	12,9	71,4	7,1	3,77	,705
D18		8,6	7,1	47,1	37,1	4,13	,883
D19	1,4	11,4	62,9	20,0	4,3	3,14	,728
D20	1,4	20,0	20,0	52,9	5,7	3,41	,925

### 3.3. Genel Görüşler

Otel çalışanlarının iş doyumunu ve denetim odağı düzeyleri ile müşterilerin memnuniyet düzeyleri incelendiğinde genel olarak çalışanların iş doyumunun yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca içsel doyum ve dışsal doyum alt boyutları da yüksektir. Katılımcıların denetim odakları ise toplam puan 23 üzerinden değerlendirildiğinde genel itibariyle dıştan denetim odaklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Müşterilerin memnuniyet düzeyleri de yine yüksek olarak gerçekleşmiştir. Tablo 3.4’de katılımcıların genel görüşlerine ilişkin betimleyici istatistikler görülmektedir.

Tablo 3.4. Katılımcıların Genel Görüşleri

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	St. Sapma
İş Doyumu	70	2,25	4,65	3,3219	,54460
<i>İçsel</i>	70	2,00	4,75	3,3258	,56269
<i>Dışsal</i>	70	2,00	4,63	3,3161	,59653
Denetim Odağı	70	7,00	19,00	12,7286	2,33388
Müşteri Memnuniyeti	70	1,75	4,78	3,5214	,75955

### 3.4. İş Doyumunun Demografik Özelliklere Göre Değişimi

Katılımcı otel çalışanlarının iş doyumunu düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların genel iş doyumunu düzeyleri ile içsel iş doyumunu düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir (Sırasıyla  $p=0,106$  ve  $p=0,364 > 0,05$ ). Dışsal iş doyumunu düzeyleri ise cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir ( $p=0,015 < 0,05$ ). Buna göre kadın otel çalışanlarının dışsal iş doyumunu düzeyleri, erkek otel çalışanlarının iş doyumunu düzeyinden yüksektir. Tablo 3.5’de iş doyumunun cinsiyete göre farklılaşmasına yönelik analizin sonuçları görülmektedir.

Tablo 3.5. İş Doyumunun Cinsiyete Göre Farklılaşması

CİNSİYET		N	Ortalama	St. Sapma	t	p
İŞ DOYUMU	ERKEK	44	3,2409	,53072	-1,638	,106
	KADIN	26	3,4589	,55051		
<i>İçsel İş Doyumu</i>	<i>ERKEK</i>	<i>44</i>	<i>3,2784</i>	<i>,53735</i>	<i>-,915</i>	<i>,364</i>
	<i>KADIN</i>	<i>26</i>	<i>3,4059</i>	<i>,60548</i>		
<i>Dışsal İş Doyumu</i>	<i>ERKEK</i>	<i>44</i>	<i>3,1847</i>	<i>,57975</i>	<i>-2,486</i>	<i>,015</i>
	<i>KADIN</i>	<i>26</i>	<i>3,5385</i>	<i>,56764</i>		

Katılımcı otel çalışanlarının iş doyumu düzeyleri ile alt boyutlar olan içsel iş doyumu ile dışsal iş doyumu düzeylerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda katılımcı otel çalışanlarının iş doyumu düzeylerinin yaşlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür (Sırasıyla  $p=0,180$  ,  $p=0,305$  ve  $p=0,111 > 0,05$ ). Tablo 3.6'da iş doyumunun yaşa göre farklılaşmasına yönelik yapılan analizin sonuçları görülmektedir.

Tablo 3.6. İş Doyumunun Yaşa Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	St. Sapma	F	p
İŞ DOYUMU	18-24	18	3,3240	,62839	1,758	,180
	25-34	36	3,2278	,51262		
	35 VE ÜSTÜ	16	3,5313	,48541		
	Total	70	3,3219	,54460		
İçsel İş Doyumu	18-24	18	3,3548	,69201	1,210	,305
	25-34	36	3,2361	,49220		
	35 VE ÜSTÜ	16	3,4948	,54558		
	Total	70	3,3258	,56269		
Dışsal İş Doyumu	18-24	18	3,2778	,66911	2,269	,111
	25-34	36	3,2153	,60031		
	35 VE ÜSTÜ	16	3,5859	,42992		
	Total	70	3,3161	,59653		

Katılımcı otel çalışanlarının iş doyumu düzeylerinin çalıştıkları departmana göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA analizinden faydalanılmıştır. Yapılan ANOVA analizi sonucunda genel iş doyumu düzeylerinin ve içsel ve dışsal iş doyumu düzeylerinin çalışılan departmana göre farklılık gösterdiği görülmüştür (Sırasıyla  $p=0,007$  ;  $p=0,031$  ve  $p=0,004 < 0,05$ ). Bu farklılığın kaynağının tespit edilebilmesi için ise Tukey Çözümlemesi'nden faydalanılmıştır. Yapılan Tukey Çözümlemesi sonucunda genel iş doyumu düzeyleri ile içsel ve dışsal iş doyumu düzeylerinin satış ve pazarlama departmanında çalışanlar ile güvenlik departmanında çalışanlar arasında farklılık gösterdiği görülmüştür. Buna göre satış ve pazarlama departmanında çalışanların genel iş doyumu düzeyleri ile içsel ve dışsal iş doyumu düzeyleri, güvenlik departmanında çalışanlara göre daha yüksektir. Tablo 3.7'de iş doyumunun çalışılan departmana göre farklılaşmasına yönelik yapılan analizin sonuçları görülmektedir.

Tablo 3.7. İş Doyumunun Çalışılan Departmana Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	St. Sapma	F	p
İŞ DOYUMU	Ön Büro	7	3,5857	,35790	3,126	,007
	Housekeeping	13	3,1385	,39219		
	Yiyecek-İçecek	15	3,4821	,71642		
	Teknik Servis	10	3,3250	,49343		
	Muhasebe	8	3,4625	,28379		
	Satış Ve Pazarlama	5	3,8300	,45634		
	Bilgi İşlem	5	2,8700	,59330		
	Güvenlik	7	2,8500	,23452		
	Total	70	3,3219	,54460		
	İçsel İş Doyumu	Ön Büro	7	3,5476		
Housekeeping		13	3,2051	,40054		
Yiyecek-İçecek		15	3,4313	,78419		
Teknik Servis		10	3,3417	,51287		
Muhasebe		8	3,4583	,29881		
Satış Ve Pazarlama		5	3,8500	,55088		
Bilgi İşlem		5	2,8667	,46993		
Güvenlik		7	2,8810	,20893		
Total		70	3,3258	,56269		
Dışsal İş Doyumu		Ön Büro	7	3,6429	,28347	3,393
	Housekeeping	13	3,0385	,46599		
	Yiyecek-İçecek	15	3,5583	,72097		
	Teknik Servis	10	3,3000	,53098		
	Muhasebe	8	3,4688	,39950		
	Satış Ve Pazarlama	5	3,8000	,40117		
	Bilgi İşlem	5	2,8750	,79057		
	Güvenlik	7	2,8036	,31339		
	Total	70	3,3161	,59653		

### 3.5. Denetim Odağı'nın Demografik Özelliklere Göre Değişimi

Katılımcı otel çalışanlarının denetim odaklarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için Bağımsız Örneklem T Testi'nden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda katılımcı otel çalışanlarının denetim odaklarının cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği görülmüştür ( $p=0,921 > 0,05$ ). Tablo 3.8'de denetim odağının cinsiyete göre farklılaşmasına yönelik yapılan analizin sonuçları görülmektedir.

Tablo 3.8. Denetim Odağının Cinsiyete Göre Farklılaşması

CİNSİYET		N	Ortalama	St. Sapma	t	p
DENETİM ODAĞI	ERKEK	44	12,7500	2,47898	,099	,921
	KADIN	26	12,6923	2,11224		

Katılımcı otel çalışanlarının denetim odaklarının yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için gerçekleştirilen ANOVA Analizi sonucunda denetim odaklarının yaşlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür. ( $p=0,889 > 0,05$ ). Tablo 3.9'da denetim odağının yaşa göre farklılaşmasına yönelik yapılan analizin sonuçları görülmektedir.

Tablo 3.9 Denetim Odağının Yaşa Göre Farklılaşması

	N	Ortalama	St. Sapma	F	p
18-24	18	12,8889	2,94836	,118	,889
25-34	36	12,7500	2,19578		
35 VE ÜSTÜ	16	12,5000	1,96638		
Total	70	12,7286	2,33388		

Katılımcı otel çalışanlarının denetim odaklarının çalıştıkları departmana göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için gerçekleştirilen ANOVA analizi sonucunda katılımcıların denetim odaklarının çalıştıkları departmana göre farklılık göstermediği görülmüştür ( $p=0,091 > 0,05$ ). Tablo 3.10'da denetim odağının çalışılan departmana göre farklılaşmasına yönelik yapılan analizin sonuçları görülmektedir.

Tablo 3.10. Denetim Odağının Çalışılan Departmana Göre Farklılaşması

	N	Ortalama	St. Sapma	F	p
ÖN BÜRO	7	13,1429	1,95180	1,862	,091
HOUSEKEEPING	13	12,4615	2,14536		
YİYECEK-İÇECEK	15	11,8000	2,24245		
TEKNİK SERVİS	10	13,1000	2,72641		
MUHASEBE	8	11,7500	1,98206		
SATIŞ VE PAZARLAMA	5	13,0000	2,54951		
BİLGİ İŞLEM	5	12,8000	1,30384		
GÜVENLİK	7	15,1429	2,41030		
Total	70	12,7286	2,33388		

### 3.6. Denetim Odağına Göre İş Doyumu

Katılımcı otel çalışanlarının iş doyumlarının denetim odaklarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda katılımcı otel çalışanlarının iş doyumları düzeylerinin içten denetimli ya da dıştan denetimli olmalarına göre farklılık göstermediği görülmüştür (Sırasıyla  $p=0,309$  ;  $p=0,518$  ve  $p=0,158 > 0,05$ ). Tablo 3.11'de denetim odağına göre iş doyumunun belirlenmesi için gerçekleştirilen analizin sonuçları görülmektedir.



Tablo 3.11. Denetim Odağına Göre İş Doymu

DENETİM ODAĞI		N	Ortalama	St. Sapma	t	p
İŞ DOYUMU	İÇTEN DENETİMLİ	49	3,2782	,57472	-1,026	,309
	DIŞTAN DENETİMLİ	21	3,4238	,46358		
<i>İçsel İş Doymu</i>	<i>İÇTEN DENETİMLİ</i>	49	3,2970	,59392	-,650	,518
	<i>DIŞTAN DENETİMLİ</i>	21	3,3929	,48886		
<i>Dışsal İş Doymu</i>	<i>İÇTEN DENETİMLİ</i>	49	3,2500	,63328	-1,426	,158
	<i>DIŞTAN DENETİMLİ</i>	21	3,4702	,47910		

İçten denetimli otel çalışanların iş doymu düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi için gerçekleştirilen bağımsız örneklem t testi sonucunda içten denetimli otel çalışanlarının iş doymu düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği görülmüştür (Sırasıyla  $p=0,251$  ;  $p=0,445$  ve  $p=0,104 > 0,05$ ). Tablo 3.12’de içten denetimli çalışanların iş doymu düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmasına yönelik yapılan analizin sonuçları görülmektedir.

Tablo 3.12. İçten Denetimli Çalışanların İş Doymu Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	St. Sapma	F	p
İŞ DOYUMU	ERKEK	13	3,3308	,53601	-1,184	,251
	KADIN	8	3,5750	,28158		
İÇSEL	ERKEK	13	3,3269	,58081	-,780	,445
	KADIN	8	3,5000	,28868		
DIŞSAL	ERKEK	13	3,3365	,52635	-1,706	,104
	KADIN	8	3,6875	,30619		

İçten denetimli otel çalışanların iş doyumu düzeylerinin yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için gerçekleştirilen ANOVA analizi sonucunda içten denetimli otel çalışanlarının iş doyumu düzeylerinin yaşlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür (Sırasıyla  $p=0,960$ ,  $p=0,710$  ve  $p=0,758 > 0,05$ ). Tablo 3.13'de içten denetimli çalışanların iş doyumu düzeylerinin yaşlarına göre farklılaşmasına yönelik yapılan analizin sonuçları görülmektedir.

Tablo 3.13. İçten Denetimli Çalışanların İş Doyumu Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	St. Sapma	F	Sig.
İŞ DOYUMU	18-24	5	3,4500	,70178	,041	,960
	25-34	11	3,4364	,43823		
	35 VE ÜSTÜ	5	3,3700	,31145		
	Total	21	3,4238	,46358		
<i>İçsel İş Doyumu</i>	18-24	5	3,5333	,73504	,350	,710
	25-34	11	3,3864	,45380		
	35 VE ÜSTÜ	5	3,2667	,30845		
	Total	21	3,3929	,48886		
<i>Dışsal İş Doyumu</i>	18-24	5	3,3250	,71041	,281	,758
	25-34	11	3,5114	,44880		
	35 VE ÜSTÜ	5	3,5250	,32355		
	Total	21	3,4702	,47910		

İçten denetimli otel çalışanların iş doyumu düzeylerinin çalıştıkları departmana göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için gerçekleştirilen ANOVA analizi sonucunda içten denetimli otel çalışanlarının iş doyumu düzeylerinin çalıştıkları departmana göre farklılık göstermediği görülmüştür (Sırasıyla  $p=0,361$ ,  $p=0,497$  ve  $p=0,188 > 0,05$ ). Tablo 3.14'de içten denetimli çalışanların iş doyumu düzeylerinin

çalıştıkları departmana göre farklılaşmasına yönelik yapılan analizin sonuçları görülmektedir.

Tablo 3.14. İçten Denetimli Çalışanların İş Doyumu Düzeylerinin Çalıştıkları Departmana Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	St. Sapma	F	p
İŞ DOYUMU	Ön Büro	2	3,6250	,03536	1,201	,361
	Housekeeping	4	3,0250	,36856		
	Yiyecek-İçecek	8	3,5625	,56363		
	Teknik Servis	1	3,0000			
	Muhasebe	3	3,3000	,30414		
	Satış Ve Pazarlama	2	3,8500	,14142		
	Bilgi İşlem	1	3,4500			
	Total	21	3,4238	,46358		
İçsel İş Doyumu	Ön Büro	2	3,5000	0,00000	,941	,497
	Housekeeping	4	3,0417	,41107		
	Yiyecek-İçecek	8	3,4896	,62905		
	Teknik Servis	1	2,9167			
	Muhasebe	3	3,3611	,25459		
	Satış Ve Pazarlama	2	3,9167	0,00000		
	Bilgi İşlem	1	3,3333			
	Total	21	3,3929	,48886		
Dışsal İş Doyumu	Ön Büro	2	3,8125	,08839	1,722	,188
	Housekeeping	4	3,0000	,30619		
	Yiyecek-İçecek	8	3,6719	,47686		
	Teknik Servis	1	3,1250			
	Muhasebe	3	3,2083	,56366		
	Satış Ve Pazarlama	2	3,7500	,35355		
	Bilgi İşlem	1	3,6250			
	Total	21	3,4702	,47910		

### **3.7. Denetim Odağı, İş Tatmini ve Müşteri Memnuniyetinin Birbiri ile Olan İlişkisi**

Otel çalışanlarının içten ya da dıştan denetimli olmalarının iş doyumu ve müşteri memnuniyeti ile olan ilişkisinin incelenmesi için korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Korelasyon analizinde Pearson Korelasyon Katsayısı'ndan faydalanılır. Pearson korelasyon katsayısı 0 ile 1 arasında bir değer alır ve bu katsayı 1'e yaklaştıkça araştırılan iki değişkenin arasındaki ilişki kuvvetlenir. Ters olarak 0'a yaklaştıkça da zayıflar. Korelasyon katsayısı 0,50'nin üzerinde olduğu durumlarda güçlü sayılabilecek bir ilişki söz konusu olmaktadır. 0,50'nin altında olduğunda ise zayıf bir ilişki söz konusudur. İlgili katsayı, pozitif ya da negatif değer olabilir. Korelasyon katsayısı pozitif değer aldığı zaman her iki değişkenin de aynı anda arttığına, negatif olması durumunda ise bir değişken artarken diğersinin azaldığına işaret etmektedir.

Tablo 3.15'te korelasyon analizinin sonuçları görülmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda çalışanların içten ya da dıştan denetimli olmalarının iş doyumu ve müşteri memnuniyeti ile ilişkisi olmadığı görülmüştür (Tüm katsayılara ilişkin p değerleri 0,05 uç değerden yüksektir). Ancak çalışanların dışsal iş doyumları ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür. Dolayısıyla çalışanların dışsal iş doyumları arttıkça müşteri memnuniyeti az da olsa artmaktadır.

Tablo 3.15. Korelasyonlar

		DENETİM ODAĞI	İŞ DOYUMU	<i>İçsel İş Doyumu</i>	<i>Dışsal İş Doyumu</i>	MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ
DENETİM ODAĞI	Pearson Correlation	1				
	p					
	N	70				
İŞ DOYUMU	Pearson Correlation	-,139	1			
	p	,249				
	N	70	70			
<i>İçsel İş Doyumu</i>	Pearson Correlation	-,129	,962**	1		
	p	,289	,000			
	N	70	70	70		
<i>Dışsal İş Doyumu</i>	Pearson Correlation	-,137	,922**	,780**	1	
	p	,260	,000	,000		
	N	70	70	70	70	
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	Pearson Correlation	,191	,189	,111	,274*	1
	p	,114	,117	,360	,022	
	N	70	70	70	70	70

### 3.8. Denetim Odağının Müşteri Memnuniyeti ve İş Doyumuna Üzerine Etkisi

Denetim odağının müşteri memnuniyeti üzerine etkisinin olup olmadığının belirlenmesi için gerçekleştirilen doğrusal regresyon analizi sonucunda denetim odağının müşteri memnuniyeti üzerine etkisinin olmadığı görülmüştür ( $p=0,114 > 0,05$ ). Tablo 3.16’da denetim odağının müşteri memnuniyeti üzerine etkisinin belirlenmesine yönelik yapılan doğrusal regresyon analizinin sonuçları görülmektedir.

Tablo 3.16. Denetim Odağının Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin St. Hatası	F	p
1	,191	,036	,022	,75106	2,571	,114
Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar		t	p
	B	St. Hata	Beta			
1	Sabit	2,731	,501		5,448	,000
	DENETİM ODAĞI	,062	,039	,191	1,603	,114

Denetim odağının iş doyumuna üzerine etkisinin olup olmadığının belirlenmesi için gerçekleştirilen doğrusal regresyon analizi sonucunda denetim odağının iş doyumuna üzerine etkisinin olmadığı görülmüştür ( $p=0,249 > 0,05$ ). Tablo 3.17’de denetim odağının iş doyumuna üzerine etkisinin belirlenmesine yönelik yapılan doğrusal regresyon analizinin sonuçları görülmektedir.

Tablo 3.17. Denetim Odağının İş Doyumu Üzerine Etkisi

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin St. Hatası	F	Sig.
1	,139	,019	,005	,54322	1,350	,249
		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar		
Model		B	St. Hata	Beta	t	Sig.
1	Sabit	3,736	,363		10,306	,000
	DENETİM ODAĞI	-,033	,028	-,139	-1,162	,249

# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

## 4. TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Araştırmaya yarıdan fazlası erkek ve 25 ila 34 yaş aralığında olmak üzere toplam 70 otel çalışanı katılmıştır. Otel çalışanlarının çoğunluğu yiyecek içecek ve housekeeping departmanlarında çalışmaktadır. Yapılan güvenilirlik çalışmasında iş tatmin ölçeği ile müşteri memnuniyeti anketlerinin güvenilirliklerinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcıların genel olarak iş tatmin düzeyleri, denetim odakları ve müşteri memnuniyeti düzeyleri incelendiğinde iş doyumlarının yüksek olduğu, denetim odaklarının ise daha çok dıştan denetimli olduğu görülmüştür. Müşterilere uygulanan konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyeti anketinden elde edilen sonuçlarda da otel müşterilerinin memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Kılıç ve Pelit'in (2004), Emir'in (2007) ve Tayfun ve Kara'nın (2007)'nin turizm sektöründe müşteri memnuniyetine yönelik çalışmalarında elde ettikleri sonuçların aksine, çalışmamızda müşteri memnuniyeti yüksek olarak bulunmuştur. Dolayısıyla turizm sektöründe müşteri memnuniyeti konusunda, müşteri memnuniyetinin tamamen subjektif bir konu olması nedeniyle, üzerinde mutabakata varılan bir sonuç elde edilmesi mümkün değildir. Otel çalışanlarının iş doyumlarının yüksek olmasına yönelik sonuç ise Kaya'nın (2007) çalışmasından elde ettiği sonuçlar ile paralellik arz etmektedir.



Denetim odağı ise literatürde çoğunlukla psikoloji ve eğitim bilimleri alanlarında incelenmiş, otel çalışanlarına yönelik olarak denetim odağı ve denetim odağının müşteri memnuniyeti ve çalışanların iş doyumuna etkisine yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışma, turizm sektöründe denetim odağına yönelik yapılan çalışmalar bağlamında bir ilk teşkil etmektedir.

Katılımcı otel çalışanlarının iş doyumunu düzeylerinin otel çalışanlarının cinsiyetlerine, yaşlarına ve çalıştıkları departmana göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için gerçekleştirilen testler sonucunda dışsal iş doyumlarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği ve kadınların dışsal iş doyumlarının erkeklerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum yükselme hırsı ile açıklanabilir. Erkeklerin genlerindeki rekabetçi yapıları nedeniyle yönetilmekten ziyade yönetmek istekleri daha baskın olabilmektedir. Bu nedenle yönetilmeye yönelik görüşler konusunda daha olumsuz bir tutuma sahip olabilmeleri daha olasıdır. Yapılan çalışmalarda cinsiyetin iş doyumunu üzerine etkisi olduğuna yönelik sonuçlara ulaşılmışsa da hangi cinsiyetin daha çok doyum sağladığına yönelik tutarsızlıklar sürmektedir (Pelit & Öztürk, 2010: 64).

Katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre iş doyumlarının farklılık gösterdiği görülmüştür. Buna göre satış ve pazarlama departmanında çalışanların iş doyumları, güvenlik departmanında çalışanların iş doyumlarından daha yüksektir. Bu durum güvenlik çalışanların sosyal statülerinin düşük olmasından ileri geliyor olabilir. Genel olarak düşünüldüğünde güvenlik çalışanları düşük ücretle çalışan ve toplum tarafından vasıfsız olarak görülen bireylerin çalıştıkları iş kolu olarak görülmektedir. Bu nedenle güvenlik çalışanlarının iş doyumlarının düşük olması beklenebilen bir sonuçtur.

Katılımcı otel çalışanlarının denetim odaklarının, otel çalışanlarının cinsiyetlerine, yaşlarına ve çalıştıkları departmana göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için gerçekleştirilen testler sonucunda otel çalışanlarının denetim odaklarının cinsiyetlerine, yaşlarına ve departmanlarına göre farklılık göstermediği

görülmüştür. Çalışmadan elde edilen denetim odağının cinsiyet, yaş ve departmana göre farklılık göstermemesi sonucuna çeşitli çalışmalarda da rastlanmıştır.

Çalışmada bulunan cinsiyetin denetim odağı üzerinde etkili olmadığına yönelik sonuç, Gülveren (2008), Canbay, (2007), Yerebakan (2007), Demirtaş (2006) ve Dibekoğlu (2006) ile Golzar (2006) tarafından yapılan araştırmaların sonuçları ile paralellik arz etmektedir.

Çalışmadan elde edilen denetim odağının yaştan etkilenmediğine yönelik sonuç, İsmailoğlu'nun 2010 yılındaki çalışmasına, Şençaglar'ın 2009 yılındaki çalışmasına, Yerebakan'ın 2007 yılındaki çalışmasına ve Demirtaş'ın 2006 yılındaki çalışmasına paralellik arz etmektedir.

Çalışmada denetim odağının iş doyumunu ve müşteri memnuniyeti ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı ortaya konulmuştur. Ancak müşteri memnuniyeti ve iş doyumunu arasında zayıf da olsa pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Çalışmanın temel problemini oluşturan denetim odağının iş doyumunu ve müşteri memnuniyeti üzerine etkisinin olup olmadığının belirlenmesi için gerçekleştirilen doğrusal regresyon analizi sonucunda da denetim odağının müşteri memnuniyeti ve çalışanların iş doyumları üzerine etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur. Sonuç olarak denetim odağının iş ve müşteri tatmini üzerine etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir.

Çalışma otelcilik alanında denetim odağının müşteri memnuniyeti ve iş doyumuna etkisinin incelenmesi bağlamında ilk olma özelliği taşımaktadır. Bu nedenle araştırmanın eksikleri olabilir. Bu çalışmada İstanbul'un şehir merkezinde yer alan dört ve beş yıldızlı otellere yer verilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın örnekleminde yer alan oteller, şehir oteli özelliği taşımaktadır. Ancak Bodrum, Marmaris, Kuşadası gibi turizm beldelerinde yer alan tatil turizmüne yönelik otellerde çalışanların denetim odakları, iş doyumları ve o otellerdeki müşterilerin memnuniyet düzeyi

farklılık gösterebilir. Dolayısıyla gelecekte otel çalışanlarının denetim odağının iş doyumunu üzerine etkisinin inceleneceği çalışmalarda tatil yörelerinde yer alan konaklama işletmelerinin örneklem olarak seçilmesi tavsiye edilir. Bu yönde yapılacak bir çalışma da, tatil amaçlı konaklama işletmeleri çalışanlarının denetim odağının müşteri memnuniyeti ve iş doyumunu üzerine etkisinin inceleneceği ilk çalışma olma niteliği taşıyacaktır.

## 5. KAYNAKLAR

Akbaba, A. (2005). Müşteri Odaklı Hizmet Üretiminde Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG) Yaklaşımı: Konaklama İşletmeleri İçin Bir Uygulama Çalışması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 59-81.

Akçadağ, S., & Ödemir, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 2005/2, 167-193.

Akgöz, E., & Solmaz, B. (2010). Turizm İşletmelerinde İtibar Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19), 23-41.

Aksatan, M., & Aktaş, G. (2012). Küçük Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: Alaçatı Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(2), 233-247.

Aktaş, H. G. (2006). Öğretmenlerde Denetim Odağı Ve Örgütsel Vatandaşlık, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Alkış, H., & Öztürk Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 212-236.

Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.

Ateşoğlu, İ., & Türker, A. (2010). Konaklama İşletmelerinin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yaklaşımı: Muğla İli Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 207-226.

- Aytan, M. E. (2010). Obsesif Kompulsif Bozukluklarda Denetim Odağı Ve Benlik Saygısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Azaltun M., & Kaya E. (2010). Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları. 3. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Azırı, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Araştırması. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23, 35-59.
- Barutçu, S., & Sezgin, S. (2012). Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 89-97.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basım, N. Şeşen, H. (2006). “Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu’da Bir Araştırma” *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 6, Sayı: 2, 15-23.
- Baş, T. (2002). Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi. *DEÜ İİBF Dergisi*, 17(2), 19-37.
- Bolat, O. İ. (2006). Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 107-126.
- Bozok, D. Güven, Ö. Z., & Ceylan, U. (2014). Termal Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Üzerine Bir Araştırma: Frigya Bölgesi Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41, 131-140.
- Bulgan, G., & Soybalı, H. (2011). Antalya Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Düşük Sezonda Konaklayan Alman Müşterilerin Hizmet Beklentilerinin ve Memnuniyet Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Journal of Yaşar University*, 21(6), 3571-3597.

- Buluş, M. (2011). Öğretmen Adaylarında Bireysel Farklılıklar Perspektifinden Amaç Yönelimleri, Denetim Odağı ve Akademik Başarı. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 11(2), 529-546.
- Bulut, Y. (2011). “Otellerde Müşteri Memnuniyeti ve Bir Uygulama (Samsun Örneği)”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 18, s. 389-403.
- Canbay, S. (2007). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Ve Denetim Odağı İlişkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Candangil, S.Ö., & Ceyhan, A.A. (2006). Denetim Odakları Farklı Lise Öğrencilerinin Bazı Kişisel Özelliklerine Göre Karar Vermede Öz-Saygı ve Stres Düzeyleri. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(2), 71-88.
- Celep, E. (2011). İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Tüketicilerin Satın Alma Davranışlarına Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16(22), 467-485.
- Cengil, M. (2004). Çorum İlahiyat Fakültesi Öğrencilerinin Denetim Odaklarının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. Gazi Üniversitesi Çorum İlahiyat Fakültesi Dergisi, 2004/1, 65-88.
- Ceyhan, A.A., & Siliğ A. (2005). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2005/2, 43-56.
- Çakır, Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri. Ankara: Kamu-İş Yayınları.
- Demirtaş, Ç. P. (2006). İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinin Stresle Başa Çıkma Yöntemleri, Ruh Sağlığı Ve Denetim Odağının Yönü, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Derin, R. (2006). İlköğretim 8. Sınıf Öğrencilerinin Problem Çözme Becerileri Ve Denetim Odağı Düzeyleri İle Akademik Başarıları Arasındaki İlişki (İzmir İli Örnekleme), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Deryakulu, D. (2002). Denetim Odağı ve Epistemolojik İnançların Öğretim Materyalini Kavramayı Denetleme Türü ve Düzeyi ile İlişkisi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 22, 55-61.

Dibekoğlu, Z. (2006). Okul Yöneticilerinin Denetim Odaklarına Göre Tükenmişlik Düzeyleri (Sakarya İli Örneği), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Durna, I., & Şentürk F. K. (2012). Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Faaliyetlerinin Denetim Odağı Düzeyi Açısından İncelenmesi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2), 187-202.

Efe, K. (2005). Okul Öncesi Eğitim Çağında Çocuğu Olan Ailelerin Denetim Odağı Türü Ve Çocuklarının Sosyal Davranışlarını Denetlemeleri Arasındaki İlişki, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Efiliti, E. (2006). Ortaöğretim Kurumlarında Okuyan Öğrencilerin Saldırganlık, Denetim Odağı Ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Emeksiz, M., Yolal, M. (2005). Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.

Emir, O. (2007). Otel İşletmelerinde Müşterilerin Hizmet Beklentileri ve Memnuniyet (Tatmin) Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Antalya'da Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Emir, O. (2007). Otel İşletmelerinde Müşterilerin Hizmet Beklentileri ve Memnuniyet (Tatmin) Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Antalya'da Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Emir, O., & Özgür E. (2008). Konaklama Tesisleri Etkinlik Analizi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, X(1), 163-175.

- Emir, O., Kılıç G., & Pelit, E. (2010). Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(3), 291-310.
- Eraslan, N. (2004). Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi. Isparta: Sistem Ofset.
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gerekan, B., & Pehlivan, A. (2010). Kamu İç Denetim Elemanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, XII(I), 29-54.
- Golzar, F. A. (2006). İlköğretim 5. Sınıf Öğrencilerine Yönelik Sorumluluk Ölçeğinin Geliştirilmesi Ve Sorumluluk Düzeylerinin Cinsiyet, Denetim Odağı Ve Akademik Başarıya Göre İncelenmesi, Hacettepe Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Güler, E.G. (2009). Konaklama İşletmelerinde Tutundurma Faaliyetleri ve Trakya'daki Oteller Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, XXVII(II), 233-261.
- Gülнар, B. (2007). Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu. İstanbul: Literatürk Yayınları.
- Gültekin, Z. (2011). Üniversite Öğrencilerinin Algılanan Anne-Baba Reddiyle Baş Etmeleri İle Denetim Odağı, Öğrenilmiş Güçlülük Ve Eş Kabul-Reddiyle İlişkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Gülveren, H. (2008). Lise Son Sınıf Öğrencilerinde İç-Dış Kontrol Odağı , Sürekli Öfke Ve Öfke İfade Tarzı Ve Zekâ Arasındaki İlişkinin Araştırılması, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Işık, E. (2013). Mesleki Sonuç Beklentisinin Yordayıcıları Olarak Algılanan Sosyal Destek ve Denetim Odağı. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 13(3), 1419-1430.
- Işık, M., & Eşitti Ş. (2014). Erzurum Palandöken Dağı Bölgesinde Bulunan Otel İşletmelerinde Sürdürülen Halkla İlişkiler Uygulamalarına Yönelik Bir Alan Araştırması. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7(32), 639-651.



- İsmailoğlu, M. (2010). Hipertansiyon Tanısı Almış Olan Hastaların Denetim Odağı Ve Stresle Başetme Becerileri, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Judge, T. A., & Klinger R. (2008). Job Satisfaction: Subjective Well-being at Work. The Science of Subjective Well-being, Chapter 19. New York: Guilford Publications.
- Karaca, ř. (2010). Hizmet Sektöründe İlişki Pazarlaması. Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13(19), 441-455.
- Karadeniz, E. (2005). Üniversite Giriş Sınavına Hazırlanan Lise Son Sınıf Öğrencileri Ve Velilerinin Kaygı Düzeyleri, Başetme Yolları Ve Denetim Odağı Arasındaki İlişki Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Karatepe, S. (2008). İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 7(23), 77-97.
- Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 355-372.
- Kaya, İ. (2010). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İşi Bırakma Eğilimi. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(2), 219-236.
- Keleş, D. (2009). Öğretmen Adaylarının Alan Eğitimi Ve Bazı Psikososyal Değişkenlere Göre Denetim Odağı Eğilimleri İle Öğrenme Stilleri Tercihleri, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kılıç, İ. & Pelit, E. (2004). Yerli Turistlerin Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi 15 (2), 113-124.
- Koçak, N. (2001). Konaklama İşletmelerinde Animasyonun Önemi ve Animasyon Personeline Yönelik Bir Araştırma. DEÜ İİBF Dergisi, 16(1), 61-79.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. 12. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kozak, M. A. vd. (2012). Otel İşletmeciliği. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köksal, F. (1991). Denetim Odağı İle Saldırgan Davranışlar Arasındaki İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Küçükkaragöz, H. Akay, Y., & Canbulat, T. (2013). Rotter İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeğinin Öğretmen Adaylarında Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Akademik Bakış Dergisi, 35, 1-12.

Küçükkaragöz, H. (1998). İlkokul Öğretmenlerinde Kontrol Odağı Ve Öğrencilerinin Kontrol Odağının Oluşumuna Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi

Ocak, G., & Yamaç, A. (2011). Öğrenme Stratejileri, Denetim Odağı ve Akademik Başarı Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 24(2), 467-486.

Odabaşı Y., & Oyman, M. (2004). 'Marka Kavramı ve Önemi'. Gonca Canan (Ed.), Pazarlama İletişimi Yönetimi. İstanbul: Kapital Medya.

Okay A., & Okay, A. (2004). Halkla İlişkiler ve Medya. İstanbul: Mediacat Yayınları.

Olalı H., & Korzay M. (1989). Otel İşletmeciliği, Yön Ajans. İşletme Fakültesi Yayın No: 214. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.

Özdemir, E. (2009). Okul Yöneticilerinin Denetim Odaklarına Göre Tükenmişlik Düzeyleri, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Özdemir, E., & Akpınar A. T. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(2), 85-105.

Özer, Ö., & Günaydın, Y. (2010). Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati İlişkisi: Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. İşletme Fakültesi Dergisi, 11(2), 159-188.

Öztep, İ. C. (2010). Duygusal İstismar Algılayan Ve Algılamayan Ergenlerin Kaygı Düzeyleri Ve Denetim Odaklarının Karşılaştırılması, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Öztürk, Y., & Alkış, H. (2011). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 7(14), 437-460.

- Öztürk, Z., & Dündar, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(2), 57-67.
- Pelit, E., & Öztürk, Y. (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerine Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 2(1), 43-72.
- Rotter, J. B. (1982). The Development and Application of Social Learning Theory. New York: Preager.
- Sabuncuoğlu, Z. Tüz, M. (2001), Örgütsel Psikoloji, Bursa: ALFA Basım Yayım Dağıtım.
- Saracaloğlu, A. S., & Yılmaz, S. (2011). Öğretmen Adaylarının Eleştirel Düşünme Tutumları ile Denetim Odaklarının İncelenmesi. İlköğretim Online, 10(2), 468-478.
- Sardoğan, M. E., Kaygusuz, C., & Karahan, T. F. (2006). Bir İnsan İlişkileri Beceri Eğitimi Programının Üniversite Öğrencilerinin Denetim Odağı Düzeylerine Etkisi. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(2), 184-194.
- Sarıkaya, P. (2007). Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı İle İlişkisi Ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Selen, D. (2003). Personel Güçlendirme (Empowerment). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Selvi, M. S., Ercan, F. (2006). “Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakatinin Değerlendirilmesi: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 15, 159-188.
- Serin N. B., & Derin, R. (2008). İlköğretim Öğrencilerinin Kişilerarası Problem Çözme Becerisi Algıları ve Denetim Odağı Düzeylerini Etkileyen Faktörler. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 5(1), 1-18.
- Seyman, O. T., & Gül, M. K. (2004). Konaklama İşletmelerinde Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sökmen, A. (2003). Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Summak, M. E. (2009). "Otel İşletmelerinde Halkla İlişkiler: Konya İli Otel İşletmelerinde Halkla İlişkiler Birimlerinin Örgütsel Yapısı ve Fonksiyonlarına Yönelik Bir Araştırma" Journal of Azerbaijani Studies, Cilt: 12, Sayı: 1, 41-54.
- Şençaylar, C. Ç. (2009). Resmi Ve Özel Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Eğitim Personelinin Düşünme Stilleri İle Denetim Odakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yeditepe Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Şener, B. (2010). Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon. 5. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şengüder, Ş. (2006). Lise 1-III. Sınıf Öğrencilerinde Denetim Odağı İle Ruhsal Sorunlar Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Ve Akademik Başarı İle Kıyaslanması, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Şimşek, M. Ş., Akgeci, T., & Çelik, A. (2008). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. 6. Basım. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tabak, A., Erkuş, A., & Meydan C. H. (2010). Denetim Odağı ve Yenilikçi Birey Davranışları Arasındaki İlişkiler: Belirsizliğe Tolerans ve Risk Almanın Aracılık Etkisi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(1), 159-176.
- Tarlan, D., & Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(2), 141-163.
- Tayfun, A. & Kara, D. (2007). Turizm İşletme Belgeli Restoranlardan Hizmet Alan Müşterilerin memnuniyet Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 6 (21), 273-292.
- Tayfun, A., & Kara, D. (2007). Turizm İşletme Belgeli Restoranlardan Hizmet Alan Müşterilerin Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6(21), 273-292.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama. Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(1), 92-107.

Tümkiye, S. (2000). İlkokul Öğretmenlerindeki Denetim Odağı ve Tükenmişlikle İlişkisi. PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 8, 15-16 Ekim 1998 IV. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu Özel Sayısı.

Üngüren, E., Cengiz F., & Algür, S. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(27), 36-56.

Ünlüöner, K. Ertürk, M, &. Olcay, A. (2007). Otel İşletmelerinde Psikososyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6(19), 9-32.

Ünür, Ş. (2009). Kişilerarası İletişimin Konaklama İşletmelerindeki Önemi Ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi - Selçuk Üniversitesi, 12(18), 375-394.

Yaşar, V. (2006). Farklı Liselerde Öğrenim Görmekte Olan 16-18 Yaş Grubundaki Öğrencilerin Denetim Odağı Düzeyleri İle Bazı Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması, Marmara Üniversitesi Sosyalbilim

Yeşilyaprak, B. (2006). Eğitimde Bireysel Farklılıklar. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yıldız, S. B. (2013). Konaklama İşletmelerinde Markalaşmanın Turistlerin Satın Alma Tercihleri Üzerindeki Etkileri: Antalya'daki Zincir Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi, 5/3, 134-154.

Yılmaz, G., Keser, A., & Yorgun S. (2010). Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, 6(1), 87-107.

## 6. EKLER

### Ek 1. Konaklama İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti Anket Formu

Değerli katılımcılar,

Yürütmekte olduğumuz “**Otel Çalışanlarının İçten Veya Dıştan Denetimli Olmalarının İş Ve Müşteri Memnuniyetine Etkisinin İncelenmesi**” konulu araştırma kapsamında görüşlerinize ihtiyaç duymaktayız. Bu amaçla aşağıdaki anket formu düzenlenmiştir.

Sizden ankete katılım sağlamanızı ve tüm soruları eksiksiz ve samimiyetle doldurmanızı önemle rica eder, ilginiz ve desteğiniz için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

**Araştırmacı** : .....

**İletişim** : .....

**Tez Danışmanı** : .....

1-) Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin memnuniyet düzeylerinizi belirtiniz.

<b>KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ</b>		<b>Hiç Memnun Değilim</b>	<b>Memnun Değilim</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Memnunum</b>	<b>Çok Memnunum</b>
<b>1</b>	Otele giriş- çıkış kayıt işlemlerinin hatasız olmasından					
<b>2</b>	Müşterinin sıcak ve samimi karşılanmasından					
<b>3</b>	Müşteri hesapları ve bilgilerinin hatasız olmasından					
<b>4</b>	Müşteri isteğine uygun odanın verilmesinden					
<b>5</b>	Rezervasyon alınırken müşterilerin olası özel ihtiyaçlarının öğrenilmesinden					
<b>6</b>	Oda donanımının ihtiyaçları karşılayacak düzeyde olmasından					
<b>7</b>	Odanın söz verildiği gibi zamanında hazır olmasından					
<b>8</b>	Oda temizliği ve çarşaf değişiminin günlük yapılmasından					
<b>9</b>	Müşterilere çamaşırhane ve kuru temizleme hizmetinin sağlanmasından					
<b>10</b>	Yiyecek ve içeceklerin kalitesinden					
<b>11</b>	Menülerin vejetaryen ve diyet yiyecek-içecekleri içermesinden					
<b>12</b>	Yiyecek menülerinde müşterilerin milliyetlerinin dikkate alınmasından					
<b>13</b>	İçecek menülerinde müşterilerin milliyetlerinin dikkate alınmasından					
<b>14</b>	Servis elemanlarının yiyecek ve içeceklerin içeriklerini bilmesinden					
<b>15</b>	Restoran ve barlarda kullanılan araç ve gereçlerin temiz olmasından					
<b>16</b>	Çalışanların düzgün ve temiz görünümlü olmasından					
<b>17</b>	Çalışanların müşteriye güven vermesinden					
<b>18</b>	Çalışanların tutarlı ve sürekli olarak nazik ve saygılı olmasından					
<b>19</b>	Çalışanların kendilerini müşteri yerine koyarak hizmet verebilmesinden					
<b>20</b>	Çalışanların en az bir yabancı dil konuşabilmesinden					
<b>21</b>	Müşterinin otele ödediği paranın karşılığını almasından					
<b>22</b>	Otelin tatmin edici düzeyde hizmet sunmasından					
<b>23</b>	Otelin yaptığı reklâmla gerçekte verdiği hizmetlerin tutarlı olmasından					

24	Otelin genel fiziki donanımı ve tefrişinin görsel olarak cazip olmasından					
25	Ortak alanların temiz ve bakımlı olmasından					
26	Yangın, sağlık ve güvenlik önlemlerinin yeterince alınmış olmasından					
27	Hizmetlerin ilk seferde doğru ve zamanında verilmesinden					
28	Oteldeki yönlendirme işaret ve tabelalarının yeterli ve iyi yerleştirilmiş olmasından					
29	Müşterilerin dilek ve şikâyetlerini iletecekleri ortamın olmasından					
30	Otelin müşteri şikâyetlerini çözüme kavuşturmasından, gerekirse tazmininden					
31	Çocuk ve yetişkinler için spor ve eğlence olanaklarının olmasından					
32	Otelde yeterli animasyon aktivitelerinin olmasından					

**Ek 2. Otel Çalışanlarına Yönelik Anket Formu**



Değerli katılımcılar,

Yürütmekte olduğumuz “**Otel Çalışanlarının İçten Veya Dıştan Denetimli Olmalarının İş Ve Müşteri Memnuniyetine Etkisinin İncelenmesi**” konulu araştırma kapsamında görüşlerinize ihtiyaç duymaktayız. Bu amaçla aşağıdaki anket formu düzenlenmiştir.

Sizden ankete katılım sağlamanızı ve tüm soruları eksiksiz ve samimiyetle doldurmanızı önemle rica eder, ilginiz ve desteğiniz için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

**Araştırmacı** : .....

**İletişim** : .....

**Tez Danışmanı** : .....

**1-) Cinsiyetiniz?**

Erkek

Kadın

**2-) Yaşınız?**

18-24

25-34

35 ve Üstü

**3-) Çalıştığınız Departman?**

Ön Büro

Housekeeping

Yiyecek İçecek

Teknik Servis

Muhasebe

Satış ve Pazarlama

( ) Bilgi İşlem

( ) Güvenlik

**4-) Bu anket, toplumumuzdaki bazı olayların, insanları etkileme biçimini bulmayı amaçlamaktadır.**

Her maddede “a” ve “b” olmak üzere iki seçenek bulunmaktadır. Lütfen her seçenek çiftinde sizin kendi görüşünüze göre gerçeği en fazla yansıttığına inandığınız cümleyi (yalnızca bir tanesini) işaretleyiniz.

Seçiminizi yaparken, doğru olması gerektiğini düşündüğünüz cümleyi değil, sizin için en doğru olan cümleyi seçiniz.

Bu anket, kimi durumlara ilişkin kişisel inançlarla ilgilidir. Bu nedenle doğru ya da yanlış cevap bulunmamaktadır. Tamamen kişisel inancınızı ölçmeye yöneliktir.

<b>ROTTER DENETİM ODAĞI ÖLÇEĞİ</b>	
<b>1</b>	<b>a</b> Ana-babaları çok cezalandırdıkları için çocuklar problemlili oluyor.
	<b>b</b> Günümüz çocuklarının çoğunun problemi, ana-babaları tarafından serbest bırakılmalarıdır.
<b>2</b>	<b>a</b> İnsanların yaşamındaki mutsuzlukların çoğu biraz da şanssızlıklarına bağlıdır.
	<b>b</b> İnsanların talihsizlikleri, yaptıklarının sonucudur.
<b>3</b>	<b>a</b> Savaşların başlıca nedenlerinden biri, halkın siyasetle yeterince ilgilenmemesidir.
	<b>b</b> İnsanlar savaşı önlemek için ne kadar çaba harcarsa harcasın, her zaman savaş olacaktır.
<b>4</b>	<b>a</b> İnsanlar, bu dünyada hak etikleri saygıyı er geç görürler.
	<b>b</b> İnsanlar ne kadar çabalarsa çabalasın ne yazık ki değeri genellikle anlaşılmaz.
<b>5</b>	<b>a</b> Öğretmenlerin öğrencilere haksızlık yaptığı fikri saçmadır.
	<b>b</b> Öğrencilerin çoğu, notlarının tesadüfi olaylardan etkilendiğini fark etmez.
<b>6</b>	<b>a</b> Koşullar uygun değilse insan başarılı bir lider olamaz.
	<b>b</b> Lider olamayan yetenekli insanlar, fırsatları değerlendirememiş kişilerdir.
<b>7</b>	<b>a</b> Ne kadar uğraşsanız da bazı insanlar sizden hoşlanmaz.
	<b>b</b> Kendilerini başkalarına sevdiremeyen kişiler, başkalarıyla nasıl geçinileceğini bilmeyen kişilerdir.
<b>8</b>	<b>a</b> İnsanın kişiliğinin belirlenmesinde en önemli rolü kalıtım belirler.
	<b>b</b> İnsanların nasıl biri olacaklarını kendi hayat tecrübeleri belirler.
<b>9</b>	<b>a</b> Bir şey olacaksa eninde sonunda olduğuna sık sık tanık olmuşumdur.

	<b>b</b>	Ne yapacağıma kesin karar vermek kadere güvenmekten daima daha iyidir.
<b>10</b>	<b>a</b>	İyi hazırlanmış bir öğrenci için, adil olmayan bir sınav hemen hemen söz konusu olmaz.
	<b>b</b>	Sınav sorulan derste işlenenle çoğu kez o kadar ilişkisiz olur ki çalışmanın anlamı yoktur.
<b>11</b>	<b>a</b>	Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır; şansın bunda ya hiç ya da çok küçük bir payı vardır
	<b>b</b>	İyi bir iş bulmak, temelde, doğru zamanda doğru yerde bulunmaya bağlıdır.
<b>12</b>	<b>a</b>	Hükümetin kararlarında sade vatandaş da etkili olabilir.
	<b>b</b>	Bu dünya güç sahibi birkaç kişi tarafından yönetilmektedir ve sade vatandaşın bu konuda yapabileceği fazla bir şey yoktur.
<b>13</b>	<b>a</b>	Yaptığım planları yürütebileceğimden hemen hemen eminimdir.
	<b>b</b>	Çok uzun vadeli planlar yapmak her zaman akıllıca olmayabilir, çünkü birçok şey iyi ya da kötü şansa bağlıdır.
<b>14</b>	<b>a</b>	Hiçbir yönü iyi olmayan insanlar vardır.
	<b>b</b>	Herkesin iyi bir tarafı vardır.
<b>15</b>	<b>a</b>	Benim açımdan istediğimi elde etmenin talihle bir ilgisi yoktur.
	<b>b</b>	Çoğu durumda, yazı-tura atarak da isabetli kararlar verebiliriz,
<b>16</b>	<b>a</b>	Kimin patron olacağı genellikle, doğru yerde ilk önce bulunma şansına kimin sahip olduğuna bağlıdır.
	<b>b</b>	İnsanlara doğru şeyi yaptırmak bir yetenek işidir; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.
<b>17</b>	<b>a</b>	Dünya meseleleri söz konusu olduğunda çoğumuz anlayamadığı ve kontrol edemediğimiz güçlerin kurbanıyızdır.
	<b>b</b>	İnsanlar, siyasal ve sosyal konularda aktif rol alarak dünya olaylarını kontrol edebilir.
<b>18</b>	<b>a</b>	Birçok insan, rastlantıların yaşamlarını ne derece etkilediğinin farkında değildir.
	<b>b</b>	Aslında şans diye bir şey yoktur.
<b>19</b>	<b>a</b>	İnsan, hatalarını kabul edebilmelidir.
	<b>b</b>	Genelde en iyisi insanın hatalarını örtbas edebilmesidir.
<b>20</b>	<b>a</b>	Bir insanın sizden hoşlanıp hoşlanmadığını bilmek zordur.
	<b>b</b>	Kaç arkadaşınız olduğu, ne kadar iyi olduğunuza bağlıdır.
<b>21</b>	<b>a</b>	Uzun vadede yaşamınızdaki kötü şeyler, iyi şeylerle dengelenir.
	<b>b</b>	Çoğu talihsizlikler yetenek eksikliğinin, ihmalin, tembelliğin ya da her üçünün birden sonucudur.
<b>22</b>	<b>a</b>	Yeterli çabayla, siyasal bozuklukları ortadan kaldırabiliriz.
	<b>b</b>	Siyasetçilerin kapalı kapılar ardında yaptıktan üzerinde halkın fazla bir kontrolü yoktur.
<b>23</b>	<b>a</b>	Öğretmenlerin verdikleri notları nasıl belirlediklerini bazen anlayamıyorum.
	<b>b</b>	Alınan notlarla çalışma derecesi arasında doğrudan bir bağlantı vardır.
<b>24</b>	<b>a</b>	İyi bir lider, halkın bizzat karar vermesini bekler.
	<b>b</b>	İyi bir lider, herkesin görevinin ne olduğunu bizzat belirler.
<b>25</b>	<b>a</b>	Çoğu kez başıma gelenler üzerinde, çok az etkiye sahip olduğumu hissedirim.
	<b>b</b>	Şans ya da talihin yaşamımda önemli bir rol oynadığına inanmam.

26	a	İnsanlar, arkadaşça olmaya çalışmadıkları için yalnızdırlar.
	b	İnsanları memnun etmek için çok fazla çabalamanın yararı yoktur, sizden hoşlanırlarsa hoşlanırlar.
27	a	Liselerde atletizme gereğinden fazla önem veriliyor.
	b	Takım sporları kişiliğin oluşumu için mükemmel bir yoldur.
28	a	Başıma ne gelmişse, kendi yaptıklarımıdır.
	b	Yaşamınım alacağı yön üzerinde bazen yeterince kontrolümün olmadığını hissediyorum.
29	a	Siyasetçilerin neden öyle davrandıklarını çoğu kez anlayamıyorum.
	b	Yerel ve ulusal düzeydeki kötü idareden uzun vadede halk sorumludur.

**5-) Lütfen aşağıdaki formda yer alan ifadelere katılım durumunuzu belirtiniz.**

MINNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ KISA FORMU		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
	<i>Mesleğimden,</i>					
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Bağımsız çalışma imkânının olmasından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olmasından					
4	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Yöneticimin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından					
6	Yöneticimin karar verme yeteneği bakımından					
7	Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesinden					
8	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
9	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem açısından					
10	Öğrencileri yönlendirmek için fırsat verdiğinden					
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması yönünden					
12	İşlerimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					
14	Terfi imkânının olması yönünden					
15	Kendi fikir ve kanaatlerimi rahatça uygulama serbestliğini bana vermesi açısından					
16	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme serbestliğini vermesi bakımından					
17	Çalışma ortamım bakımından					

<b>18</b>	Çalışma arkadaşlarımlın birbirleriyle anlaşmaları açısından					
<b>19</b>	Yaptığım işten dolayı takdir edilmem açısından					
<b>20</b>	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

## **TEŞEKKÜR EDERİZ**