

## İŞGÖREN DOYUMU VE TURİZM İŞLETMELERİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALARA İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME

*Arş.Gör.Dr. Özlem KÖROĞLU*

Balıkesir Üniversitesi

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

[ozlemkoroglu\\_98@yahoo.com](mailto:ozlemkoroglu_98@yahoo.com)

### ÖZET

*Bu çalışmanın amacı, iş doyumunun bireysel ve örgütsel açıdan öneminin ortaya konulması ve turizm işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş doyumunu etkileyen faktörlerin kavramsal olarak değerlendirilmesidir. Bu amaçla yerli ve yabancı literatürde, turizm işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş doyumunu etkileyen faktörleri belirleyen araştırmalar değerlendirilmiş ve bu değerlendirmelerin sonucunda turizm işletmelerine bazı öneriler sunulmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** İşgören, iş doyumunu, iş doyumunu faktörleri, turizm işletmeleri.

### EMPLOYEE SATISFACTION AND AN EVALUATION OF THE STUDIES MADE IN THE TOURISM ENTERPRISES

#### ABSTRACT

*The aim of this study is to point out the importance of the job satisfaction in terms of individual and organizational field and to make a conceptual evaluation of the factors affecting job satisfaction of the employees who are working in the tourism enterprises. For this aim, the domestic and foreign studies which determine the factors affecting job satisfaction of the tourism enterprises' employees were evaluated and as a result of these evaluations some recommendations were presented the tourism enterprises.*

**Keywords:** Employee, job satisfaction, job satisfaction factors, tourism enterprises.

## 1. GİRİŞ

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren, emek yoğun bir sektör olan turizm, dünya ekonomisinde en hızlı gelişen ve genişleyen sektörlerden biri haline gelmiştir. Turizm sektörü, çoğu zaman diğer birçok sektör gibi bölgesel veya ulusal kalkınma için bir araç olarak kullanılmıştır. Turizm sektörüne yönelik talebin her geçen gün artması, büyük döviz girdisi ile ekonomilere katkısının önemli olması, gelişim maliyetlerinin düşük olması, emek yoğun bir sektör olması ve işsizliği azaltıcı etkisi olması gibi pek çok nedenden dolayı, turizm hizmetler sektörü içinde önemi her geçen gün artan bir sektör olarak ulusal ve uluslararası boyutlarda inceleme alanı oluşturmaktadır.

Dünya turizm örgütü (UNWTO)'nün verilerine göre tüm dünyada 1950 yılında 25 milyon olan turist sayısı 2007 yılında 903 milyon uluslararası turist sayısına ulaşmıştır. Uluslararası turist sayısı 2007 yılında 2006 yılına göre % 6,6'lık bir büyüme gerçekleştirmiştir. Uluslararası turizm gelirleri ise 2007 yılında 625 Milyar Euro (856 Milyar Dolar)'ya ulaşmıştır. Dünya Turizm Örgütü ise uluslararası turist sayısının 2010 yılı itibarıyla 1 Milyarı, 2020 yılı itibarıyla de 1.6 Milyarı aşacağını öngörmektedir (UNWTO, 2008: 1). Türkiye'ye bakıldığında ise turizm sektörünün özellikle 1980 yılından sonra çok büyük bir gelişme göstererek, ülke kalkınmasında lokomotif görevi üstlendiği ve devlet politikalarında desteklendiği görülmektedir. Türkiye'de uluslararası turist sayısı 2007 yılında bir önceki yıla göre % 17.6'lık bir değişim oranı ile 22.2. Milyona ulaşmıştır. Uluslararası turizm gelirlerinde ise Türkiye 2007 yılında bir önceki yıla göre % 9.7 değişim oranı ile 18.5 Milyar Dolar gelir elde etmiştir (UNWTO, 2008: 6). Sayısal verilerden de anlaşılacağı gibi turizm sektörünün gelecekteki gelişme potansiyeli ve içinde bulunduğu yoğun rekabet ortamı, turizm işletmelerini varlıklarını sürdürdürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için kaliteli hizmet üretmeye zorlamaktadır. Kaliteli hizmetin yolu ise yetenekli ve iyi motive olmuş, yüksek iş doyumuna sahip işgörenlerden geçmektedir.

İşgörenin işe devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için en önemli faktörlerden biri iş doyumudur. İş doyumunu, kısaca, iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk olarak ifade edilebilmektedir. İş doyumunu özellikle, hizmet ağırlıklı olan turizm sektöründe çalışan işgörenler açısından büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü son derece yorucu bir iş temposunda, farklı müşterilere hizmet veren bu işgörenlerin işinden doyum elde edememesi halinde verimli ve uyumlu çalışması, turistleri memnun etmesi mümkün olmamaktadır. Turizm işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş doyumunun sağlanması, bu işgörenler tarafından verilecek olan hizmetin kalitesinin yükselmesinde büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte, iş doyumunu, işgörenin işine ve iş ortamına karşı olumlu tutumdur ve eğer işgören üzerinde iş doyumunu sağlanmazsa verilecek olan hizmetin kalitesinin düşmesi kaçınılmaz olacaktır. Bu çalışmanın amacı, iş doyumunun bireysel ve örgütsel açıdan önemini ortaya konulması ve turizm işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş doyumunu etkileyen faktörlerin kavramsal olarak değerlendirilmesidir. Bu amaçla yerli ve yabancı literatürde, turizm işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş doyumunu etkileyen faktörleri belirleyen araştırmalar değerlendirilmiş ve bu değerlendirmelerin sonucunda turizm işletmelerine bazı öneriler sunulmuştur.

## 2. İŞ DOYUMUNUN KAVRAMSAL ANALİZİ

İnsan yaşamında çalışmak ve bir işe sahip olmak büyük önem taşımaktadır (Acar, 2007:1). Çünkü insanın içinde yaşadığı çevrelerden biri, iş çevresi olmakla birlikte (Uçkun ve diğerleri, 2004:39), insan yaşamının yaklaşık üçte biri çalışarak geçmektedir (Özgen ve diğerleri, 2002:327). İşin bireylerin yaşamının önemli bir parçası olması, onun yerine getirdiği fonksiyonlardan kaynaklanmaktadır. İş, bireylerin ekonomik, sosyal ve psikolojik boyutlardaki çeşitli ihtiyaçlarını karşılmasına olanak yaratarak yaşamlarında önemli bir rol oynamaktadır (Sarabakhsh ve diğerleri, 1989: 239). Ekonomik anlamda iş, bireyin yaşamını sürdürmek ya da belirli bir düzeye yükseltmek amacıyla giriştiği bedensel ve düşünsel çabadır (Sabuncuoğlu, 1997:15). Sosyal anlamda iş, çalışma yaşamında başkalarıyla ilişki kurarak onlarla birlikte yaşama çabasıdır. Psikolojik anlamda ise iş, işgörene saygınlık ve doyum sağlayan bir olgudur (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:4). Çalışma ile birey sadece maddi kazanımlar (ekonomik anlamda gelir) elde etmekle kalmamakta, aynı zamanda da işinden mutluluk duyması, başarı kazanması, tanınması, takdir görmesi, kendini ispatlaması ve doyum sağlaması gibi psikolojik kazanımlar da elde etmektedir (Kalleberg and Loscocco, 1983:78).

Bir işe sahip olmanın, üretebilmenin verdiği gurur, elde edilen başarının yarattığı duygu, işini sevme ve anlamlı bir eylemde bulunma gibi çeşitli psikolojik fonksiyonlar, iş doyumunun insan hayatında önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir (Acar, 2007:2). Aynı zamanda yoğun rekabetin yaşandığı dünya pazarlarında, işletmelerin ayakta durabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için sahip oldukları kaynakları etkili ve verimli biçimde kullanmaları ve böylece genel performanslarını artırmaları gerekmektedir. İşletmelerin en önemli ve değişkenliği en yüksek kaynaklarından birisi işgörenlerdir ve işgörenlerin performansı işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. İşgörenlerin yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların işlerinden doyum elde etmelerine bağlıdır (Erdil ve diğerleri, 2004:17-18).

Locke'a göre (1983) iş doyumunu, işgörenlerin iş ve tecrübelerini değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan duygusal ve hoş giden bir durumu ifade etmektedir. Ayrıca Locke (1983), iş doyumunun; bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici ya da olumlu bir duygu ile değerlendirmesi sonucunda gerçekleşeceğini belirtmektedir (Testa, 1999:155). Robbins (1989) iş doyumunu bir işgörenin genel olarak işine bakışı olarak tanımlamıştır (Robbins, 1989:130). Oysa iş doyumunu, bütün olarak işe ilişkin bir tutum şeklinde ele alınabileceği gibi, işin çeşitli yönlerine ve özelliklerine ilişkin bir tutum şeklinde de ele alınmaktadır. İşgören, işin bir yönünden doyum sağladıysa işin başka yönlerinden doyum sağlayamayabilir (Kalleberg, 1977:126). İş doyumunu ile ilgili yapılan diğer tanımlar ise Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1: İş Doyumu İle İlgili Tanımlar**

Yazar Adı	Tanım
Speroff, (1955:69)	İş doyumu; bireyin işine, çalışma arkadaşlarına, yönetimin tutum ve davranışlarına, yönetime duyduğu güvene karşı gösterdiği tepkileridir.
Dunn (1972:26)	İş doyumu; işgörenin işi hakkında hissettiği herşeydir.
Schneider ve Snyder (1975: 31)	İş doyumu, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir.
Kalleberg (1977:126)	İş doyumu; işgörenin mevcut işine ve iş özelliklerine yönelik genel duygusal tutumudur.
Cranny, Smith ve Stone (1992:1)	İş doyumu, bir bireyin beklentileri ile beklentilerinin karşılanması arasında yaptığı karşılaştırmalar sonucunda kişinin işine karşı beslediği duygusal tepkidir.
Miner (1992:116)	İş doyumu, bireyin davranışlarına yön veren bir tutumdur.
Lawler III (1994:96)	İş doyumu; işgörenin işten beklentileri ve iş çıktıları arasındaki ilişkidir.
Scandura ve Lankau (1997:397)	İş doyumu; işgörenin işi ve iş çevresiyle ilgili olarak yaptığı genel değerlendirmelerin bir sonucudur.
Spector (1997:2)	İş doyumu; genel olarak işgörenin işi ya da işin farklı boyutları hakkında neler hissettiği veya nasıl hissettiğidir.
Greenberg ve Baron (1997:178)	İş doyumu; bireylerin işlerine yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkisidir.
Testa (1999:155)	İş doyumu; bir işgörenin işini, işle ilgili deneyimlerini, memnuniyet verici ya da olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi sonucunda gerçekleşmektedir.
Oshagbemi (2000: 88)	İş doyumu; bireyin işine yönelik arzulan, beklenen ya da hakedilen çıktılar ile gerçek çıktıların kıyaslanması ile ortaya çıkan sonuçlara gösterdiği duygusal tepkidir.
Lam ve diğerleri (2001b: 36)	İş doyumu; işin özelliklerine yönelik işgörenin gösterdiği tutumdur.
Lund (2003:222)	Bireyin işinden ne beklediği ile işinin kendisine ne sunduğu arasında algılanan fonksiyon ilişkisidir.
Davis (2004:496)	İş doyumu; işgörenin işine ya da iş durumuna yönelik beslediği olumlu duyguların toplamıdır.
Kim ve diğerleri (2005:174)	İş doyumu; işgörenin işine yönelik genel duygusal değerlendirmesidir.
Dhanasarnsilp ve diğerleri (2006:161-162)	İş doyumu; bireyin işine yönelik tutumudur. İş doyumu; hem bireyin bugünkü ihtiyaçlarını karşılayan hem de gelecekteki ihtiyaçlarının karşılanmasını taahhüt eden işe yönelik geliştirdiği tutumun bir sonucudur.
Hwang ve Kuo (2006:254)	İşgörenin işinden neler beklediği, istediği ve işini nasıl değerlendirdiği ile ilgili varılan sonucun olumlu duygusal cevabıdır.
Chen Yi (2007:73)	İş doyumu; işgörenin işine yönelik zihinsel, duygusal ve fiziksel duygularını ifade etmektedir. İş doyumu; işgörenlerin işlerine yönelik (çoğunlukla) duygusal (hem olumlu hem olumsuz) tepkilerinin ölçümüdür.
Chen (2008:106)	İş doyumu, bireylerin işlerine yönelik duygu, tutum ve tercihlerini ifade etmektedir.

### 3. İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ

İş doyumunu kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış, önemi 1930-1940'lı yıllarda anlaşılmıştır. İş doyumunun önemini bireysel ve örgütsel açıdan ele almak mümkündür. Bireysel açıdan önemli olmasının nedenlerinden biri, yaşam doyumunu ile ilişkili olmasıdır. Bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir (Sevimli ve İşcan, 2005:55). Bir işgören gününün büyük bir bölümünü işyerinde geçiriyor ve bu durum emeklilik dönemi gelinceye kadar yıllarca sürüyorsa, işgörenin yaşamında mutlu olabilmesi için işinden doyum sağlaması hem fizyolojik hem de psikolojik durumu açısından da önem taşımaktadır (Dönmez ve Birdir, 2007:505). Diğer bir nedeni ise üretkenlikle ilgilidir ve iş doyumsuzluğunun yarattığı dolaylı etkiler (stres, moral bozukluğu gibi) konuyu önemli kılmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005:55). Araştırmalar sağlık ile iş doyumunun ilişkili olduğunu göstermekte ve iş doyumsuzluğunun; stres, çatışma ve sıkıntıya yol açtığını ifade etmektedirler (Çetinkanat, 2000:5; Özdevecioğlu ve diğerleri, 2003:131). Aynı zamanda iş doyumsuzluğu işten gönüllü olarak ayrılma, işe geç gelme veya hiç gelmeme ve işle ilgili davranış bozuklukları ile ilişkilendirilmektedir (Türk ve diğerleri, 2003:2; Çarıkçı ve Oksay, 2004:158; Kim ve diğerleri, 2005:171).

İş doyumunu, bireyin genelde yaşama bakış açılarını belirlemektedir. İş doyumunu yüksek olan bireylerin fizik ve ruh sağlıkları iyi, davranış bozuklukları oldukça azdır. İşgörenin kişisel güveni, iş arkadaşlarıyla yardımlaşması, uyumu ve işbirliği artmaktadır. İş doyumunu ile birlikte kaygı ile kaygının beraberinde getireceği rahatsızlıklar azalmaktadır. İş doyumunu, bireyin gizli gerilimlerin giderilmesi, isteklerin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bireyler yeni görevlerini hızla öğrenebilmektedirler. Ayrıca, iş kazaları oldukça düşük seviyede olmaktadır. Örgüt içindeki iş doyum düzeyi bireylerin başka iş arama eğilimlerini azaltmaktadır (Çetin, 2004:70-71).

İş doyumunu örgütsel açıdan da büyük önem taşımaktadır. Yoğun rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri, rekabet edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli şekilde kullanmaları açısından işgörenlerin iş doyumunun sağlanması işletme başarısının belirleyici faktörü ve en temel işletme amaçlarından biri haline gelmiştir. (Bernal ve diğerleri, 2005:279-280). İşletmelerin en üst düzeyde başarıyı ve uzun dönemli karlılığı ancak işgörenlerin işlerine yönelik tutumları ve davranışları ile yakalayabileceği inancı, iş doyumunun önemini daha da arttırmaktadır (Chen, 2007:73). Bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için, işgörenin iş doyumunu sürekli olarak yüksek tutması gerekmektedir (Brief, 1998:10). İşletme çalışanları işlerinden doyum sağlayamaz ve kendilerini işletmenin birer parçası olarak göremezlerse işletmeler ürün ya da hizmet kalitesinde mevcut rekabet ortamını yakalayamaz duruma gelmektedirler. (Bernal ve diğerleri, 2005:279-280). Pek çok araştırma, işgörenin çalışma performansı ve örgütsel bağlılığı üzerinde iş doyumunun pozitif, işgören devir hızı üzerinde de negatif etkisinin olduğunu göstermiştir (Chen, 2008:106).

İş doyumunu ile ilgili yapılan araştırmalar, işgörenin iş doyumunun, işe devamsızlık, iş gören devir hızı, etkinlik ve verimlilik, örgütün büyüme hızı, iş performansı, işletmenin rekabet gücü, işletme karlılığı, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, işletme başarısı, müşteri sadakati, müşteri odaklı davranışlar, iş stresi, motivasyon, güven duygusu, örgütsel bağlılık, işi çekici bulma, yaşam doyumunu, aile

yaşamı gibi faktörler ile doğrudan ya da dolaylı bir etkileşim içinde olduğunu göstermektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001:142; Türk ve diğerleri, 2003:3; Emir ve Baytok, 2004:254; Çarıkçı ve Oksay, 2004:158; Akçadağ ve Özdemir, 2005:191; Dönmez ve Birdir, 2007:504).

İşgörenin iş doyumunun sağlanması, işgören tarafından verilecek olan hizmetin kalitesinin yükseltilmesinde büyük önem taşımaktadır (Örücü ve Esenkal, 2005:145). Araştırmacılar hizmet sektöründe müşteri memnuniyetinin sağlanmasında işgörenlerin işlerinden sağlayacakları doyumun çok önemli bir yeri olduğunu belirtmişlerdir (Testa ve diğerleri, 1998:14; Spinelli ve Canavos, 2000:29). İş doyumsuzluğu hizmet işletmelerinde müşteri ve işgören şikâyetlerinin artması, hizmet kalitesinin düşmesi, hizmetin aksaması ve tüm bunlar sebebiyle karlılığın azalmasına sebebiyet vermektedir (Malhotra ve Mukherjee, 2004:162).

İş doyumsuzluğu, örgütün bağımsızlık sistemini zayıflatmakta, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatmakta ve hatta yok etmektedir (Akıncı, 2002: 3). Bu nedenle işletmelerin, işgörenlerin iş doyumunu etkileyen faktörleri belirlemesi ve bunların iyileştirilmesi için çaba harcaması önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. İşinden doyum sağlayamayan işgörende, işin yapılış koşullarından, işte kullandığı aletlerden, maddi olarak elde ettiği çıkarlardan, takdir edilme ve sosyal saygınlık eksikliğinden şikâyet ve tatminsizlikler şeklinde farklı birçok doyumsuzluk oluşabilmektedir. İşgörende doyumsuzluk yaratan unsurlar sadece işgörenin işinden doyumsuzluk duymasına neden olmamakta aynı zamanda işi bırakıp yeni işler aramasına da sebep olmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:2). Erdil ve diğerleri (2004), bir çalışma ortamında çalışan bir bireyin beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenle aynı olması durumunda iş doyumunun mümkün olduğunu, eğer gerçekleşen durumun beklenenden daha düşük düzeyde kalması durumunda da iş doyumsuzluğunun gündeme geldiğini belirtmişlerdir (Erdil ve diğerleri, 2004:18).

İş doyumunun sonuçları, işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş doyumunu her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır (Erdoğan, 1994:378).

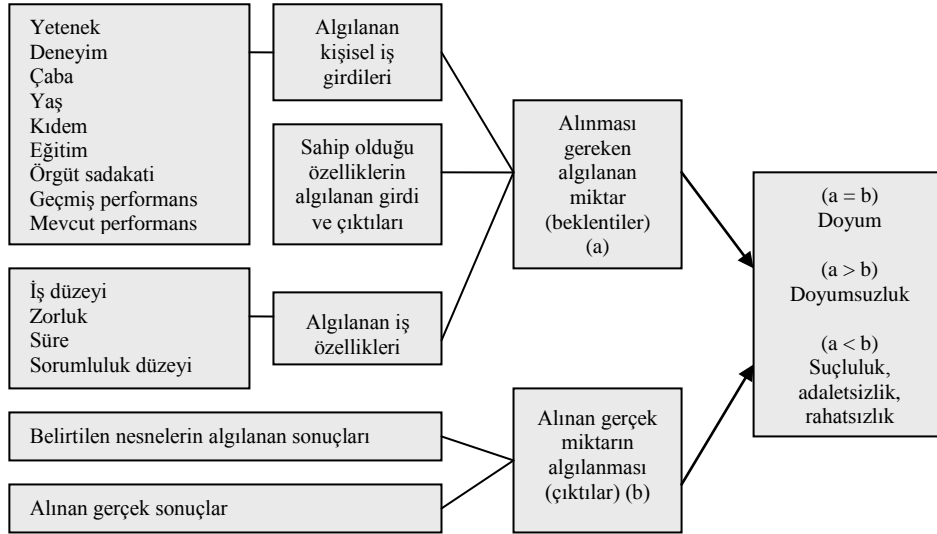
#### **4. İŞGÖRENLERİN İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

İş doyumunu statik ya da durağan bir olgu değildir. Bireysel ya da başka bir takım faktörlerle iş doyumunu ya da doyumsuzluğu ortaya çıkabilmektedir (Lawler III, 1994:73). İş doyumunu kişiden kişiye değişen bir özellik göstermekte ve kişiye özel bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Bir kişi için doyum taşıyan bir iş başka birisi için doyumsuz olabilmektedir. Yani, işgören doyumunu sağlayan iş özelliği ile algıları değişkendir. Ayrıca, iş özelliğinin doyumunu kişi için zamanla değişebilmekte ve aynı özellik zaman geçtikçe kişiyi tatmin etmeyebilmektedir (İmamoğlu ve diğerleri, 2004:169). Bu da kişinin değerlerine ve değerlerinin önem derecesine göre değişmektedir. Örneğin bir kişi için yükselme olanakları birinci planda doyum sağlarken diğer bir kişi için ücret birinci planda olabilmektedir (Örücü ve diğerleri,

2006:40). İşgörenler işlerini bir bütün olarak düşündüklerinde, genel olarak memnun olabilmektedirler. Fakat fiziki ortam, ücret, kariyer ve yönetim gibi herhangi bir durumdan memnun olmayabilmektedirler (İmamoğlu ve diğerleri, 2004: 168). Locke (1976), iş doyumunun ölçülmesinde kullanılan boyutları ortaya koymuştur. Locke göre, iş doyumunun ölçülmesinde kullanılan boyutlar; işin kendisi, terfi olanakları, ücret, çalışma koşulları, işten elde edilen fayda, arkadaş ortamı, kişinin değer ve inançları ile işgörenin yöneticilerle olan ilişkileridir (Locke, 1976:1308).

Lawler III (1994:97), iş doyumunun temelde işgörenin işinden alması gerektiği inandığı iş çıktıları (beklentiler) ile alınan gerçek çıktılar arasındaki farka dayandığını belirtmektedir. Bireyin kişisel (yetenek, deneyim, çaba, yaş, eğitim vb) ve iş (iş düzeyi, zorluk derecesi, işin sorumluluk derecesi vb) özelliklerine göre algıladığı kişisel iş girdileri ve özellikleri, sahip olduğu özelliklerin algılanan girdi ve çıktıları işe yönelik beklentilerinin şekillenmesini sağlamaktadır. Birey işe yönelik beklentileri ile gerçek iş çıktıları karşılaştırmaktadır. Beklentiler çıktılarına eşitse ( $a=b$ ) doyum, beklentilerin seviyesi çıktılarından yüksek ise doyumsuzluk ( $a>b$ ) ve beklentiler iş çıktılarından altında ( $a<b$ ) ise bireylerde suçluluk, adaletsizlik ve rahatsızlık oluşmaktadır (Lawler III, 1994:96-97). Şekil 1'de iş doyumunun belirleyicileri yer almaktadır.

Şekil 1: İş Doyumunun Belirleyicileri



**Kaynak:** Lawler III, E. E. (1994): "Motivation in Work Organizations", 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, s. 97.

İş doyumuna etki eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla farklı sektörlerde çalışan işgörenler üzerinde yapılan çalışmalarda: ücret, güvenlik, terfi, liderlik, yönetim tarzı, çalışma koşulları ve iş ortamı, arkadaşlık ortamı, takdir edilme ve işin kendisi ve özellikleri, ödüller, görevlerin belirginliği, sosyal hakları, haberleşme, işin niteliği gibi faktörlerin iş doyumunu üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkmıştır (Schneider ve Snyder, 1975:318; Doğan ve Harlak, 1991:150; Lam, 1995:73; Savery, 1996:26; Berry, 1997: 8; Oshagbemi, 2000: 88; Çetinkanat, 2000:49; Türk ve diğerleri, 2003:3; Friday ve Friday, 2003:430; Erdil ve diğerleri, 2004:19; Çetin, 2004:74; Akçadağ ve Özdemir, 2005:167, Ting, 1997). Berry (1997:8-9) tüm bu faktörlerin değişik şekillerde iş doyumunu etkilediğini ifade etmektedir ve iş doyumunu etkileyen faktörler yapılan araştırmalarda; bireysel faktörler, işin niteliğine ilişkin faktörler, örgütsel faktörler, çevresel faktörler, toplumsal faktörler ve ekonomik faktörler olarak sınıflandırılmıştır (Berry, 1997:8-9; Oshagbemi, 2000:88).

#### 4.1. Bireysel Faktörler

İş doyumuna veya doyumsuzluğuna neden olan faktörler bireyden bireye büyük farklılıklar taşımaktadır. Her birey aynı etkenden diğerleri kadar etkilenmeyebilir. Bu nedenle doyum veya doyumsuzluk örgüt içinde görülen bireysel farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Özkalp, 2001:72). Farklı bireysel özelliklere sahip işgörenlerin, işten algıladıkları iş doyumunu duygusu da farklı olmaktadır (Akıncı, 2002:7; Okpara, 2006:49). İşgörenin sahip olduğu bireysel faktörler/özellikler, iş doyumuna doğrudan sebep olmaktan ziyade farklılıkların oluşmasına dolaylı olarak neden olmaktadır (Furnham ve diğerleri, 2002:1328). Okpara (2006), iş doyumunu etkileyen faktörlerin başında bireysel faktörlerin geldiğini belirtmektedir. Bireysel faktörler; bireyin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, iş deneyimi, hizmet süresi) ve bireyin psiko-sosyal özellikleri (kişilik yapısı, bireyin sosyal kişiliği, ihtiyaç ve beklentileri, başarı güdüsü, takdir edilme duygusu, inançlar-değerler, kültürel farklılıklar ve tutumlar) olmak üzere sınıflandırılmıştır (Okpara, 2006:50-51).

#### 4.2. İşin Niteliğine İlişkin Faktörler

Bir iş yerinin işgörene sağladığı doyum, o iş yerindeki işin niteliğine ve bunun işgörenler tarafından nasıl algılanıp, kabul gördüğüne bağlıdır. Yapılan araştırmalarda işin niteliği ile ilgili değişkenlerin iş doyumunu etkilediği ortaya çıkmıştır (İncir, 1990:36; Spector, 1997:33; Groot, 1999:358; Friday ve Friday, 2003:430; Chen, 2008:114). İşin anlamlılığı, işin kendisi, işin yapısı ve zorluk derecesi, işin özellikleri, ilginç ve zevkli olması, işgörenin ilgi ve yetenekleri ile uyum sağlaması, işin sorumluluğu, iş güvenliği ve iş güvencesi işle ilgili nitelikleri oluşturmakta ve iş doyumunu etkilemektedirler (İşcan ve Timuroğlu, 2007:125).

#### 4.3. Örgütsel Faktörler

İş doyumunu etkileyen çok çeşitli örgütsel faktör bulunmaktadır. Örgütün büyüklüğü ve yapısı, ücret, iş güvencesi, iş güvenliği, hizmetiçi eğitim, çalışma koşulları, örgüt kültürü, yönetim, terfi ve kariyer olanakları, arkadaşlık ortamı ve ödüllendirme sistemi gibi faktörler iş doyumuna etki eden örgütsel faktörler arasında yer almaktadır. Pizam ve Lewis (1979:14) yaptıkları çalışmada konaklama işletmelerinde iş doyumuna ve doyumsuzluğunun nedenlerini ve bunlara etki eden örgütsel faktörleri ortaya çıkarmışlardır. Bu faktörler Tablo 2'de yer almaktadır. Buna



göre, konaklama işletmelerinde iş doyumuna yüksek düzeyde etki eden faktörler; işletmenin ürün ve hizmetlerine ilgi duymak, işletmenin amaçlarını benimsemek, güvenlik, iş doyumuna düşük düzeyde etki eden faktörler; departmanlararası yer değişimine olanak sağlanması, maddi ödüller, örgüt içi iletişim ve iş doyumunsuzluğuna etki eden faktörler ise; uzun çalışma saatleri, düşük ücret, yönetim tarzı, rekabet, işgören problemleri, hizmet statüsü, kendini ifade edememe eksikliği olarak ortaya çıkmıştır.

**Tablo 2: Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu ve Doyumsuzluğunun Nedenleri, İş Doyumuna ve Doyumsuzluğuna Etki Eden Faktörler**

İş Doyumu ve Doyumsuzluğunun Nedenlerini		
İş doyumuna yüksek düzeyde etki eden faktörler	İşletmenin ürün ve hizmetlerine ilgi duymak	
	İşletmenin amaçlarını benimsemek	
	Güvenlik	
İş doyumuna düşük düzeyde etki eden faktörler	Departmanlar arası yer değişimine olanak sağlanması (iş rotasyonu)	
	Maddi ödüller	
	Organizasyon içi iletişim	
İş Doyumsuzluğun Nedenleri	Uzun çalışma saatleri	% 32.3
	Uzun çalışma saatlerine karşılık düşük ücret	% 18.5
	Yönetim tarzı	% 12.1
	Düşük ücret	% 9.7
	Rekabet	% 8.9
	İşgören problemleri	% 8.1
	Hizmet statüsü	% 6.5
	Kendini ifade edememe eksikliği	% 4.0

**Kaynak** Pizam, A. ve R. Lewis. (1979): "Predicting Career Success and Satisfaction: A Study of Hospitality Graduates". Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 20 (3):14.

#### 4.4. Çevresel Faktörler

İş doyumunu oluşturan unsurlardan çevresel faktörler değişkenlerinin başında alternatif iş imkânları gelmektedir. Algılanan alternatif iş imkânları ile iş doyumuna arasında doğrudan ilişki aranan araştırmalarda, alternatif iş imkânının çok olduğu zamanlarda iş doyumunun düşük olduğuna işaret edilmektedir. Çevreye ilişkin doyum unsurlarından bir diğeri de sosyal destektir. Çalışma yaşamında sosyal desteğin anlamı; bireylerin sevgi, kendine güven, ait olma duygusu, kişiliğini bulma, güvenlik ve onay görme gibi temel sosyal ihtiyaçlarının başka bireylerle etkileşim sonucunda tatmin edilmesidir. Sosyal destek, örgüt ortamında yöneticiden, üstlerden, iş arkadaşlarından; örgüt ortamının dışında ise eş, aile ve arkadaşlar tarafından sağlanabilmektedir (Sığı ve Basım, 2006:137).

#### 4.5. Toplumsal Faktörler

Toplumda çalışmanın anlamı ve çalışmaya bakış açısı, toplumun bir üyesi olarak bireyin çalışma, iş ve çalışma yaşamına ilişkin değer ve tutumlarını etkileyebilmektedir. Toplumun etkisi en çok kadın ve erkeğe yüklenen rollerde görülmektedir. Toplumda, kadını ailesi, evi ve çocuklarıyla daha çok ilgilenmesi ve erkeği de çalışıp onlara

bakması gerektiği genel yargısı, bireyleri çalışma yaşamında etkileyen faktörler olmaktadır. Bu nedenle erkek işinden doyum sağlamak için daha elverişli bir ortama sahip olurken, kadın için iş ikinci planda kalmaya devam etmektedir. Toplumun sosyo-ekonomik refah düzeyi, kültürü hem örgütler hem bireyler üzerinde etkili olarak bireyin işe ilişkin tutumunun oluşmasında bir faktör niteliği kazanmaktadır (Çakır, 2001:160).

İş doyumunu toplum koşullarından etkilenmektedir. Kötü toplum koşullarının iş doyumunu azaltacağı, iyi koşulların ise yükselteceği düşünülmektedir. Genellikle, işgörenler, kendi iş koşullarını toplum koşulları ile karşılaştırmaktadırlar. Eğer iş koşulları vasat, toplum koşulları kötü ise, bu durum iş doyumlarını yükseltme eğilimini ortaya çıkarmaktadır. İş doyumunun, yaşanan toplumun gelişmişliğiyle ve refah düzeyiyle de ilişkili olduğu söylenebilir. Ekonomik olarak gelişmemiş bir toplumda veya işsizliğin büyük oranlarda olduğu bir toplumda bir işe sahip olmak o işgören için doyum sağlayıcı olacaktır. Bunun tersi bir toplumsal yapıda yani ekonomik olarak gelişmiş bir toplumsal ortamda ise, sadece bir işte çalışıyor olmak kişiyi tatmin etmeyebilir. Bu ortamda işgörenin iş doyumunda farklı unsurlar ön planda olmaktadır (Deniz, 2005:329). İşgörenler kendi iş koşullarını diğer toplumdaki iş koşulları ile karşılaştırma yoluna da gitmektedirler. Toplumlar arasındaki ekonomik gelişmişlik, kültürel ve sosyal farklılıklar işgörenlerin iş doyumunun farklılaşmasına neden olmaktadır. Örneğin ekonomik gelişmişliğin yüksek olduğu bir toplumda çalışma şartları iyi olmakta ve işgörenler çeşitli promosyonlar ve ödüllendirmelerden ziyade terfi olanaklarına önem vermektedirler. Tam tersi koşullara sahip olan toplumlarda ise işgörenler terfilerden ziyade yan ödemelere önem vermektedirler (Spector, 1997:27).

#### 4.6. Ekonomik Faktörler

Ekonomik faktörler, yapılan araştırmalarda bireyin iş doyumunun sağlanmasında önemli bir belirleyici olarak ele alınmıştır (Groot, 1999:343). Bireylerin içinde buldukları ekonomik koşullar, iş ve iş ortamına ilişkin tutumlarını ve algılarını etkileyen tutumlardan biridir. Ekonominin kötüye gittiği kriz dönemlerinde yaşanan ekonomik sıkıntı nedeniyle, bireyler işlerine daha sıkı sarılmakta ve daha fazla çalışmaktadırlar. Kötü ekonomik koşullarda bireylerin iş değiştirme ya da işten ayrılma eğilimleri ve davranışları, iyi ekonomik koşullardakinden daha düşük olmaktadır. Ayrıca enflasyonun yüksek olduğu dönemlerde ve yerlerde bireylerin ücretlerinde gerçekleşen reel ücret kayıpları, işgörenlerde ücret doyumsuzluğuna, bu da işe ilişkin olumsuz tutumlar sergilemeye neden olabilmektedir. (Çakır, 2001:160-161).

Bireylerin işlerine ve iş ortamlarına ilişkin tutum ve davranışlarını ülkenin sahip olduğu işsizlik oranı da etkilemektedir. İşsizlik oranının yüksek olması, bireylerin bir iş sahibi olmanın değerini daha iyi anlamalarına ve işlerine daha iyimser bir gözle bakmalarına neden olmaktadır. Bunun da en önemli nedeni işsiz kalma korkusudur. İşinden ayrıldığında ya da çıkarıldığında iş bulma olanaklarının kısıtlı olması, bireylerin işlerine daha çok önem vermelerine, işlerinden daha az şikâyet etmelerine ve beklentilerini azaltmalarına neden olmakta, bu durum da iş doyumsuzluğu nedeniyle işten ayrılma eğiliminin azalmasına zemin hazırlamaktadır.

## 5. TURİZM İŞLETMELERİNDE İŞGÖRENLERİN İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK YAPILAN ARAŞTIRMALAR VE SONUÇLARI

İş doyumunu, işgöreni iç müşteri olarak gören yaklaşımlarda uzun süredir üzerinde çalışılan bir konu olmuştur. İş dünyasında bu konuda ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda hem beklentileri karşılayıcı, hem de konuya ilişkin beklenti yaratıcı özellik gösteren akademik çalışmaların da olması, bilimin de bu yönde belirli bir misyon üstlendiği anlamına gelmektedir (Keser, 2005:54).

Daha önceki yapılmış çalışmalar incelendiğinde iş doyumunu ile ilgili çalışmaların üç temel düşünce ekolüne uygun olarak geliştirildiği görülmektedir. Birinci düşünce ekolü fizik ve ekonomik şartlarla ilgilenen ekoldür. Bu ekol Taylor'la başlamış ve işin fizik organizasyonu, çalışmanın fizik şartları ve ödül konusu üzerinde durmuştur (Özdevecioğlu, 2003:696). Bu ekolde, kişilerin sosyal yönleri büyük ölçüde ihmal edilmiş, bilimsel yönetim ilkelerinin uygulanması; örneğin ücretin artırılması yoluyla iş doyumunun gerçekleştirileceği ileri sürülmüştür (Çarıkcı ve Oksay, 2004:159). İkinci ekol, insan ilişkileri ile ilgilenen ekoldür. Bu ekolle ilgilenen bilim adamları, yönetim etkinliği, resmi olmayan örgütler, katılımcı yönetim ve bununla ilgili örgütsel teknikler üzerinde durmuşlar ve bu faktörlerin olumlu olması halinde iş doyumunun sağlanacağını belirtmişlerdir. Üçüncü ve son ekol, işin çağdaştırılması ile ilgili ekoldür. Bu ekol daha ziyade işletmede iş yapılış sistemleri ile ilgilenmiş ve işin yapılış biçiminin, işgörenleri tatmin edecek düzeye getirilmesi halinde iş doyumunun sağlanacağını ileri sürmüştür (Özdevecioğlu, 2003:696).

Bir işletmede şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri, iş doyumunun düşük olmasıdır. Bu nedenle iş doyumunun ölçülmesi faaliyetlerine daha yoğun bir ilgi gösterilmektedir (Akçadağ ve Özdemir, 2005:172). Disiplinlerarası bir konu olarak da dikkatleri çeken iş doyumunu, hem hizmet pazarlaması hem de içsel pazarlama ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalarda da tüketici istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesinin belirleyici etmenlerinden birisi olmuştur (Avcı ve Karatepe, 2000:544).

Çok farklı sektörlerde çalışan işgörenlerin iş doyumunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada turizm işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş doyumunu etkileyen faktörleri belirleyen araştırmalar incelenmiştir. Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalardan bazı örnekler aşağıda verilmektedir.

Chitiris (1988) tarafından Herzberg Teorisinin otel işletmelerinde uygulanabilirliğinin test edilmesi amacıyla 20 otelde çalışan 287 işgören üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; güdüleyici faktörlerin; (başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme olanakları) iş doyumunu sağladığı, işgörenlerin motivasyonunu ve performansını arttırdığı aynı zamanda da işletmenin karlılığını arttırdığı ortaya çıkmıştır. İşletmelerin işgörene eğer ihtiyaçlarını tatmin etme fırsatı sağlarsa hijyen faktörlerinin de birer motivasyon kaynağı olabileceği ortaya çıkmıştır.

Tas ve diğerleri (1989) tarafından yarı zamanlı ve tam zamanlı çalışan işgörenlerin iş doyumlarının analiz edilmesi amacıyla 13 restoranda çalışan 291 işgören

üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; tam zamanlı çalışanların yarı zamanlı çalışanlara göre daha fazla iş doyumuna sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

Özmen ve diğerleri (1991) tarafından otel işletmelerinde çalışan işgörenin işin özelliklerine ve kişilik tiplerine göre iş doyumlarının saptanması amacıyla 3,4, ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 97 işgören üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; ön bölümlerde çalışanların öz gerçekleştirme, bedensel-güvenlik, bağlanma, saygınlık ve bağımsızlık faktörlerinin iş doyumunu etkilediği, arka bölümlerde çalışanların ise bedensel-güvenlik, bağlanma, öz gerçekleştirme, saygınlık ve bağımsızlık faktörlerinin iş doyumlarını etkilediği ortaya çıkmıştır.

Doğan ve Harlak (1991) tarafından iş doyumunu etkileyen etmenlerin belirlenmesi amacıyla üç ayrı otelde çalışan 175 işgören üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; kadınların erkeklere oranla genel olarak işlerinden ve işyerinden, ücret ve çalışma koşullarından daha memnun oldukları ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde evli olanların bekar olanlardan, yüksek öğrenimli olanların diğerlerinden genel olarak işleri ve işyerleri, ücret ve çalışma koşulları, üstleri ve iş arkadaşlıklarından sağladığı doyumun daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Diaz ve Park (1992) tarafından iş doyumunu ve performans arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; çevresel ve çalışma koşullarının iş görenlerin iş doyumunu ve performanslarını etkilediği ortaya çıkmıştır.

Dienhart ve Gregoire (1993) tarafından iş doyumunu, işe alışma ve iş güvencesinin müşteri odaklılığına etkisinin analiz edilmesi amacıyla hızlı servis sunan 253 restoran işletmelerinde çalışan 803 işgören üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenlerin iş doyumunu, işe alışma eğilimleri ve iş güvencesinin varlığının müşteri odaklı hizmet sunmalarını etkilediği ortaya çıkmıştır.

Ehtiyar (1995) tarafından işgörenlerin iş doyumunu ve verimliliğin bir göstergesi olan işgören devir hızı ile ilişkisinin incelenmesi amacıyla otel işletmelerinde çalışan 300 işgören üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenlerin yüksek seviyede iş doyumuna sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır. Bu sonuç işgörenlerin işletmeye olan bağlılıklarını azaltmakta, devamsızlıklarını artırmakta ve verimliliği düşürmektedir.

Kantarci (1997) tarafından iş doyumunun işgören performansına etkilerinin ölçülmesi amacıyla 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 220 işgören üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenlerin iş doyum düzeylerinin cinsiyete, yaşa, eğitim seviyesine, medeni durumuna ve meslekteki hizmet süresine göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Mesleği seçme şekline göre iş doyumunun ve performans düzeyinin farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Spinelli ve Canavos (2000) tarafından iş doyumunu ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla 240 otel çalışanı ve otel müşterileri ile araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; iş doyumunu ile maddi olmayan (kararlara katılım, başarıya destek olma hissi, takdir edilme) nitelikler arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Personel güçlendirme işgörenlerin moralini ve performansını artırıcı önemli bir araç olarak ortaya çıkmıştır. İş doyumunu ile müşteri memnuniyeti arasında

pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İşgörenlerin işlerinden sağladıkları doyum müşterilerin otele olan tutumlarını etkilemektedir.

Lam ve diğerleri (2001a) tarafından iş doyumunun araştırması amacıyla yiyecek içecek işletmelerinde (restoranlarda) çalışan 171 yönetici üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; restoran yöneticilerinin işlerinden genel olarak memnun oldukları ortaya çıkmıştır. Ödüller, iş çevresi ve işin kendisi iş doyumunu etkilemektedir. İş doyumunu düşük olan yöneticilerin ise işten ayrılma niyetleri yüksek bulunmuştur.

Lam ve diğerleri (2001b) tarafından otel çalışanlarının iş doyumunu ve demografik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla 5 otelde çalışan 288 işgören üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; eğitim düzeyi yüksek ve hizmet süresi on yılı aşmış işgörenlerin işlerinden doyum sağlamadıkları ortaya çıkmıştır. Ücretin iş doyumunu etkileyen en önemli faktör olduğu bulunmuştur.

Ghiselli ve diğerleri (2001) tarafından yiyecek işletmeleri yöneticilerinin iş doyumunun, yaşam doyumunun ve işgücü devir hızının analiz edilmesi amacıyla yiyecek sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 438 yönetici üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; yaşın, iş doyumunu ve personel devir hızının en önemli belirleyicisi olduğu ortaya çıkmıştır. Uzun çalışma saatleri ile iş doyumunu arasında zayıf, işgücü devri ile güçlü bir ilişki bulunmuştur. İş doyumunu ile işgücü devri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. İş doyumunu arttıkça işgücü devri azalmaktadır.

Akıncı (2002) tarafından konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş doyumlarının ölçülmesi ve iş doyumlarını etkileyen faktörlerin ortaya konulması amacıyla 9 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesinde çalışan işgörenler üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda; 5 yıldızlı otellerde genel iş doyumunun %30'u yüksek düzeyde, %30'unun vasat düzeyde ve %40'ının da düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırmada, işgörenin iş doyum sürecinde iş doyumunu en çok etkileyen unsurların "psiko-sosyal" faktörler olduğu ortaya çıkmıştır.

Hussain ve diğerleri (2003) tarafından iş performansı, iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenler üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; iş performansının işgörenlerin iş doyumunu üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. İş performansı ve iş doyumunun işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerine anlamlı ve olumsuz etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Sarker ve diğerleri (2003) tarafından yaş ve hizmet süresinin iş doyumunu ile ilişkisinin incelenmesi amacıyla farklı otel işletmelerinde çalışan 323 işgören üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; hizmet süresinin iş doyumunu ile doğru orantılı olduğu ortaya çıkmıştır. Hizmet süresi arttıkça iş doyumunu artmaktadır. Hizmet süresinin iş doyumunu ile ilişkisi yaşla ilgilidir. Yaş arttıkça hizmet süresi artmakta ve iş doyumunu artmaktadır.

Emir ve Baytok (2004) tarafından otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş doyumunun ve iş doyumuna etki eden faktörlerin analiz edilmesi amacıyla 3 otel işletmesinde çalışan 324 işgören üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; gelişme ve yükselme olanakları, fiziksel olanaklar, çalışma ve sosyal olanaklar, yönetim

biçimi, ücret ve iş arkadaşları müşteri odaklı olma faktörlerinin iş doyumunu etkilediği tespit edilmiştir.

Namasivayam ve Mount (2004) tarafından iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının iş doyumuna etkisinin belirlenmesi amacıyla otel işletmelerinde çalışan 419 işgören üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenlerin iş yaşamlarını aile yaşamlarıyla karıştırdıkları zaman iş doyumunun düştüğü ortaya çıkmıştır. İşgörenler iş doyumunun kaynağı olarak aile yaşamından aldıkları doyumunu göstermektedirler.

Aksu ve Aktaş (2005) tarafından iş doyumunun araştırılması amacıyla farklı konaklama işletmelerinde çalışan 102 yönetici üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; yöneticilerin genel olarak işlerinden doyum sağladıkları ortaya çıkmıştır.

Örücü ve Esenkal (2005) tarafından konaklama işletmelerinde işgören doyumunu etkileyen faktörlerin ortaya konulması amacıyla şehir ve kıyı otellerinde çalışan toplam 100 işgören üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgören doyumunu etkileyen faktörlerden ailevi ilişkiler ve mesleki bağlılık faktörlerinin her iki otelde etkili olduğu, ancak ödüllendirme faktörünün sadece şehir otelinde, fiziki koşullar ve mesleki eğitim faktörlerinin kıyı otelinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Kim ve diğerleri (2005) tarafından hizmet yöneliminin, iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla zincir restoran işletmelerinde çalışan 327 işgören üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; örgütsel desteğin iş doyumunu üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, iş doyumunun da örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Silva (2006) tarafından kişisel özelliklerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ile ilişkisinin incelenmesi amacıyla otel işletmelerinde çalışan 159 işgören üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; kişisel özelliklerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkla yakından ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Özdemir (2006) tarafından işgörenlerin, mevcut iş doyumlarının ölçülmesi, iş doyumunu etkileyen faktörlerin saptanması ve müşteri tatmini ile arasındaki ilişkinin ortaya konması amacıyla konaklama işletmelerinde çalışan 136 işgören üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenlerin en yüksek doyumunu işgörenler arası ilişkiler faktöründen, en düşük doyumunu da ücret faktöründen elde ettikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca; cinsiyet, eğitim düzeyi, görev durumu, departman dağılımı, çalışma süresi iş doyumunu etkileyen değişkenler olarak belirlenmiştir.

Sarışık ve Akova (2007) tarafından işgörenlerin örgütsel iklim ve iş doyumunu hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi amacıyla seyahat acentalarında çalışan 218 işgören üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; iş arkadaşları, ücret ve yönetim ile ilişkiler iş doyumunu etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmıştır. Deneyim süresi arttıkça yapılan işe karşı olumlu düşüncelerin azaldığı ortaya çıkmıştır. Bayanların iş ve iş ortamına ilişkin tutum ve yaklaşımları erkek işgörelere göre daha olumludur.

Chen (2007) tarafından işe alışma, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla uluslararası otel işletmelerinde çalışan 350 işgören üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işe alışma ile iş doyumunu arasında;

işe alışma ile örgütsel bağlılık arasında; iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Lee and Moreo (2007) tarafından iş doyumunun belirlenmesi amacıyla sezonluk faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan 124 işgören üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; eğitim düzeyi düşük işgörenden iş doyumunun diğerlerine göre daha yüksek bulunmuştur. Örgüt yönetimi ve yöneticilerin tutumu işgörenden doyumunu etkileyen en önemli faktörler olarak ortaya çıkmıştır.

## 6. SONUÇ

Turizm işletmelerinde çalışan işgörenden iş doyumunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmalar genel olarak incelendiğinde; iş doyumunu üzerinde örgütsel faktörlerin bireysel faktörlerden ve işin niteliğine ilişkin faktörlerden daha fazla etkili olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel faktörler içerisinde iş doyumunu en fazla etkileyen faktörlerin; ücret, çalışma koşulları, iş güvencesi, arkadaşlık ortamı, terfi ve kariyer olanakları, yönetim tarzı ve yönetici tutumları, iş güvenliği, ödüllendirme sistemi, çalışmada bağımsızlık sağlanması, kararlara katılma imkânının sağlanması, işgörenden ihtiyaçlarının tatmin edilmesi, yetki verilmesi, örgütsel destek gibi faktörlerin olduğu görülmektedir.

Araştırmalarda iş doyumunu etkileyen işin niteliğine ilişkin faktörler arasında işe bağlılık, işin kendisi ve yapısı, işin sorumluluğu, işin saygınlığı ve mesleğin özellikleri (görev durumu, departman dağılımı) faktörlerinin iş doyumunu etkilediği görülmektedir. İş doyumunu etkileyen bireysel faktörler içerisinde de bireyin demografik özelliklerinden yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi, işgörenden statüsü, medeni durum ve iş deneyimi olduğu, iş doyumunu en fazla etkileyen bireyin psiko-sosyal özelliklerinin de sırasıyla; başarı güdüsü, takdir edilme duygusu, saygı görme ve bireyin kişisel özellikleri olduğu görülmektedir. Araştırmalarda iş doyumunu etkileyen diğer faktörler ise, çevresel koşullar, alternatif iş olanakları ve işgörenden işe alışma eğilimleri olarak ortaya çıkmıştır.

Bu değerlendirmeler dikkate alınarak işgörenden iş doyumunun artırılması amacıyla turizm işletmelerine bazı öneriler sunulabilir.

İş doyumunu, işletmenin ve işgörenden iyi yönetildiğinin bir sonucu olarak görülebilmektedir. Bu nedenle işletme koşullarının bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük düzeyde olmasıdır denilebilir. İş doyumsuzluğunun hem işgörenden için hem de işletme için stres, moral bozukluğu, iş veriminin düşük olması, devamsızlık gibi pek çok olumsuz sonucu bulunmaktadır. Ayrıca iş doyumunu düşük olan birey bu doyumsuzluğunu giderecek başka işler aramaya yönelebilmektedir. Turizm sektöründe de personel devir hızının yüksek olmasının nedenlerinden biri de işgörenden iş doyumunun düşük olmasına bağlanabilir. Araştırmaların sonuçları dikkate alındığında işgörenden iş doyumunu en fazla etkileyen faktörlerin örgütsel faktörler olduğu görülmektedir. Özellikle ücret, çalışma koşulları, iş güvencesi, arkadaşlık ortamı, terfi ve kariyer olanakları iş doyumunu inceleyen araştırmalarda işgörenden iş doyumunu etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Bu nedenle işletmelerin özellikle ücret, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş güvencesinin sağlanması gibi konularda işgörenden doyumsuzluğunu giderici önlemleri alması gerekmektedir. Her işgörenden çalıştığı işletmeye katkıda bulunduğu yetenekleri, bilgisi ve becerisine karşılık hak ettiği ücreti

almalı ve aynı zamanda bu ücret tüm işgörenler arasında adil bir şekilde dağıtılmalıdır. Çünkü bu konudaki rahatsızlık, işgörenin iş doyumunu olumsuz etkilemekte, hatta işletmeden uzaklaşmasına ve diğer işgörelere karşı olumsuz tutumlar beslemesine neden olmaktadır. İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerden diğer önemli bir konu ise terfi olanaklarının işgörelere sağlanmasıdır. İşletme işgörenin becerisi ve yeteneği doğrultusunda hak ettiği terfi imkânını işgörelere sağlamalı ve ücrette olduğu gibi bunu da adil bir sistem içerisinde gerçekleştirmelidir.

Turizm sektöründe hizmetlerin müşterilere doğrudan sunulması iş doyumunun işgörenler ve işletmeler için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Çünkü işgörenin bir anda yapacağı yanlış müşteri için telafisi olmayan bir memnuniyetsizliğe yol açabilmekte ve elbette bu durum hem işgöreni hem de işletmeyi olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Bu nedenle işgörenin işini severek, isteyerek yapması, işine bağlanması önem taşımaktadır. İşletmeden yaptığı iş konusunda takdir görmesi, kendisine değer verildiğini ve saygı duyulduğunu hissetmesi işgörenin işini severek yapmasını sağlayacaktır. O halde işletmeye düşen en büyük görev işgörenlerin mesleği sevmelerini sağlamaktır. Aynı zamanda işgörenlerin seçiminde daha özenli olunmalı ve nitelikli işgören istihdamına daha çok özen gösterilmelidir.

Turizm işletmelerinin yapısı gereği emek-yoğun işletmeler olması işgörenlerin bu işletmeler için ne derece önemli olduğunu göstermektedir. İşletmelerin amaçlarına ve başarıya ulaşabilmesi için de iş doyumunu yüksek işgörelere ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu nedenle işletmeler belirli zaman aralıklarıyla işgörenlerinin iş doyum düzeylerini tespit etmeli, iş doyumlarını etkileyen faktörleri belirlemeli ve iş doyumlarını artırıcı önlemler almalıdır.

#### KAYNAKÇA

- Acar, Elvan (2007), “Uzmanlık Alanında Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi”, *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, (e-dergi), Yıl: 3, Sayı: 2, <http://www.paradoks.org>, (Erişim Tarihi: 21.06.2007).
- Akçadağ, Sibel ve Ekrem Özdemir (2005), “İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul’da Yapılan Ampirik Bir Çalışma”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 10, Sayı:2, 167-193.
- Akıncı, Zeki (2002), “Turizm Sektöründe İşgörenin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 4, 1-26.
- Aksu, A. Akın and Aylin Aktaş (2005), “Job Satisfaction of Managers in Tourism: Cases in the Antalya Region of Turkey”, *Managerial Auditing Journal*, Vol: 20 No:5, 479-488.
- Avcı, Turgay ve Osman M. Karatepe (2000), “İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme”, *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (25-27 Mayıs 2000) Bildiriler Kitabı*, Nevşehir, 543-571.



- Baş, Türker (2002), "Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:17, Sayı:2, 19-37.
- Bernal, Javier Garcia, Ana Gargallo-Castel, Mercedes Marzo-Navarro and Pilar Rivera-Torres (2005), "Job Satisfaction: Emprical Evidence of Gender Differences", *Women in Management Review*, Vol:20, No:4, 279-288.
- Berry, L. M. (1997), *Psychology at Work*, San Francisco: McGraw Hill.
- Bozkurt, Öznur ve İlhan Bozkurt (2008), "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, 1-18.
- Brief, Arthur Paul (1998), *Attitudes in and Around Organizations*, Thousands Oaks: Sage.
- Chen, Ling-Hsiu (2008), "Job Satisfaction Among Information System (IS) Personel", *Computer in Human Behavior*, Vol:24, No:1, 105-118.
- Chen, Yi-Jen (2007), "Relationships Among Service Orientation, Job Satisfaction and Organizational Commitment in the International Tourist Hotel Industry", *Journal of American Academy of Business*, Vol:11, No:2, 71-82.
- Chitiris, Leonidas (1988), "Herzberg's Proposals and Their Applicability to the Hotel Industry", *Journal of Hospitality&Tourism Research*, Vol:12, No:1, 67-79.
- Cranny, Charles J., Patricia Cain Smith and Eugene F. Stone (1992), *Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance: How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance*, New York: Lexington Books.
- Çakır, Özlem (2001), *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler* Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çarıkçı, İlker H. ve Aygen Oksay (2004), "Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:9, Sayı:2, 157-172.
- Çetin, Münevver Ölçüm (2004), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara: Nobel Yayın.
- Çetinkanat, Canan (2000), *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Davis, Grace (2004), "Job Satisfaction Survey Among Employees in Small Business", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol:11, No:4, 495-503.
- Deniz, Mehmet (2005), "Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini", *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Editör: Mehmet Tikici, Ankara: Nobel Yayın, 293-337.
- Dhanasarnslip, Pennapha, Herbert Johnson and Sirion Chaipooirutana (2006), "An Investigation of Work Values and Resulting Job Satisfaction in Relation to Two Work Roles in Thailand", *The Business Review*, Vol:5, No:1, 161-170.

- Diaz, Patricia E. and Jonghee Park (1992), "The Impact of Isolation on Hospitality Employees' Job Satisfaction and Job Performance", *Journal of Hospitality&Tourism Research*, Vol:15, No:3, 41-49.
- Dienhart, John R. and Mary B. Gregoire (1993), "Job Satisfaction, Job Involvement, Job Security and Customer Focus of Quick-Service Restaurant Employees", *Journal of Hospitality&Tourism Research*, Vol:16, No:2, 29-43.
- Doğan, Hasan Zafer ve Hacer Harlak (1991), *Turizm İşletmelerinde İş Doyumunu Etkileyen Etmenler*, 3. Ergonomi Kongresi, MPM Yayını, No: 441, 147-158.
- Dönmez, Beril ve Kemal Birdir (2007), Türkiye Genelinde Faaliyet Gösteren Seyahat Acentalarında Çalışan Personelin İş Doyumunun Ölçülmesi, *Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu (21-23 Kasım 2007) Bildiriler Kitabı*, Çeşme: İzmir, 503-513.
- Dunn, J. D. and Elvis C. Stephens (1972), *Management of Personnel Manpower Management and Organizational Behavior*, USA: Mc Graw Hill Inc.
- Ehtiyar, Rüya (1996), "Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma", *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 4, MPM Yayınları.
- Emir, Oktay ve Ahmet Baytok (2004), Otel İşletmelerinde İşgören Tatmini ve Afyon'da Yerleşik Yıldızlı Oteller Örneği, *I. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi (15-16 Nisan 2004) Bildiriler Kitabı*, Balıkesir, 251-267.
- Erdil, Oya, Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu ve Serhat Erat (2004), "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, 17-26.
- Erdoğan, İlhan (1994), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Friday, Shawnta S. and Earnest Friday (2003), "Radioethnic Perceptions of Job Characteristics and Job Satisfaction", *Journal of Management Development*, Vol:22, No:5, 426-442.
- Furnham, Adrian, K. V. Petrides, Chris J. Jackson and Tim Cotter (2002), "Do Personality Factors Predict Job Satisfaction?", *Personality and Individual Differences*, Vol:33, No:8, 1325-1342.
- Ghiselli, Richard F., Joseph M. La Lopa and Billy Bai (2001), "Job Satisfaction, Life Satisfaction and Turnover Intent: Among Food Service Managers", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol:42, 28-37.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron (1997), *Behavior in Organizations: 6th Edition*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Groot, Wim (1999), "Job Satisfaction of Older Workers", *International Journal of Manpower*, Vol:20, No:6, 343-360.
- Hussain Kashif, Abdulrahim Khan and Ali Bavik (2003), "The Effects of Job Performance on Frontline Employees' Job Satisfaction and Quitting Intent: The

Case of Hotels in Turkish Republic of Northern Cyprus”, *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1-2, 83-94.

- Hwang, Ing-San and Jyh-Huei Kuo (2006), “Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations”, *Journal of American Academy of Business*, Vol:8, No:2, 254-259.
- İmamoğlu, Salih Zeki, Halit Keskin ve Serhat Erat (2004), “Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:11, Sayı:1, 167-176.
- İncir, Gülten, (1990), *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*: Ankara: MPM Yayınları.
- İşcan, Ö. Faruk ve M. Kürşat Timuroğlu (2007), “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:21, Sayı:1, 119-135.
- Kalleberg, Arne L. (1977), “Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction”, *American Sociological Review*, Vol:42, No:1, 124-143.
- Kalleberg, Arne L. and Karyn A. Loscocco (1983), “Aging, Values and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction”, *American Sociological Review*, Vol:48, No:1, 78-90.
- Kantarıcı, K. (1997), *Otel İşletmelerinde İş Tatminin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Keser, Aşkın (2005), “The Relationship Between Job and Life Satisfaction in Automobile Sector Employees in Bursa Turkey”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, Haziran, 52-63.
- Kim, Woo Gon, Jerrold K. Leong and Yong-Ki Lee (2005), “Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant”, *Hospitality Management*, Vol:24, 171-193.
- Lam, Simon S. K. (1995), “Quality Management and Job Satisfaction”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol:12, No:4, 72-78.
- Lam, Terry, Tom Baum and Ray Pine (2001a), “Study of Managerial Job Satisfaction in Hong Kong’s Chinese Restaurants”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol:13, No:1, 35-42.
- Lam, Terry, Hanqin Qlu Zhang ve Tom Baum (2001b), “An Investigation of Employees’ Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong”, *Tourism Management*, Vol:22, 157-165.
- Lawler III, Edward E (1994), *Motivation in Work Organizations*, 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Lee, Chang and Patrick J. Moreo (2007), "What Do Seasonal Lodging Operators Need to Know about Seasonal Workers", *Hospitality Management*, Vol:26, 148-160.
- Locke, E. A. (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction, in Dunnette", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand-McNally: Chicago.
- Lund, Daulatram B. (2003), "Organizational Culture and Job Satisfaction", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol:18, No:3, 219-236.
- Malhotra, Neeru and Avinandan Mukherjee (2004), "The Relative Influence of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Service Quality of Customer-Contact Employees in Banking Call Centers", *The Journal of Service Marketing*, Vol:18, No:2/3, 162-174.
- Miner, J. B. (1992), *Industrial-Organizational Psychology*, New-York: McGraw Hill.
- Namasivayam, Karthik ve Daniel J. Mount (2004), "The Relationship of Work Conflicts and Family-Work Conflict to Job Satisfaction", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol:28, No: 2, 242-250.
- Okpara, John. O. (2006), "The Relationship of Personal Characteristics and Job Satisfaction: A Study of Nigerian Managers in the Oil Industry", *Journal of American Academy of Business*, Vol:10, No:1, 49-58.
- Oshagbemi, Titus (2000), "Satisfaction with Co-workers' Behaviour", *Employee Relations*, Vol:22, No:1, 88-106.
- Örücü, Edip ve Füsün Esenkale (2005), "Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:8, Sayı:4, 141-166.
- Örücü, Edip, Sedat Yumuşak ve Yasin Bozkır (2006), "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1, 39-51.
- Özdemir, Melda Küçük (2006), *Turizm Sektöründe İşgörenlerin İş Tatmini Faktörleri İle Dış Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003), İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (22-24 Mayıs 2003) Bildiriler Kitabı*, Afyon, 693-711.
- Özdevecioğlu, Mahmut, E. Aziz Bulut, Evren Arı Tekçe, Yıldız Çirli, Tefik Gemici, Mahmut Tozal, Yasemin Doğan (2003), "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2, 125-138.

- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Yayıncılık.
- Özkalp, Enver (2001), *Örgütsel Davranış*, 6. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özmen, Ömür Timurcanday, Alev Ergenç Katrinli ve Gülem Atabay (1991), Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İşin Özelliklerine ve Kişilik Tiplerine Göre İş Doyumları, *II. Ulusal Turizm Kongresi (21-23 Kasım 1991) Bildiriler Kitabı*, Kuşadası: Kuşadası Belediyesi Yayınları, 101-110.
- Pizam, Abraham ve Robert Lewis (1979), "Predicting Career Success and Satisfaction: A Study of Hospitality Graduates", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol:20, No:3, 12-16.
- Robbins, Stephen P. (1989), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, 4th Edition, Englewood Cliffs: NJ. Prentice-Hall.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol (2001), *İşletme*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (1997), *Personel Yönetimi, Politika ve Yönetel Teknikler*, 8. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sarabakhsh, Mort, David Carson and Elaine Lindgren (1989), "Hospitality Managers's Stres and Quality of Life: Recommendation For Change", *Journal of Hospitality&Tourism Research*, Vol:13, No:3, 239-245.
- Sarıuşık, Mehmet ve Orhan Akova (2007), İnsanların Çalışmak İçin Seyahat Acentalarını Tercih Nedenleri ve Örgütsel İklim ve İş Tatmini Hakkındaki Görüşleri Üzerine Bir Araştırma, *Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu (21-23 Kasım 2007) Bildiriler Kitabı*, Çeşme: İzmir, 537-548.
- Sarker Shah Jalal, Alf Crossman and Parkpoom Chinmeteeputuck (2003), "The Relationships of Age and Length of Service with Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employes in Thailand", *Journal of Managerial Psychology*, Vol:18, No:7, 745-758.
- Savery, Lawson K. (1996), "The Congruence Between The Importance of Job Satisfaction and the Perceived Level of Achievement", *Journal of Management Development*, Vol:15, No:6, 18-27.
- Scandura, Terri A. and Melenie J. Lankau (1997), "Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, Vol:18, 377-391.
- Scheider, B., Snyder, R. A. (1975), "Some Relationships Between Job Satisfaction and Organization Climate", *Journal of Applied Psychology*, Vol:60, No:3, 318-328.
- Sevimli, Figen ve Ömer Faruk İşcan (2005), "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", *Ege Üniversitesi, İ.İ.B.F. Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:5 Sayı:1-2, 55-64.
- Sığırı, Ünal ve Nejat Basım (2006), "İşgörenlerin İş doyumunu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma",

*Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:6, Sayı:12, 131-154.

- Silva, Paula (2006), "Effects of Disposition on Hospitality Employee Job Satisfaction and Commitment", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol:18, No:4, 317-328.
- Spector, Paul E. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Speroff, B. J. (1955), "Job Satisfaction and Interpersonal Desirability Values", *Sociometry*, Vol:18, No:1, 69-72.
- Spinelli, Michael A. and George C. Canavos (2000), "Investigating the Relationship Between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol:41, No:6, 29-35.
- Tarlan, Deniz ve Özkan Tütüncü (2001), "Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyum Analizi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, 141-163.
- Tas, Richard F., J. B. Spalding and Juliet M. Getty (1989), "Employee Job Satisfaction Determinants Within a National Restaurant Company", *Journal of Hospitality&Tourism Research*, Vol:13, No:3, 129-136.
- Testa, Mark R. (1999), "Satisfaction With Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Empirical Investigation", *Leadership&Organization Development Journal*, Vol:20, No:3, 154-161.
- Testa, Mark R., John M. Williams and Dale Pietrzak (1998), "The Development of the Cruise Line Job Satisfaction Questionnaire", *Journal of Travel Research*, Vol:36 No:3, 13-19.
- Ting, Yuan (1997), "Determinants of Job Satisfaction Of Federal Government Employees", *Public Personnel Management*, Vol:26, No:3, <http://www.questia.com>, (Erişim Tarihi:26.06.2007).
- Türk, Sezai, Enver Aydoğan ve Niyazi Kansu (2003), İçsel Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, Türk Tarih Kurumu Matbaası ve Nurol Matbaası'nda Yapılan Bir Araştırma, *1. Matbaa Teknolojileri Sempozyumu*, Eylül, Ankara, <http://w3.gazi.edu.tr/web/msturk/yayinlar/pdf/motive.pdf>, (Erişim Tarihi: 21.06.2007).
- Uçkun, C. Gazi, Elbeyi Pelit ve Oktay Emir (2004), "Otel İşgörenlerin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama", *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 39-59.
- UNWTO (2008), *Tourism Highlights 2008 Edition*, [www.unwto.org](http://www.unwto.org).