

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE UYGULANAN HERŞEY DAHİL
SİSTEMİNİN İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Hakan OTAR

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Muharrem TUNA

ANKARA-2008

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAY SAYFASI

Hakan OTAR'ın “**Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Herşey Dahil Sisteminin İşgörenlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi**” başlıklı tezi,tarihinde, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye :

.....

Üye :

.....

Üye : (Tez Danışmanı)

.....

Üye :

.....

Üye :

.....

ÖNSÖZ

Paket tur uygulamalarının ortaya çıktığı günden itibaren hızlı bir gelişim ve değişim süreci geçiren turizm sektörü, günümüzde de aynı trendi devam ettirmektedir. Türkiye turizmine son yıllarına damgasını vuran “ Herşey Dahil Sistemi”, birçok konaklama işletmesi tarafından ilgi görmüş ve uygulanmaya başlamıştır. Sistem ülkemizde uygulanmaya başladığı günden itibaren sürekli eleştirilmiştir ve eleştirilmeye de devam etmektedir.

Herşey dahil sistemi ile ilgili yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğunda tüketici konumundaki turistlerin görüşleri yer almaktadır. Bu çalışmada ise, herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmini düzeyleri karşılaştırılmıştır.

Bu çalışmanın her aşamasında bilgi birikimleri ve önerileri ile bana yol gösteren danışman hocam Yrd.Doç. Dr. Muharrem TUNA’ya, istatistiksel yöntemler ile ilgili yardımlarından dolayı Yrd.Doç. Dr. Serpil CULA’ya, Araş. Gör. Özge SEZGİN’e ve her zaman yanımda olan aileme teşekkürlerimi sunarım.

Hakan OTAR
Ankara-2008

ÖZET

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE UYGULANAN HERŞEY DAHİL SİSTEMİNİN İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

OTAR, Hakan

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Muharrem TUNA

Ekim – 2008

Araştırma herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, iş tatmini düzeyleri arasındaki farkın karşılaştırılması amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın evrenini; İzmir, Bodrum, Kuşadası ve Antalya-Kundu turizm bölgesindeki dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında evrenin tamamına ulaşamadığından dolayı örneklem alınmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. 1100 adet anket formu konaklama işletmelerine ulaştırılmış ve geri dönen toplam 844 adet anket formu değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında; örnekleme ait demografik faktörlere ve işgörenlerin iş tatmini düzeylerine yer verilmiştir. İşgörenlerin demografik özellikleri ile ilgili veriler ve işgörenlerin iş tatmini düzeyleri ile ilgili veriler frekans ve yüzde olarak ortaya konmuştur. İş tatminini etkileyen faktörler; işin özellikleri, yönetici davranışları, ücret-terfi olanakları, işin psikolojik etkileri ve çalışma koşullarıdır. Bu faktörler ışığında iş tatmininin alt boyutları ile ilgili bulgular da değerlendirilmiştir. Herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark olup olmadığı “Mann-Whitney U” testi ile analiz edilmiştir. Çünkü örneklem normal dağılım özelliği göstermemektedir. Araştırmada anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; herşey dahil sistemi uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Herşey dahil sisteminin uygulanmadığı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmini düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Herşey dahil sistemini uygulayan konaklama işletmelerindeki insan kaynakları bölümlerinin, işgörenlerin iş tatmini düzeylerine daha fazla dikkat etmeleri ve belli periyotlarda gerekli ölçümleri yapmaları gerekmektedir.

ABSTRACT

IMPACTS OF ALL INCLUSIVE SYSTEM APPLIED IN ACCOMMODATIONS IN TERMS OF JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES

OTAR, Hakan

M.S.C. In The Main Discipline of the Tourism Education

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Muharrem TUNA

October – 2008

This survey is carried out for the purpose of disposal and comparison of the level of the job satisfaction of employees working in the accommodations which do or don't apply all inclusive system.

The population of this survey comprises the employees working in the four and five stars hotels located in İzmir, Bodrum, Kuşadası and Antalya-Kundu tourism region. As it is almost impossible to reach all the elements of the universe of this survey, exemplification method is applied. Questionnaire technique is used as data-collecting method in the survey. 1100 questionnaires were handed to the accommodations and 844 of them were evaluated. Demographic factors related to exemplification, attitudes of employees to all inclusive system, and level of employees' job satisfaction are included in the survey. The factors affecting the job satisfaction are; the qualifications of the job, administrator's attitude, payment-promotion facilities, psychological effects of the job and working conditions. In the light of these factors the findings which are related in the subsituations of the job satisfaction are evaluated. It has been checked by the "Mann Whitney U" test if there is a difference about job satisfaction level between the employees working in the accommodations which do or don't apply all inclusive system. Because sample doesn't indicate normal distribution feature. Level of reliability is estimated to be 0.05.

According to the results of the survey, it has emerged that there is a meaningful difference among the job satisfaction level of the employees working in the accommodations which do or don't apply all inclusive system. It is also observed that the level of satisfaction of employees working in the accommodations which don't apply all inclusive system is even higher. Human Resource Departments of all inclusive accommodations must pay attention to job satisfaction level of the employees and they must make the necessary surveys in certain periods.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix

BÖLÜM

1. GİRİŞ	1
1.1.Problem	3
1.2.Amaç	3
1.3.Hipotezler	4
1.4.Önem	5
1.5.Varsayımlar	5
1.6.Sınırlılıklar	6
1.6.Tanımlar	6
2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	8
2.1. Herşey Dahil Sistemi	8
2.1.1. Herşey Dahil Sistemine Genel Bir Bakış	8
2.1.2. Herşey Dahil Sisteminin Tarihsel Gelişimi	14
2.1.3. Herşey Dahil Sisteminin Dünyadaki ve Türkiye’deki Durumu ..	16
2.1.4. Herşey Dahil Sisteminin Türkiye Turizmi Üzerindeki Etkileri ...	21
2.1.4.1. Olumlu Etkileri	21
2.1.4.2. Olumsuz Etkileri	23
2.2. İş Tatmini	30
2.2.1.İş Tatmini Kavramı.....	30
2.2.2.İş Tatmininin Önemi.....	32
2.2.3. İş Tatmini İle İlgili Teoriler	35
2.2.3.1. Kapsam Teorileri	36
2.2.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	36
2.2.3.1.2. Çift Faktör Teorisi	38
2.2.3.1.3. Alderfer’in ERG Teorisi.....	39
2.2.3.1.4. Mc Clelland’ın Başarı Güdüsü Teorisi.....	40

2.2.3.2. Süreç Teorileri	41
2.2.3.2.1. Eşitlik Teorisi.....	41
2.2.3.2.2. İhtiyaç Gerçekleştirme Teorisi	43
2.2.3.2.3. Uyumsuzluk Teorisi.....	44
2.2.3.2.4. Üç Yönlü İlişki Teorisi	44
2.2.3.2.5. Referans Grupları Teorisi	44
2.2.3.2.6. Lawler’ın Çok Yönlü Tatmin Teorisi.....	45
2.2.3.2.7. İş Özellikleri Teorisi	45
2.2.3.2.8. Locke’un Değer Teorisi	46
2.2.4. İş Tatmininin Ölçülmesi	47
2.2.4.1. Porter İhtiyaç ve Doyum Anketi.....	47
2.2.4.2. Yüz Çizelgesi Ölçeği	48
2.2.4.3. İş Tanımlama Endeksi	49
2.2.4.4. İş Genel Ölçeği	49
2.2.4.5. Minnesota İş Tatmini Ölçeği	49
2.2.5. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar	51
2.2.5.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Unsurlar	51
2.2.5.1.1. Cinsiyet.....	52
2.2.5.1.2. Yaş	53
2.2.5.1.3. Eğitim Durumu	54
2.2.5.1.4. Meslek	56
2.2.5.1.5. Kişilik	56
2.2.5.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Unsurlar.....	57
2.2.5.2.1. İşin Niteliği	57
2.2.5.2.2. Ücret	58
2.2.5.2.3. Terfi Olanakları	60
2.2.5.2.4. Fiziksel Çalışma Ortamı	61
2.2.5.2.5. İletişim	63
2.2.5.2.6. Güvenlik	63
2.2.5.2.7. Stres	64
2.2.5.2.8. Yönetim Tarzı	65

3. YÖNTEM.....	67
3.1.Araştırmanın Modeli	67
3.2.Evren ve Örneklem.....	67
3.3.Verilerin Toplanması.....	68
3.4.Verilerin Analizi.....	69
4.BULGULAR ve YORUMLAR	71
4.1. Demografik Unsurlar İle İlgili Bulgular.....	71
4.2.Herşey Dahil Sistemini Uygulayan ve Uygulamayan Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki Farkın Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular.....	75
5.SONUÇ ve ÖNERİLER.....	83
5.1.Sonuçlar.....	83
5.2.Öneriler.....	88
EKLER.....	91
EK-1. Örnek Anket Formu	91
KAYNAKÇA	93

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
1	Herşey Dahil Sistemi Kapsamında Verilen Hizmetler	9
2	Herşey Dahil Konseptleri ve İçerdikleri Ürünler	10
3	Yıllara Göre Türkiye'ye Gelen Turist Sayıları ve Elde Edilen Turizm Gelirleri	12
4	TUI'nin Herşey Dahil Sistemini Uygulayan Tesis Sayıları İle İlgili Ülke ve Destinasyon Değerlendirmesi	17
5	Türkiye Turizminde İç Pazarda Konaklama Tiplerinin Aldıkları Paylar	19
6	İş Tatmini Faktörleri	70
7	İşgörenlerin Demografik Özellikleri	71
8	İşgörenlerin Genel İş Tatmini Düzeyleri ile İlgili Test Sonuçları	75
9	İşgörenlerin İşin Özelliklerinden Duydukları İş Tatmini ile İlgili Test Sonuçları	76
10	İşgörenlerin Yönetici Davranışlarından Duydukları İş Tatmini Düzeyleri ile İlgili Test Sonuçları	77
11	İşgörenlerin İşletmedeki Ücret ve Terfi Olanaklarından Duydukları İş Tatmini Düzeyleri ile İlgili Test Sonuçları	78
12	İşgörenlerin İşin Psikolojik Etkilerinden Duydukları İş Tatmini ile İlgili Test Sonuçları	79
13	İşgörenlerin Çalışma Şartlarından Duydukları İş Tatmini ile İlgili Test Sonuçları	80
14	Hipotezlerin Kabul Edilme ve Reddedilme Durumları	81
15	İş Tatmini İle İlgili Bulgular	82

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
1	İş Tatmini ve Tatminsizliğine Verilen Tepkiler	34
2	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	37
3	Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	38
4	Adams'ın Eşitlik Teorisi	42

1.GİRİŞ

Günümüzün popüler tatil tercihleri arasında yer alan herşey dahil sistemi, Türkiye’de faaliyette bulunan otel işletmelerinde son yıllarda yaygın bir biçimde uygulanmaya başlamıştır. Özellikle Akdeniz bölgesinde yer alan işletmeler tarafından benimsenen bu sistemin ülkemiz turizmi üzerinde olumlu etkide bulunduğunu söylemek mümkündür. Ancak sistemin olumsuz yönleri de turizm sektörünü tehdit etmektedir. Bu sistem konusunda bir standardizasyon olmaması, her ülkenin ya da işletmenin kendine özgü sunduğu hizmetler, sistemin en önemli sorunları olarak değerlendirilmektedir.

Herşey dahil sistemi; halen uygulanmakta olan oda-kahvaltı, yarım pansiyon ve tam pansiyon tiplerine alternatif olarak ortaya çıkan; turistlerin konaklama hizmetleri ve yiyecek-içecek hizmetlerinin (kahvaltı, öğle ve akşam yemekleri) karşılandığı; bu hizmetlerin yanı sıra, ara öğünlerin, yerli-yabancı içeceklerin ve içkilerin, turistlerin ihtiyaç duyabileceği tüm hizmetlerin önceden belirlenen tek bir fiyattan satıldığı bir tatil sistemidir.

Kitle turizminin yaygınlaştığı 1990’lı yıllarda paket programların içine uçak bileti, konaklama (oda-kahvaltı, yarım veya tam pansiyon), rehberlik hizmetleri ve havaalanı transferleri gibi aktiviteleri koyarak yerel seyahat acenteleri veya aracı ve dağıtıcı kuruluşlarla satışlarını yapan tur operatörleri, son yıllarda paket programlarına değişik bir boyut kazandırmışlardır. O da konaklama işletmelerinin sundukları oda + kahvaltı, yarım veya tam pansiyon uygulaması yerine herşey dahil konaklamalara ağırlık vermeleridir (Gökdeniz vd. , 2000, s.290).

Türkiye turizminde son yıllarda yaşanan turist artışının en önemli sebeplerinden biri "herşey dahil" tur organizasyonlarının yapılmasıdır. Esas itibarıyla Türkiye’de 1990’lı yıllarda uygulamaya başlanan ancak son birkaç yılda hızlı bir gelişim gösteren herşey dahil tur sistemi, bir talep sonucunda değil; İspanya, Yunanistan ve Portekiz turizmi ile rekabet etme gücüne ulaşmak için tercih edilmiştir (Gülbahar, 2002, s.98).

Herşey dahil sistemi ile konaklama işletmelerinin sunduğu hizmetler, şekil değiştirmiş ve farklılaşmıştır. Bu sistem işgörenlerin iş yükünün ve işletmenin iş süreçlerinin değişmesine neden olmuştur. Bu çalışmada söz konusu değişimin işgörenlerin iş tatminine etkisi araştırılmaktadır.

İş tatmini; bir bireyin beklediği veya arzu ettiği çıktılarla, gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucu; işine karşı beslediği duygusal tepki, bireyin davranışlarını etkileyen bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Cranny vd., 1992. Aktaran: Deniz, 2005, s.311).

İş tatmini faktörleri; işin niteliği, yönetici davranışı, ücret, terfi, işin psikolojik etkileri, çalışma koşulları şeklinde sıralanabilir. İş tatmini türleri ise; sürekli artan iş tatmini, dengede iş tatmini, kabullenilen iş tatmini, sahte iş tatmini, sabit iş tatmini, olumlu iş tatminsizliği ve sabit iş tatminsizliğidir (Ceylan, 2002, s.44).

İş tatmini kavramı kuramsal olarak ele alındığında: en temelde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden bahsedilmesi gerekir. Yönetim bilimini temelde etkileyen bu teori, örgütsel davranış literatürünün tamamında etkili olmuştur. İş tatmini ile ilgili teorilerin belirginleşmesinde motivasyon teorilerinin rolü büyüktür. İş tatmini teorileri; kapsam teorileri ve süreç teorileri olmak üzere iki ana grupta toplanmaktadır. Kuramın kapsam teorileri içinde, Maslow'un "İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi", Herzberg'in "Çift faktör teorisi", Mc Clelland'ın "Başarı güdüsü teorisi" ve Alderfer'in "ERG teorisi" yer almaktadır. Süreç teorileri ise; "Eşitlik Teorisi, İhtiyaç Gerçekleştirme Teorisi, Uyumsuzluk Teorisi, Üç Yönlü İlişki Teorisi, Locke'un Değer Teorisi, Lawler'ın Çok Yönlü Tatmin Teorisi, İş Özellikleri Modeli Teorisi ve Referans Grupları Teorisi"dir (Deniz, 2005, s.314).

İş tatminini ölçmek için; birçok ölçek ve yöntem kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları; Minnesota iş tatmini ölçeği, kritik olaylar tekniği, iş tamamlayıcı endeks yöntemi, anket yöntemi, davranış gözlemleme yöntemi ve mülakat yöntemidir (Ceylan, 2002, s.57).

Araştırma kapsamında kullanılan, "Minnesota İş tatmini Ölçeği", iş koşulları ile iş tatminini ilişkilendirmekte kullanılan bir iş tatmini ölçeğidir. Bu koşullar; yönetim, yaratıcılık, insan ilişkileri, bağımsızlık, teknik denetim ve çalışma şartları başlıkları altında toplanmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001, s.11).

Yapılan çalışmanın ilgili araştırmalar kısmı, iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde herşey dahil sistemi ile ilgili, ikinci bölümde de iş tatmini ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde, herşey dahil sistemini uygulayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler ile herşey dahil sistemini uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmini düzeyleri karşılaştırılmıştır.

Araştırma sonucunda, herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler arasında iş tatmini açısından önemli farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

1.1. PROBLEM

Bu araştırmada; örgütsel iklimin en önemli unsurlarından biri olan iş tatmini çerçevesinde, herşey dahil sistemini uygulayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler ile diğer pansiyon türlerini uygulayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaştırma ile turizm sektörünün en fazla eleştirilen konularından biri olan herşey dahil sistemine farklı bir bakış açısı getirilmektedir.

1.2. AMAÇ

Konaklama sektörünün emek-yoğun bir sektör olması ve insanın insana mal ve hizmet sunması, çalışan insanın tutumlarının bu mal ve hizmetin oluşma ve sunma sürecini tamamlayıcı ve en önemli nihai kaliteyi belirleyici önemde olması işgörenlerin tutum ifadelerinin ölçülmesini zorunlu hale getirmiştir (Kantarıcı, 1997, s.38) . İşgörenlerin iş tatmini düzeyleri de bu tutum ifadelerinden biridir.

Herşey dahil sistemi, Türkiye’de son yıllarda oldukça yaygın uygulanan bir konaklama türüdür. Bu konaklama türünün avantajları ve dezavantajları tartışma konusu olarak gündemi zaman zaman meşgul etmektedir. Bunun yanında, birçok bilimsel çalışmaya da konu olmuştur (Gülbahar, 2002, s.98). Bu çalışma kapsamında örgütsel bir unsur olan iş tatmini çerçevesinde herşey dahil sisteminin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın ana amacı; herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin iş tatmini düzeylerini belirlemek ve bulgular ışığında iki örneklem grubunun iş tatmini düzeyleri arasındaki farkı ortaya koymaktır.

İşgörenlerin iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği, ücret, terfi olanakları, fiziksel çalışma koşulları, yönetim tarzı, iletişim, güvenlik, stres olarak sıralanmaktadır. Kaya (2003) kendi araştırması kapsamında yaptığı faktör analizi sonucunda bu faktörleri; işin özellikleri, yönetici davranışları, ücret-terfi olanakları, işin psikolojik etkileri ve çalışma koşulları olarak belirlemiştir. Her bir faktör ile ilgili gerekli analizler yapılarak, iş tatmininin alt boyutları ile ilgili bulgulara ulaşmak amaçlanmıştır.

Bu araştırmayla; konuyla ilgili yapılacak araştırmalara ve ilgili işletme yöneticilerine işleri planlamada ve insan kaynakları politikalarını geliştirmede olumlu bir katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

1.3. HİPOTEZLER

Herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde iş tatmin düzeyleri arasındaki fark karşılaştırılırken, araştırmanın temel hipotezi belirlenmiş ve bu hipotezin testi yapılmıştır.

Araştırmanın ana hipotezi şu şekildedir:

Hipotez 1: $H_{0/1}$: Herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur/vardır.

Araştırmanın alt hipotezleri yardımıyla daha ayrıntılı sonuçlara ulaşılması amaçlanmıştır. Buna göre araştırmanın alt hipotezleri şöyledir:

Hipotez 2: $H_{0/1}$: Herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, çalıştıkları işin özelliklerinden duydukları iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur / vardır.

Hipotez 3: $H_{0/1}$: Herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, yönetici davranışlarından duydukları iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur / vardır.

Hipotez 4: $H_{0/1}$: Herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, ücret ve terfi olanaklarından duydukları iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur / vardır.

Hipotez 5: $H_{0/1}$: Herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, çalıştıkları işin psikolojik etkileri açısından duydukları iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur / vardır.

Hipotez 6: $H_{0/1}$: Herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, çalışma koşulları açısından duydukları iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur / vardır.

1.4. ÖNEM

Türkiye turizminde son yıllarda yaşanan turist artışının sebepleri arasında, "herşey dahil" oda satışlarının yaygınlaşması da sayılmaktadır. Esas itibarıyla ülkemizde 1990'lı yıllarda uygulamaya başlanan ancak son birkaç yılda hızlı bir gelişim gösteren herşey dahil sistemi, Türkiye’de bir talep sonucunda değil; İspanya, Yunanistan ve Portekiz turizmi ile rekabet etme gücüne ulaşmak için tercih edilmiştir (Gülbahar, 2002, s.98).

Herşey dahil sistemi kapsamında yapılan araştırmalarda; Gürkan (2002), Gülbahar (2002), Üner vd. (2006), Aktaş vd. (2002), Bostan vd. (2006) ülkemize gelen turistlerin tüketici kimliklerini ortaya koyan unsurları ele alınmışlardır. Bu çalışmaların yanında; Menekşe (2005), Demir ve Demir (2001), Gökdeniz vd. (2000), Barak (2006) ise, konaklama işletmelerindeki yöneticilerin herşey dahil sistemine ilişkin görüşlerine yer vermiştir.

Ancak; konaklama işletmelerinin iç müşterisi konumundaki işgörenlerin etkili bir örgütsel iklimin en önemli unsurlarından biri olan iş tatmini konusundaki tutumlarının herşey dahil sisteminde farklılık gösterip göstermediğinin daha önce ele alınmamış olması araştırmanın önemini arttırmaktadır. Herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin ve elde edilen sonuçlar ile sistemin iş tatmini açısından olumlu ve olumsuz yönleri ortaya konmuştur.

Bu araştırma; gelecekte herşey dahil sistemi ve iş tatmini konularında yapılacak olan araştırmalar için hem bilgi hem de kaynak sağlama konusunda yardımcı olacaktır.

1.5. VARSAYIMLAR

Araştırma kapsamında aşağıdaki varsayımlar oluşturulmuştur.

- Örneklem grubunun uygulanan anket formuna doğru ve tarafsız olarak bilgi verdiği varsayılmıştır.
- Alan araştırması yapılan işgörenler yığını temsil edebilecek özelliktedir.

- Araştırma kapsamındaki işgörenlerin gün içerisinde toplam sekiz saat çalıştıkları varsayılmıştır.
- İşgörenlerin anket doldurma esnasındaki psikolojik durumlarının, iş yorgunluklarının vb. gibi diğer faktörlerin, tüm işgörenler için aynı düzeyde olduğu varsayılmıştır.

1.6. SINIRLILIKLAR

Her bilimsel çalışmada olduğu gibi, bu çalışmada da bazı sınırlılıklar mevcuttur.

- Veri toplama aracı olarak seçilen anketlerin dağıtımı ve toplanmasında bazı güçlüklerle karşılaşmıştır.
- Hem zaman hem de maliyet açısından tüm işgörelere ulaşma zorluğu nedeniyle örneklem seçilmesi zorunlu hale gelmiştir.
- Araştırmanın İzmir, Aydın'ın Kuşadası ilçesi, Antalya-Kundu Turizm Bölgesi ve Muğla'nın Bodrum ilçelerindeki tüm otel işletmelerine uygulanmasının maliyetinin yüksek olmasından dolayı: konaklama işletmeleri arasından örneklem için gerekli özelliklere sahip olan konaklama işletmeleri seçilmiştir.
- Araştırma, elde edilecek objektif sonuçlarla ilgili önerilerin uygulanabilirliği açısından İzmir, Aydın'ın Kuşadası ilçesi, Antalya- Kundu bölgesi ve Muğla'nın Bodrum ilçesi ile sınırlıdır.
- Araştırma örneklemini oluşturan konaklama işletmelerinden herşey dahil sistemini uygulamayanların sayısı giderek azalmaktadır. Bu durum araştırma kapsamındaki sonuçların karşılaştırılması açısından önemli bir sınırlılıktır.
- Örneklem için seçilen konaklama işletmelerinde yönetici-işgören ayrımının yapılmadığı varsayılmıştır.
- Örneklem kapsamına dahil edilen bazı konaklama işletmelerindeki insan kaynakları müdürlerinin bilimsel araştırmalara karşı ilgisiz davranmışlardır. Bu durum örnek çapının daha fazla olmasını engellemiştir.

1.7. TANIMLAR

Herşey Dahil Sistemi: Halen uygulanmakta olan oda-kahvaltı, yarım pansiyon ve tam pansiyon tiplerine alternatif olarak ortaya çıkan; turistlerin konaklama hizmetlerinin, yiyecek-içecek hizmetlerinin (kahvaltı, öğle ve akşam yemekleri) ve eğlence ihtiyaçlarının karşılandığı; bu hizmetlerin yanı sıra ara öğünlerin, yerli-yabancı içeceklerin ve içkilerin, turistlerin ihtiyaç duyabileceği tüm hizmetlerin önceden belirlenen tek bir fiyattan satıldığı bir tatil sistemidir.

İş Tatmini: Çalışanın işinden dolayı kendini iyi hissetme derecesini ve işin kişi açısından ne derece anlamlı ve doyurucu olduğunu belirten bir kavramdır (Shamir ve Salomon, 1985, s.455).

2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. HERŞEY DAHİL SİSTEMİ

2.1.1. HERŞEY DAHİL SİSTEMİNE GENEL BİR BAKIŞ

Özellikle 1980’li yıllarla birlikte toplumsal anlamda birçok değişimi aynı anda yaşayan Türkiye’de, turizm faaliyetlerine gerekli önemin verilmediğinin anlaşılması sonucu ciddi bir atılım dönemi başlamıştır. Sermaye sahiplerine verilen devlet teşvikleri sonucu artan turizm yatırımları, turizm arzının temellerini oluşturmuştur. Yatırımlar için uygun görülen destinasyonlar ise; başta Kuşadası olmak üzere Güney ve Ege sahillerini kapsamaktadır. 1990’lı yıllara gelindiğinde ise Türkiye bu hızlı gelişimin meyvelerini yavaş yavaş almaya başlamıştır. Gerek politik, gerekse ekonomik birçok krizin ortaya çıkması; yaşanan gelişimi sekteye uğratsa da 2000’li yıllara ciddi istatistiki başarılarla başlayan Türkiye Turizmi, bu yıllarda yeni bir kavramla tanışmıştır. “Herşey Dahil Sistemi” olarak adlandırılan ve uluslararası literatürde ise “all inclusive system” olarak yer alan bu kavram Türkiye turizmini ciddi anlamda etkilemiştir.

Herşey dahil sisteminin ortaya çıkmasında paket tur kavramının etkili olduğu söylenebilir. Paket tur; daha önceden ayarlanmış seyahat hizmetlerini kapsayan ve genel olarak sadece ulaşım ve konaklama hizmetlerinden oluşan bir tatil sistemi olarak tanımlanmaktadır (Yamamoto ve Gill, 1999, s.135).

Kitle turizminin yaygınlaştığı 1990’lı yıllarda paket programların içine uçak bileti, konaklama (oda-kahvaltı, yarım veya tam pansiyon), rehberlik hizmetleri ve havaalanı transferleri gibi aktiviteleri koyarak yerel seyahat acenteleri veya aracı ve dağıtıcı kuruluşlarla satışlarını yapan tur operatörleri, son yıllarda paket programlarına değişik bir boyut kazandırmışlardır. O da konaklama işletmelerinin sundukları oda+kahvaltı, yarım veya tam pansiyon uygulaması yerine herşey dahil konaklamalara ağırlık vermeleridir (Gökdeniz vd., 2000, s.290).

Herşey dahil tatil kavramı; uçak bileti, havaalanı transferleri, odalar, yiyecek ve içecekler, tüm tesis ve donanımların kullanımını da içerisine alan, hizmet bedelinin önceden ödenmesi prensibine dayanan tatilleri ifade etmektedir (Barak, 2006, s.52).

Herşey dahil sistemi; halen uygulanmakta olan oda-kahvaltı, yarım pansiyon ve tam pansiyon tiplerine alternatif olarak ortaya çıkmış; turistlerin konaklama hizmetlerinin, yiyecek-içecek hizmetlerinin (kahvaltı, öğle ve akşam yemekleri) ve eğlence ihtiyaçlarının karşılandığı; bu hizmetlerin yanı sıra ara öğünlerin, yerli-yabancı içeceklerin ve içkilerin, turistlerin ihtiyaç duyabileceği tüm hizmetlerin, önceden belirlenen tek bir fiyattan satıldığı bir tatil sistemidir.

Konaklama işletmelerinde herşey dahil sistemi çerçevesinde sunulan hizmetler çeşitlilik göstermektedir. Pek çok hizmet herşey dahil sistemi kapsamında yer almaktadır. Tüm pansiyon türlerinde standart olan konaklama hizmetine ek olarak verilen hizmetleri (Tablo 1) şu şekilde sıralanabilir (Gürkan, 2002, s.56):

Tablo 1
Herşey Dahil Sistemi Kapsamında Verilen Hizmetler

HİZMET TÜRÜ	VERİLEN HİZMETLER
YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİ	Sabah kahvaltısı, öğlen ve akşam yemeği
	Sıcak-Soğuk alkolsüz içecekler
	Yerli-yabancı alkollü içecekler
	Dondurulmuş gıdalar
	Pasta ve tatlılar
	Mini bar
	Oda servisi
EĞLENCE HİZMETLERİ	Eğlence ve gösteriler
	Özel eğlenceler
	Spor olanakları
	Motorlu su sporları
YARDIMCI HİZMETLER	Sauna-hamam
	Sağlık hizmetleri
	Çamaşırhane hizmetleri
	Telefon-faks
	İnternet
	Emanet kasası
	Saç kesimi ve yıkama
	Mini klüp

Herşey dahil sisteminin, yarım pansiyon ve tam pansiyon gibi pansiyon türlerinde olduğu gibi, uluslararası normlarda standartlaştırılmamış ve içerdiği hizmetlerin net olarak belirlenmemiş olması nedeniyle, uygulandığı ülkede hatta ülkenin içindeki işletmelerde uygulama farklılıkları görülmektedir. Bu anlamdaki uygulama farklılıkları, herşey dahil sisteminin, farklı işletmelerde, farklı isimlerle anılmasına neden olmaktadır. İçerdiği hizmet ya da hizmetlerin saatine göre değişen bu isimler; Ultra Inclusive, Mega Inclusive, Imperyal, High Class, Maksimum Mega Ultra Inclusive'dir (Gürkan, 2002, s.53). Kesin ve net olarak belli sınırlarının ve standartlarının olmamasına rağmen; genel olarak uygulanan herşey dahil sistemi konseptleri ve içerdiği ürün ve hizmetler(Tablo 2) şunlardır (Menekşe, 2005, s.101):

Tablo 2
Herşey Dahil Konseptleri ve İçerdikleri Ürünler

HERŞEY DAHİL KONSEPTİ				SUNULAN ÜRÜN ve HİZMETLER
ULTRA/HIGH CLASS HERŞEY DAHİL KONSEPTİ	MAKSİMUM HERŞEY DAHİL KONSEPTİ	IMPERYAL HERŞEY DAHİL KONSEPTİ	KLASİK HERŞEY DAHİL KONSEPTİ	Konaklama
				Tüm öğünlerde yemekler
				Öğün dışında aperatif yiyecekler
				Limitsiz yerli, sıcak-soğuk, alkollü-alkolsüz içecekler
				Sınırlı ithal yiyecek ve içecekler
				Eğlence ve animasyon faaliyetleri
				Sınırlı kara sporları
				Çocuk kulüpleri
				Dondurulmuş Gıdalar
				Sınırsız ithal sıcak-soğuk, alkollü-alkolsüz içecekler
				Açık Büfenin yanında Ala Carte Restoranlar
				Sınırsız kara sporlarına ek olarak sınırlı deniz sporları
				Özel spesiyalite restoranları
				Sınırsız Deniz Sporları
				Sauna, Hamam, aerobik salonu gibi aktiviteler
				Odalarda ücretsiz doldurulan mini barlar
				Motorlu su sporları
				Çocuklu aileler için çocuk bakıcısı
				Çamaşır ve Ütü hizmetleri
				Odalardan telefon ve faks aramaları
				İnternet Bağlantısı
				Her türlü sağlık hizmetleri

Herşey dahil konaklama çeşitinin kendi içinde de değişik düzenlemeleri vardır. Örneğin; bazı işletmeler herşey dahilinde içine alkollü ve alkolsüz içeceklerin tümünü dahil ederken, bazıları ise özellikle alkollü içecekleri ücrete tabi tutabilmektedirler. Ayrıca yine bazı işletmeler, otel içerisindeki animasyon etkinliklerinin bir kısmını ücret karşılığında sunabilmektedir (Barak ,2006, s.52).

Konaklama işletmelerinin herşey dahil sistemini tercih etmelerinde;

- Sistemin doluluk oranlarını arttırıcı etkisinin olmasının (Gökdeniz vd., 2000, s.295),
- Maliyetleri düşürücü etkisinin olmasının (Gürkan, 2002, s.57),
- Gelirleri arttırıcı etkisinin olmasının (Birkan, 2004, s.18),
- Tur operatörlerinin ödemeleri sayesinde finansal planlama kolaylığı sağlamanın (Poon, 2003, s.218),
- Özellikle yiyecek içecek hizmetlerinden yararlanacak kişi sayısının önceden belli olmasının ve malzemelerin temininde toplu alımlarda fiyat avantajının olmasının (Demir, 2004, s.6),
- İşgören sayısının kısıtlanmasının ve düşük nitelikli işgörenlerin alınmasıyla işgören maliyetlerinin düşürülmesinin etkili olduğu söylenebilir.

Tüketicilerin herşey dahil sistemine yönelik ilgilerinin artmasında ise; tatil bütçelerini belirleme kolaylığının olmasının (Menekşe, 2005, s.100), kısıtlı bütçesi olan çocuklu ailelerin ekstralar için ödeme yapmamaları nedeniyle herşey dahil sistemini tercih etmelerinin (Ostermaier, 2003, s.16) ve tüketimin sınırsız olmasının (Gülbahar, 2002, s.131) etkili olduğu söylenebilir.

Robinson Club ve Magic Life Tatil köyü zincirinin öncülüğünde Türkiye’de uygulanmaya başlayan herşey dahil sistemiyle birlikte (Menekşe, 2005, s.101), özellikle son beş yılda gerek turist sayısı bakımından, gerekse de elde edilen turizm geliri bakımından artışlar yaşanmıştır. İstatistiksel açıdan 2003 yılından itibaren istikrarlı ivme kazanan Türkiye Turizmi için 2007 yılı, rekor kırılan yıl olarak dikkat çekmektedir. Gelen turist sayısı açısından bir önceki yıla göre % 17’lik artış söz konusudur (<www.kultur.gov.tr>, 2008, Mayıs 25).

Tablo 3
Yıllara Göre Türkiye'ye Gelen Turist Sayıları
ve Elde Edilen Turizm Gelirleri

YILLAR	TURİST SAYISI (Bin Kişi)	BİR ÖNCEKİ YILA GÖRE ARTIŞ ORANI(%)	TURİZM GELİRİ (Milyon \$)	BİR ÖNCEKİ YILA GÖRE ARTIŞ ORANI(%)
2007	27.214	17	18.487	9
2006	23.148	9	16.850	20
2005	21.123	20	13.929	14
2004	17.517	24	12.125	25
2003	14.030	5	9.676	14

(<www.kultur.gov.tr> (2008, Mart 30))

Bir görüşe göre, Türk turizminde son yıllarda yaşanan turist artışının en önemli sebeplerinden biri "herşey dahil" tur organizasyonlarının yapılmasıdır. Esas itibarıyla Türkiye'de 1990'lı yıllarda uygulamaya başlanan ancak son birkaç yılda hızlı bir gelişim gösteren herşey dahil tur sistemi, Türkiye'de bir talep sonucunda değil; İspanya, Yunanistan ve Portekiz turizmi ile rekabet etme gücüne ulaşmak için tercih edilmiştir (Gülbahar, 2002, s. 98).

Herşey dahil sistemini, öngörülen turizm pazarının talep tarafından gelen isteklere verdiği bir cevap olarak değerlendirmekte ve dünya çapında en az 5 yıllık bir süreçte bu pazarlama yaklaşımının devam edeceğini öngörmektedir (Voss, 2005, s.14).

Ostermaier (2003); herşey dahil sisteminin, gerek konaklama işletmeleri gerekse tur operatörleri tarafından önemszenmesi gerekliliğini vurgulamıştır. Herşey dahil sisteminin birçok avantajlı yönü olmasına rağmen bazı olumsuz yönlerini de dikkate almak gerekmektedir. Bu sistemin olumsuzlukları arasında; sistemin genel bir standardının olmayışı, buna bağlı olarak bu sistemle ilgili yasal düzenlemelerin yapılmaması, denetlemelerin gerçekçi yapılmaması sayılabilir. Ayrıca, bu problem sadece Türkiye'ye özgü değil, dünya çapında bir sorundur (Aktaran: Menekşe, 2005, s.98).

Herşey dahil sisteminin son yıllarda oldukça tartışılan bir konu olması nedeniyle, bu konuyla ilgili bazı yüksek lisans ve doktora tez çalışmaları yapılmıştır. Bu tezler aşağıda sıralanmıştır.

- Gülbahar (2002) tarafından yapılan “Turizmde Herşey Dahil (All-Inclusive) Tur Satış Uygulamalarının Değerlendirilmesi” adlı yüksek lisans tezi,
- Gürkan (2002) tarafından yapılan “Herşey Dahil (All-Inclusive) Sistemin Türk Turizmi Açısından Değerlendirilmesi (Antalya-Kemer Örneği)” adlı yüksek lisans tezi,
- Süklüm (2006) tarafından yapılmış olan ” Türkiye’de Hizmet Sektöründeki Turizm İşletmelerinde Uygulanan “Herşey Dahil” Sisteminin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesi ve Bir Alan Araştırması” adlı yüksek lisans tezi,
- Barak (2006) tarafından yapılan “Turizm Sektöründe Uygulanan Herşey Dahil Tatil Sisteminin Bölgedeki İşletmeler Üzerindeki Etkisi ve Bodrum Örneği” adlı yüksek lisans tezi,
- Demir (2004) tarafından yapılan “Turizm İşletmelerinde Herşey Dahil Fiyat Sisteminin Maliyet ve Karlılık Üzerine Etkisinin Analizi” adlı yüksek lisans tezi, bu alanda yapılmış bilimsel araştırmalardır.

Konuyla ilgili bazı akademik araştırmalarda da yararlı bulgulara erişilmiştir. Bunlar;

- Ahmet Aktaş, Bahattin Özdemir, Ebru Tarcan ve Eda Atılğan tarafından, 2002 yılında Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Yüksek Okulu’nda yapılmış olan “Türkiye Genelinde Herşey Dahil Uygulamasının Turistler, İşletme Yöneticileri ve Yöre Esnafı Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, adlı araştırmaları da herşey dahil sistemi hakkında yapılmış çalışmalar arasında yer almaktadır.
- Herşey dahil sistemi ile ilgili Turizm Yatırımcıları Derneği tarafından düzenlenen araştırma projelerinden biri de Menekşe (2005) tarafından yapılan, “Herşey Dahil Sistemi Uygulamasının Türkiye Turizmine Etkilerini Marmaris Örneği” dir. Ayrıca bu çalışma, akademik makale olarak da Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisinde yayınlanmıştır.

- Herşey dahil sistemi ile ilgili Turizm Yatırımcıları Derneği tarafından düzenlenen bir başka araştırma projesinde ise, Örucü vd. (2004), herşey dahil sisteminin Türkiye turizmine ve işletme karlılığına etkisini Marmaris örneği kapsamında incelemiştir.
- Turizm Yatırımcıları Derneği'nin desteklediği bir diğer araştırma projesinde Tunca (2004), herşey dahil sisteminin ekonomik etkilerini araştırmıştır.
- Aynı derneğin desteklediği diğer bir projede ise, Demir ve Demir (2004) ise, herşey dahil sisteminin Türkiye turizmi üzerindeki etkilerini Muğla örnekleme kapsamında incelemiştir. Ayrıca bu çalışma akademik bir dergide de yayınlanmıştır.
- Üner vd. (2006); “Türkiye’de Herşey Dahil Uygulamasının Konaklama İşletmeleri Üzerindeki Etkisi:Antalya Örneği “ adlı çalışması da ilgili konu kapsamındaki akademik araştırmalar arasında yer almaktadır.
- Gökdeniz vd. (2000) tarafından I. Ulusal Turizm Sempozyumunda sunulan “Herşey Dahil Pansiyon Türünün (All Inclusive) Turizm Sektöründeki İşletmeler Açısından Analizi ve Örnek Bir Uygulama” araştırmada da herşey dahil sistemi üzerine odaklanılmıştır.

2.1.2. HERŞEY DAHİL SİSTEMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Herşey dahil sisteminin tarihsel gelişimine bakıldığında; paket turların ortaya çıkışından ve Thomas Cook’tan bahsetmek gerekir. Thomas Cook, 1841 yılında dünyadaki ilk organize turizm faaliyetini gerçekleştirmiş ve paket tur kavramının temellerini atmıştır. Bu andan itibaren geçen yıllarla birlikte sürekli bir değişim gösteren paket tur kavramı, pansiyon türlerinin oluşmasını ve çeşitlenmesini sağlamıştır (Hacıoğlu, 2000, s.92). Bu sayede: sadece oda, oda + kahvaltı, yarım pansiyon (oda + kahvaltı + akşam yemeği) ve tam pansiyon (oda+ kahvaltı + öğle yemeği + akşam yemeği) şeklinde tüm dünyada standart haline gelen pansiyon türleri yaygınlaşmıştır.

Herşey dahil sisteminin örneklerine ilk olarak 1930’lu yıllarda İngiltere’deki tatil kamplarında rastlanmıştır. Daha sonraki süreçte ise, 1950 yılında Fransız bir yüzücünün bir İspanyol adası olan Mayorka’da tatil kampı kurmuştur. İspanya

Hükümeti'nin de bu durum karşısında; yüzücünün yiyecek, içecek, konaklama ve diğer faaliyetler için önceden belirlenmiş tek bir fiyat ödemesi yönünde karar alması ile birlikte herşey dahil sisteminin ilk kıvılcımları ortaya çıkmıştır. Bu durum, birçok girişimciye esin kaynağı olmuştur ve bu girişimcilerin yatırımları ile herşey dahil sisteminin temelleri atılmıştır (Poon, 1998; Clark, 2000; Aktaran: Üner vd., 2006, s.37).

Herşey dahil sisteminin bu denli hızlı bir gelişmesinde, havacılık sektörünün gelişmesi ve charter uçuşlarının yaygınlaşması etkili olmuştur (Özgüç, 1998, s.10). Bununla beraber organize paket turların yaygınlaşması, seyahat acentelerinin sayısının artması ve tur operatörlüğü kavramının ortaya çıkması, paket turlarının gelişmesine, dolaylı olarak da herşey dahil sisteminin yaygınlaşmasına neden olmuştur (Hacıoğlu, 2000, s.5).

Herşey dahil sistemi ile ilgili ilk uygulamalar, çevre koşulları yetersizliği ve aktivite eksikliğinden dolayı, etrafı yüksek duvarlar ve tellerle koruma altına alınmış büyük otel ve saraylarda başlamıştır (Yürük, 2002, s.292). II. Dünya Savaşı'nın hemen ardından kurulan Fransız Club Mediterranee, 1960 ve 1970'li yıllarda "Club Tatil" adı altında herşey dahil uygulamasını uluslararası piyasaya taşımıştır. Club Med'in liderliğinde uygulanan tüm tatil için tek fiyat olgusu, özellikle Karayipler'de büyük gelişme kaydetmiştir. Karayipler'de düzinelerce herşey dahil sistemi ile çalışan tesis açılmış, bazı önemli zincir işletmeler yeni tesisler inşa etmiş ya da eski tesisleri yenilemişlerdir. Sadece tesis sayısında değil, sunulan hizmetlerde de gelişme olmuş, önceleri bekarlara yönelik kamp hizmetleri sunulurken, günümüzde çiftlere, çocuklu ailelere ve lüksü arayan tatilcilere de hizmet sunabilen tesisler kurulmuştur. 2000 yılında Karayipler'deki 1500 tesisten 200'ü tamamen herşey dahil sistemi ile çalışan ve herşey dahil paket turlar satan tesisler durumuna gelmiştir. Herşey dahil fikri Avrupa, Asya ve Afrika'ya ise Alman ve İtalyan turizm işletmeleri tarafından taşınmıştır (Aktaş vd., 2002, s.4).

2.1.3. HERŞEY DAHİL SİSTEMİNİN DÜNYADAKİ ve TÜRKİYE'DEKİ DURUMU

Son yıllarda konaklama işletmeleri tarafından yoğun bir şekilde ilgi gösterilen herşey dahil sistemi halen birçok destinasyonda uygulanmaktadır. Herşey dahil sistemi, kısa vadeli getirileri ile birçok ülkenin ilgi odağı olmuştur (Gürkan, 2002, s.53).

Bu sistemin yoğun bir biçimde kullanıldığı ülkelerin başında gelen Karayipler, herşey dahil sisteminin esas işlevini karşılar nitelikteki özelliklere sahip bir destinasyondur. Doğal çekicilikleri dışında tarihi ve kültürel bir varlığı bulunmayan bu turistik destinasyonda lüks şato ve saraylarda çevresi koruma altına alınmış bir ortamda, gelir düzeyi yüksek turistler için talep yaratılmıştır (Aktaş vd., 2002, s.626).

Karayipler'deki konaklama tesislerinden "Almond Resort Sandals", ardi ardına üç yıl, dünyanın en iyi herşey dahil sistemini uygulayan oteli seçilmiştir. Bunun yanında "Super Clubs" zincir otel işletmeleri de herşey dahil sistemi denilince ilk akla gelen ve dünya çapında marka olmuş oteller olarak kabul edilmektedir (Ustaaşçı Dergisi, 1998, s.6). Herşey dahil sistemini uygulayan ülkelere bakıldığında, Akdeniz Çanağı'nda yer alan ülkeler dikkat çekmektedir. İtalya, Yunanistan ve Fransa herşey dahil sistemi kapsamında ülkemizin yoğun rekabet halinde olduğu ülkelerdir. Bu ülkelerin yanında Karayipleri de içine alan Orta Amerika ülkeleri ve Uzak Doğu'da yer alan Tayland gibi ülkeler de herşey dahil sistemini yoğun bir biçimde uygulamaktadır (Menekşe, 2005, s.99).

Avrupa'nın önemli tur operatörleri arasında gösterilen TUI'nin 2005 yılına ait kataloglarında, herşey dahil sisteminin ülkelere göre durumunu gösteren tabloya bakıldığında; Türkiye'nin birçok ülke ve destinasyona nazaran herşey dahil sistemine daha fazla ilgi gösterdiği ortaya çıkmaktadır. İspanya'nın ise herşey dahil sistemini daha çok Mayorka ve Kanarya Adalarında serbest bıraktığı göze çarpmaktadır. Bu durumun en önemli sebebi, Mayorka ve Kanarya Adaları'nın deniz-kum-güneş dışında pek fazla çekiciliklerinin olmamasıdır. Bu da herşey dahil sisteminin uygulanması açısından önemli bir tercih sebebidir (<www.turizmgazetesi.com> 2006 Aralık 19).

Tablo 4
TUI'nin Herşey Dahil Sistemini Uygulayan
Tesis Sayıları İle İlgili Ülke ve Destinasyon Değerlendirmesi

Ülkeler	Toplam Tesis Sayısı	Herşey Dahil Sistemini Uygulayan Tesis Sayısı	Herşey Dahil Sisteminin Uygulanma Oranı(%)
Türkiye	132	75	56,8
Mısır, Tunus, Fas	164	54	32,9
Mayorka Adası	151	37	25,0
Kanarya Adaları	215	32	15,0
İspanya	121	6	5,0
Bulgaristan, Romanya	59	13	22,0
Yunanistan, G.Kıbrıs	281	47	16,7

(<www.turizm gazetesi.com> (2006, Aralık 19)).

Herşey dahil sistemi uygulamaları ile ilgili bir başka kaynakta da; herşey dahil sisteminin öncüsü olarak Dominik Cumhuriyeti kabul edilmektedir. Aynı kaynakta herşey dahil sisteminin kısa vadeli getiriler açısından ülkeler arasında cazibesinin arttığı ve uygulanmaya başlandığı belirtilmektedir. Özellikle FTR, ITS, KREUTZER, NECKERMANN, TJAEREBORG gibi büyük tur operatörleri, 2002 yılından itibaren kataloglarını bu pazarlama yaklaşımına uygun hale getirmişlerdir (Gürkan, 2002, s.53).

Örneğin; Hong-Kong'lu seyahat acenteleri turistlere, boş zamanlarını değerlendirmeleri için ve kısa ya da uzun mesafeli seyahatler için herşey dahil tatil paketlerini önermektedirler (Aktaş vd., 2002, s.627).

Herşey dahil sisteminin uluslararası düzeyde yaygınlaşmasına Rusya'nın Karadeniz kıyısındaki bazı turistik bölgelerde bulunan oteller örnek verilebilir. Karadeniz kıyısında yer alan Soçi ve Anap destinasyonlarında herşey dahil sistemine geçilmesi ile birlikte ciddi bir atılım gerçekleştirmiştir. Doluluk oranlarının istikrarlı olarak yüksek olduğu bu destinasyonlarda turistik arz kapasitesinin artırılması konusu dikkate alınmaya başlamıştır (<www.aksam.com.tr>2005, Temmuz20).

1992 yılında Norveçli turistler arasında yapılan bir araştırmada; herşey dahil sisteminin uygulandığı tarifesiz uçak turlarıyla (inclusive charter) İspanya, Yunanistan, Türkiye, Güney Kıbrıs ve Bulgaristan'a giden turistlerin oranının %84 civarında olduğuna dikkat çekilmektedir. Gidilen destinasyonların seçilmesinde güneşli yaz iklimine sahip ülkelerin yer alışı bir diğer dikkat çeken unsurdur (Jorgensen ve Solwoll, 1996; Aktaran: Gülbahar, 2002, s.61).

Maldivler de çok uluslu tur operatörlerinin dikkate aldığı bir turistik destinasyondur. Herşey dahil sistemi, 1970'lerde charter turlarının yaygınlaşmasına paralel olarak gelişmiştir. Maldivler'i tercih eden turistlerin %60'ını Avrupalı turistler oluştururken, geri kalanını Asya ve Hindistan'dan gelen turistler oluşturmaktadır (Gülbahar, 2002, s.62).

Herşey dahil sisteminin Avrupa, Asya, Afrika'ya taşınması ve dünya genelinde yaygınlaşmasında Alman ve İtalyan tur operatörleri rol oynamıştır. Örneğin TUI, WUR, ITS gibi başlıca tur operatörleri kendileri tarafından işletilmekte olan Robinson Club, Club Aldina, Club Calimera tatil köyleri ile İspanya, Türkiye, Yunanistan, İtalya, Avusturya, İsviçre, Kenya, Sri Lanka, Kanarya Adaları, Tunus, Senegal, Tayland ve Ibiza gibi turistik destinasyonlarda herşey dahil sistemini uygulamayı tercih etmektedirler (Üner vd., 2006, s.37).

Avrupa Birliği ülkeleri içerisinde özellikle İngilizlerin tur talebi diğer ülkelere göre çok daha yüksektir. Buradaki tur operatörleri, kapsamlı tur seyahatlerinin gelişmesinde önemli rol oynamıştır. AB'de seyahat harcaması en yüksek olan ülke ise Almanya'dır. Nüfuz artışının diğer Avrupa ülkelerine göre daha fazla olduğu Fransa'da, "inclusive" tur seyahatleri İngiliz ve Alman pazarlarına göre daha az tercih edilirken, İspanya'da bu tür seyahatleri tercih edenlerin sayısı hızla artmaktadır (Clewer vd., 1992, s.126).

Avrupa'nın önemli tur operatörlerinden biri olan ITS, her dört müşterisinden birinin yaz tatili için herşey dahil sisteminin uygulandığı konaklama işletmelerine rezervasyon yaptığını belirtmektedir. ITS'nin sahip olduğu toplam 439 adet herşey dahil turun içinde Türkiye ve Dominik Cumhuriyeti en fazla tercih edilen destinasyonlar arasındadır (Gürkan, 2002, s.55).

Türkiye herşey dahil sistemiyle 1990'lı yılların başıyla birlikte tanışmıştır. İlk olarak Marco Polo tatil köyü ve akabinde Magic Life tatil köyü zinciri tarafından uygulanan herşey dahil sistemi, özelliği gereği “club” tatil anlayışının yaygın olduğu konaklama işletmeleri tarafından hemen benimsenmiştir. Robinson Club, Club Calimera, Club Mediterranean, Club Aldina bunlardan bazılarıdır (Aktaş vd, 2002, s.629).

Avrupa'nın önde gelen tur operatörleri, herşey dahil sistemini yoğun bir şekilde tercih eden Türkiye'yi öncelikli pazarları arasında göstermektedirler (Gürkan, 2002, s.56).

Özellikle 2000 yılıyla birlikte sadece “club” tarzı tatil köyleri değil, diğer konaklama işletmeleri tarafından da herşey dahil sistemi benimsenmiştir. TÜRSAB'ın 2001 yılında yaklaşık 225 oteli kapsayan araştırmasına göre, herşey dahil sistemini uygulayan otellerin oranının % 51-52 seviyelerinde çıktığı tespit edilmiştir (Aktaş vd, 2002, s.629).

Yapılan bir diğer araştırmada; kendi pansiyon tipini değiştiren 96 konaklama işletmesinden, herşey dahil sistemini tercih edenlerin oranı % 62,8 olarak belirlenirken, % 14,8'lik kısmının da her şey dahilden ultra her şey dahile geçtiği görülmüştür. Böylece toplam oran % 77,6'yı bulmaktadır (Resort Turizm ve Seyahat Dergisi, 2004, s.16).

Tablo 5
Türkiye Turizminde İç Pazarda Konaklama Tiplerinin Aldıkları Paylar

PANSİYON TİPİ	%	%
	2002	2004
HERŞEY DAHİL	56,3	71,7
YARIM PANSİYON	36,5	22,9
TAM PANSİYON	6,7	5,2
DİĞER	0,5	0,2

(Resort Turizm ve Seyahat Dergisi, 2004, 46, s.16)

Türkiye'de 2000 – 2002 yıllarını kapsayan dönemde herşey dahil sistemini uygulama oranı %56 iken, 2004 yılında %72 dolayına ulaştığı görülmektedir.

Özellikle tur operatörlerinin yoğun baskısı, diğer yandan rakip ülkelerin herşey dahil sistemi uygulamaları, ülkemizde herşey dahil sisteminin yaygınlaşma sebeplerindendir (Üner vd., 2006, s.38). Herşey dahil sistemi, krizlerle sık karşılaşan Türkiye'nin, turizm açısından güvendiği en önemli fırsatlardan biridir. Bu sayede ortaya çıkan yüksek doluluk oranlarının, yaşanan krizlerin çabuk atlatılmasında etkili olduğu söylenebilir (Menekşe, 2005, s.101).

2001 yılında yaşanan küresel terör olaylarından biri olan 11 Eylül saldırılarının turizm sektörü üzerinde oldukça ciddi etkileri olmuştur. Ancak, herşey dahil sistemi sayesinde kriz havasını rakiplerine göre daha hızlı atlatan Türkiye'nin az hasarla bu krizi aştığı belirtilmektedir (<www.tercuman.com.tr> 2002, Ocak 9).

Türkiye'nin herşey dahil uygulamaları ile ilgili en büyük sorunu, bu konudaki standartların bir türlü oluşturulmamasıdır. Konaklama işletmelerinin kendi tasvirleri ile oluşan “mega, ultra, hiper vb. gibi” herşey dahil kavramları tüketiciler tarafından tam olarak anlaşılmamaktadır. Hangi sınıfın hangi hizmetleri karşıladığı, her otelde hatta zincir içerisindeki iki farklı otelde bile değişir niteliktedir. Bu durum belki de herşey dahil sistemin uygulanışıyla ilgili en büyük sorundur (Menekşe, 2005, s.100).

Herşey dahil sistemi ile birlikte; konaklama işletmelerinin fiyat indirmeleri ve sadece doluluk oranlarını arttırmaya yönelik olarak çalışmaları, Türkiye'yi ziyaret eden turist profilinin değişmesine sebep olmaktadır. Tatil anlayışını deniz – kum – güneş üçlüsü ile sınırlayan ve zamanının büyük bölümünü konaklama işletmesinde geçiren bir turist tipi yaratılmıştır.

Herşey dahil sisteminin Türkiye'ye sağladığı en önemli rekabet avantajı fiyattır. Tatil için ülkemizi tercih eden turistlerin yoğun olarak geldikleri yaz döneminde, yiyecek maddelerinin mevsiminde ucuz olması, işgücünün de ucuz olması söz konusudur. Bu nedenle tur fiyatlarının düşürülerek, talep miktarının arttırılması sonucunda Türkiye rakipleri ile daha rahat rekabet etmektedir (Gürkan, 2002, s.118).

Yabancı tur operatörlerinin baskıları ve herşey dahil sistemini uygulayan konaklama işletmelerinin elde ettikleri yüksek doluluk oranları, sistemin ülkemizde hızla yaygınlaşmasına sebep olmuştur. Sık sık krizlerin yaşandığı ülkemizde, önceki dönemlerde maddi kayıplara uğramış olan konaklama işletmeleri kendilerini güvence

altına alarak, doluluk oranlarını arttırabilmek için tur operatörleri ile herşey dahil sistemini uygulamak için anlaşılmışlardır (Kuleli, 1999, s.33).

2.1.4. HERŞEY DAHİL SİSTEMİNİN TÜRKİYE TURİZMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Herşey dahil sistemi, ülkemizde uygulanmaya başladığı 1990'lı yılların başından itibaren turizm ile ilgili neredeyse her platformda yoğun olarak tartışılmaktadır ve bu tartışmalar günümüzde de hala devam etmektedir.

Herşey dahil sisteminin tamamen kötü bir sistem olduğunu söylemek ya da bunun tam tersini söylemek yanlış olur. Çünkü, Türkiye turizmi tarafından oldukça fazla benimsenmiş olan bu pazarlama yaklaşımını olumlu etkileri ile değerlendirebileceğimiz gibi, olumsuz yönleriyle de değerlendirmemiz gerekmektedir.

2.1.4.1. Olumlu Etkileri

Herşey dahil sistemi, en başta uygulayıcılar konumundaki konaklama işletmeleri açısından oldukça avantajlı bir pazarlama yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de; konaklama işletmelerinin doluluk oranlarının, herşey dahil sisteminin uygulandığı dönemlerde artış göstermesidir (Gökdeniz vd., 2000, s.305). Özellikle bu sebep, bir çok konaklama işletmesinin herşey dahil sistemiyle ilgili genel yorumu olarak kabul edilebilir.

Herşey dahil sistemiyle ilgili eleştirilerden biri de, Türkiye'nin bu sistemi uygulama amacının, Akdeniz çanağındaki rakip ülkelere karşı rekabet avantajı elde etmek istemesidir (Üner vd., 2006, s.39).

Herşey dahil sisteminin uygulanması ile birlikte geçmiş yıllardaki turizm sezonlarına göre daha uzun sezonlar yaşanmaktadır. Yapılan araştırmalarda herşey dahil sisteminin, turizm sezonunun 15 ile 30 günlük bir uzamaya sebep olduğu belirtilmiştir (Menekşe, 2005, s.19). Ayrıca yıl içerisindeki bayram tatilleri, yıllık izin vb. gibi zamanların turistik amaçlı olarak kullanıldığı düşünüldüğünde, yıl içerisinde 7 – 8 aylık bir turizm sezonundan bahsedilebilir. Herşey dahil sisteminin uygulanmasıyla birlikte artan iç turizm talebi bu durumun ana sebebidir. Konaklama

işletmeleri de bu durumu kendi lehlerine çevirmeyi başarmışlardır. Yedinci ve sekizinci kalkınma planında da belirtildiği gibi Türkiye, turizm sezonunun yılın tamamına yayılmasını amaçlamaktadır. Bu sayede belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından da önemli adımlar atılmış olmaktadır.

Herşey dahil sistemi konaklama işletmelerinin hizmet yelpazelerinin genişlemesi açısından Türkiye turizm sektöründe rekabetçi bir ortamın oluşmasına yardımcı olmakta ve tercih yapacak olan konuklar için kolaylık sağlamaktadır (ner vd., 2006, s.39). Böylece müşteri memnuniyeti açısından olumlu gelişmeler yaşanması olasıdır.

Herşey dahil sistemini uygulayan konaklama işletmeleri, bu sistemi uygulamayan konaklama işletmelerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmektedir (ner vd., 2006, s.39). şehirlerde bulunan konaklama işletmelerini ayıracak olursak; genel olarak resort otel olarak tanımlanan deniz kenarındaki destinasyonlarda yer alan konaklama işletmeleri bu rekabetin tam ortasındadır. Doluluk oranları bazında herşey dahil sistemini uygulayan konaklama işletmelerinin diğer konaklama işletmelerine göre daha nde olduğu söylenebilir. Tur operatörlerinin herşey dahil sistemini uygulamaları açısından yönlendirmeleri sonucu misafir garantisi olan bu konaklama işletmeleri daha avantajlı görülebilir.

Herşey dahil sistemini uygulayan konaklama işletmelerine, hizmetleri karşılığında seyahat acenteleri ve tur operatörleri tarafından ödenen kısa vadeli yüksek miktarlı demeler, konaklama işletmelerinin mali yapılarının geliştirilmesi açısından önemlidir (ner vd., 2006, s. 38). Bu sayede, mali yapıları güçlenen konaklama işletmeleri ekonomik anlamda likidite sorununa are bulmakta; yeni yatırımlar için de finansal kaynak yaratmış olmaktadır.

Konaklama işletmelerini tercih edecek konuk sayılarının daha önceden bilinmesi sonucu, özellikle malzeme alımlarında toplu alımları tercih eden konaklama işletmelerinin maliyetleri düşürme anlamında başarılı olmaları da herşey dahil sisteminin işletmeler açısından olumlu katkıları arasındadır (Demir, 2004, s.3). Konaklama işletmelerinin tedarikçilerle iyi ilişkiler kurması, hizmet kalitesi üzerinde doğrudan etkili olan bir unsurdur.

Herşey dahil sisteminin en büyük avantajlarından biri de, konaklama işletmelerinin bulunduğu destinasyondaki diğer sektör temsilcilerini olumlu yönde

etkilemesidir. Turizm sektörü dışındaki özellikle yiyecek-içecek alanında çalışan işletmeler için bu durum söz konusudur (Menekşe, 2005, s.106).

Son yıllarda ülkemizdeki iç turizm pazarının canlanmasında en büyük etkenlerden biri de herşey dahil sisteminin birçok konaklama işletmesi tarafından benimsenmesi ve işletmeler arasında rekabet ortamının oluşması sonucu fiyatların genel olarak düşmesidir (Üner vd., 2006, s.39). Fiyatların düşmesi ile birlikte bu sistem, gelir grubu sınıflandırmasına göre orta düzeyin bir üst basamağında yer alan aileler tarafından oldukça fazla tercih edilmektedir.

TÜRSAB Ar-Ge bölümünün 2005 yılında seyahat acenteleri arasında yaptığı iç turlar pazarı araştırmasına göre; iç turizm faaliyetlerine katılan turistlerin sayısının % 27 oranında arttığı belirtilmektedir (<www.tursab.org.tr> 2006, Aralık 19). Bu durum da; herşey dahil sisteminin sadece dış pazarı etkiler nitelikte olmadığı görülmektedir.

Herşey dahil sisteminin konaklama işletmelerinin maliyetlerini düşürmesi açısından avantajlı olan bir başka olumlu etkisi ise, nitelikli işgören sayılarının azalması ve konaklama işletmeleri için büyük bir maliyet yükü olan işçilik giderlerinin azalmasıdır (Demir, 2004, s.5).

2.1.4.2. Olumsuz Etkileri

Herşey dahil sisteminin konaklama işletmeleri açısından, tüketici konumundaki turistler açısından ve uygulandığı ülke açısından olumlu etkileri olduğu kadar, olumsuz etkilerinin de olduğu bilinmektedir.

Örneğin; herşey dahil sisteminin öncülerinden olan Karayipler, sistemin avantajlı ve dezavantajlı yönlerini ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu sisteme alternatif arama girişimleri için 35 otel ve sivil inisiyatif karar almışlardır. Sistemin diğer önemli uygulayıcılarından olan İspanya da, sistemin zararlarını önceden kestirmiş ve bazı istisnai destinasyonlar dışında sistemi uygulama konusunu askıya almıştır (Gürkan, 2002, s.116).

Herşey dahil sistemi kapsamında konaklama işletmelerinin hizmetlerini sunumunda standartlarının olmayışı (Gürkan, 2002, s.53), sistemin dezavantajları arasındadır. İşletmelerin kendilerine göre belirledikleri standartlar için ortaya konulan kavramlar, her işletme için farklılık göstermektedir.

Herşey dahil sistemini uygulayan konaklama işletmelerini tercih eden misafirlerin isteklerinin tam olarak karşılanamaması da bir diğer olumsuz durumdur (Üner vd., 2006, s.40). Misafirlerin isteklerinin tam olarak karşılanmamasındaki yetersizlikler ve/veya gecikmeler, konaklama işletmeleriyle seyahat acentelerinin karşı karşıya gelmelerine sebep olabilmektedir (Laws, 1997, s.1).

Turistlere, konaklama işletmelerinde sunulacak hizmetlerle ilgili taahhütlerinin yerine getirilmesi konusunda 2002 yılında Antalya-Kemer'de 1100 turistin katılımı ile yapılan bilimsel bir araştırmada; katılımcıların % 64.6'sı herşey dahil sistemi çerçevesinde kendilerine vaat edilen taahhütlerin tam olarak gerçekleşmediğini belirtmişlerdir (Gürkan, 2002, s.103). Seyahat acentelerinin yanlış bilgilendirme ve yönlendirmeleri sonucu çoğu zaman konuğa eksik hizmet sunulmakta ve bu durumda ise konaklama işletmeleri için önemli bir maddi külfet olan reklamasyon giderleri artmaktadır.

Herşey dahil pansiyon türünü tercih eden misafirler açısından farklı bir nokta da, misafirlerin tatil sürelerinin tamamını konaklama işletmesinde geçirmeleridir (Gülbahar, 2002, s.131). Bedelini ödedikleri hizmetlerden mahrum kalma korkusu, misafirleri böyle davranmaya yöneltmektedir. Türkiye'de konaklama işletmelerinin fiyat indirimine giderek, yatak kapasitelerini doldurmaya çalışmaları ve sistem içinde bile oteli daha cazip hale getirmek için sunulan "max, ultra, superior" gibi versiyonlar nedeniyle ülkemizi kalitesi çok düşük, deniz ve güneş dışında hiçbir tatil anlayışı olmayan turist kitlesi ziyaret etmeye başlamıştır. Konaklama işletmelerinin fiyatlarının çok düşük olması, düşük kalitedeki turistlerin tatilleri boyunca dışarı çıkmamaları ve harcama yapmamaları sonucunu doğurmaktadır (Yürük, 2002, s.293). Türkiye turizmi açısından ise, birçok medeniyetin yaşadığı bir coğrafyayı görmeden ülkemizi terk eden bir misafir profili ortaya çıkmaktadır.

Konaklama işletmelerinin bulunduğu destinasyondaki çarşı esnafları da, herşey dahil sisteminin uygulamasından büyük zarar görmektedirler. Çünkü zamanının büyük bölümünü konaklama işletmelerinde geçiren konuklar, işletme dışına çıkmaya gerek duymamaktadırlar. Hediyeelik eşya dükkânları, kuyumcular vb. gibi çarşı esnafı turizmin ekonomik fonksiyonundan yeterince yararlanamamaktadır (Menekşe, 2005, s.106). Ancak TÜROB Başkanı Ahmet Barut bu görüşü desteklemekle birlikte, destinasyonlarda çok fazla dükkân açıldığını ve bundan

dolayı da zaten sınırlı olan müşteri potansiyelinin daraldığını belirtmiştir. Barut ayrıca istatistiklere değinerek; 2001 yılında yabancı ziyaretçilerin gerçekleştirdikleri 8.9 milyar dolarlık harcamanın, 2.1 milyar dolarlık kısmını paket tur harcamalarının, geri kalanını ise konukların kişisel harcamaları ve yurt dışına götürdükleri ürünlerin oluşturduğunu belirtmiştir (<<http://gastronomi.boyut.com.tr>> 2004, Eylül 12).

TÜRSAB'ın son beş yıldaki TÜİK yabancı ziyaretçiler çıkış anketleri verilerini derleyerek hazırladığı bir raporda; tatil için ülkemizi tercih eden misafirler arasında, gelir düzeyi düşük, nitelik gerektirmeyen işlerde ve tarım-hayvancılık sektöründe çalışanların sayısının arttığı; üst düzey yöneticiler, kanun yapıcılar, profesyonel meslek mensupları ile büro ve müşteri hizmetleri alanlarında çalışanların sayısının azaldığı belirtilmiştir. 2005 yılı yabancı ziyaretçi istatistiklerine göre Türkiye'yi tatil için tercih eden misafirlerin % 72.9'unun orta gelir seviyesinde yer aldıkları ortaya çıkmıştır (<www.tursab.org.tr> 2006, Aralık 23). Türkiye'de herşey dahil sistemini tercih eden konaklama işletmelerinin sayısının hızla artması ve bu tip tatil turlarının ucuzluğu bu durumun ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Gülbahar, 2002, s.132).

Türkiye turizminin en önemli sorunlarından biri de ülkesel imaj konusudur. Bu problem gerek devlet düzeyinde gerekse sivil toplum kuruluşları düzeyinde bir çok çalışma yapılmasına karşın henüz çözülememiştir. Bu sorunu oluşturan alt problemler arasında, herşey dahil sisteminin neden olduğu ucuz ve kalitesiz ülke imajı yer almaktadır. Özellikle Avrupalı tur operatörleri tarafından yapılan fiyat düşürme stratejileri ile herşey dahil turların fiyatlarının düşmesi ve potansiyel talebin aynı fiyatla ülkemize yönlendirilmesi söz konusudur. Böylece Türkiye'ye gelen turistlerin niteliği de değişmektedir. Her ülkenin beklentisi gelir düzeyi yüksek olan turistleri kendi ülkelerine çekebilmektir. Türkiye'nin bu anlamda başarılı olduğunu söylemek zordur (Menekşe, 2005, s.116).

Turistlerin herşey dahil sistemini seçmelerindeki en önemli sebeplerden biri de, yiyecek- içecek hizmetlerinin bir düzeye kadar sınırsız olmasıdır. Konukların, ödedikleri tatil bedeli karşılığını tam olarak almak adına oldukça fazla tüketim eğilimli olmaları, ciddi sağlık problemlerinin çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum gelen turistlerin gerek eğitim durumları gerekse gelir düzeyleri ile ilgilidir. Ayrıca insanların tatil dönemlerinde normal yaşamlarına göre, aşırı tüketime gitmeleri de

herşey dahil sistemin olumsuz tarafları arasında söylenebilir. Tabii ki bu yoğun tüketime konaklama işletmelerinin, üst düzeyde yanıt vermeleri de zor bir durumdur. Yemek münülerinin oluşturulması, müşteri kapasitesi için yeterli yiyecek-içecek üretiminin yapılması söz konusudur. Ancak konaklama işletmelerinde üretim aşamasında çalışan personelin gerekli özeni göstermemeleri sonucu, hijyenik olmayan ortamlarda üretilen ve kalite düzeyi düşük yiyecek-içeceklerin üretildiği gözlenmektedir (Gülbahar, 2002, s.59).

Konaklama işletmeleri, yüksek doluluk oranlarının yanında kâr marjlarını yüksek tutmak için çeşitli yollara başvurarak, yiyecek-içecek hizmetlerinde kalitenin düşmesine neden olmaktadır. Bu durumun en önemli sebebi olarak; temizlik, hijyen gibi çalışmalara ayrılması gereken zaman dilimlerinin azalması söylenmektedir (Menekşe, 2005, s.117).

Herşey dahil sistemini uygulayan konaklama işletmelerinde, konuklarla işletme arasında gizli bir savaş söz konusudur. Misafirler nasıl daha fazla yemek alabileceklerinin yollarını denerken, konaklama işletmeleri de Türk mutfağının karakteristik özelliğine pek uymayan yemeklerden oluşan büfeler hazırlayarak, maliyetleri düşürme çabasıdadır (Aktaş vd., 2002, s.627).

Türkiye’de birçok ürün için uygulanan ÖTV(Özel tüketim vergisi) alkollü içkiler için de uygulanmaktadır. Uygulanan vergi oranlarının yüksek olması nedeniyle, herşey dahil sistemi ile çalışan konaklama işletmeleri zor durumda kalmaktadır. Konaklama işletmelerinin herşey dahil sistemi kapsamında sundukları hizmetlerin içine sınırsız yerli ve yabancı içki hizmetini dahil etmeleri sonucu alkollü içki tüketiminde oldukça fazla bir artış yaşanmıştır. Dolayısıyla, konaklama işletmelerinin maliyet miktarlarında ciddi artışlarla karşılaşmıştır. Bazı konaklama işletmeleri de maliyetleri düşürmek amacıyla kendi yöntemleri ile ihtiyaçları olan içki türlerini üretme yoluna gitmişlerdir. Örnek olarak; herşey dahil sistemini uygulayan 300 odalı beş yıldızlı bir konaklama işletmesinde yıllık alkollü içki tüketimi sonucu oluşan maliyet 1.5 milyon avro civarındadır. Bunun yanında bazı konaklama işletmelerinin ucuz ve düşük kalite şarap üretmektedir. Yapılan araştırmalarda Türkiye’de üretilen şarapların yaklaşık % 70’inin kayıt dışı olduğu belirlenmiştir (Resort Turizm ve Seyahat Dergisi, 2006, s.7).

Konaklama işletmelerinin maliyet yüklerinden biri de alkolsüz içeceklerdir. Konaklama işletmelerinin gıda giderlerinin % 20'sini alkolsüz içecekler oluşturmaktadır. Özellikle herşey dahil sistemine geçilmesi sonucu artan yoğun talep, alkolsüz içecek sektörü tarafından olumlu karşılsa da, doğal içeceklere değil, toz içeceklere yönelimlerin yoğunlaşması söz konusudur (<www.turizm gazetesi.com> 2006, Aralık 19). Konaklama işletmeleri bu yolla maliyetlerini düşürmek için sundukları hizmetin kalitesini düşürme yoluna gitmişlerdir. Bu durumda ortaya çıkabilecek dezavantajlar ise; misafirlerin tatmin düzeylerinin azalması, işletmenin kalitesiz bir işletme imajı yaratması, gelecekte konaklama işletmesini tercih edecek olan potansiyel talebin riske atılması ve misafirlerin sağlığını tehdit edebilecek bu ürünlerin kullanılması şeklindedir.

Herşey dahil sistemi uygulamaları sonucu, konukların Türk mutfağını tanımadan ülkemizden ayrılmaları da bir diğer olumsuz faktördür. Konaklama işletmelerinin oluşturdukları münüler itibariyle daha çok basit yemeklere ağırlık vermeleri söz konusudur. Izgara türleri, fast- food tarzı yemekler, makarnalar vb. gibi münü kalemleri ile oluşturulan münüler misafirlere sunulmaktadır (Gürkan, 2002, s.114). Bu durum herşey dahil sistemini uygulayan konaklama işletmelerinin tamamı için geçerli değildir.

Herşey dahil sisteminin konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yarattığı bazı olumsuz etkiler söz konusudur. Bunlar; bahşiş gelirlerinin azalması (Resort Turizm ve Seyahat Dergisi, 2004, s.7), işletmelerin çalıştırdığı stajyer öğrenci sayısının toplam personel içindeki payının artması (Üner vd., 2006, s.43) şeklindedir.

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler için ücretleri dışında bir gelir unsuru olan bahşişler, herşey dahil sistemini uygulayan konaklama işletmelerinin sayılarının artması nedeniyle azalma eğilimi göstermektedir. Konukların kendi yemeklerini kendilerinin aldığı ve bedelinin de peşin ödendiği her şey dahil sisteminde, işgörenlerin hizmet kalitesi anlamında çok fazla rolü bulunmamaktadır. Bahşiş bırakmak isteyen konuklar, ancak tesisten ayrılırken bahşiş kutularına istedikleri miktarı bırakma yoluna gitmektedir. Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetlerin belirli bir standarda bağlanması sonucu, misafirlere özel hizmet sunma olanağı da sınırlandırılmaktadır (Resort Turizm ve Seyahat Dergisi, 2005, s.11).

Turizm sektörünün hizmet sektörü elemanlarından biri olması nedeniyle, iyi ve kaliteli hizmet sunulması, işletmenin reklamını iyi yapması anlamında önemlidir. Herşey dahil sistemi ile birlikte işgörenlerin çalışma saatleri uzamış ve verimliliklerinde düşüşler yaşanmıştır (Menekşe, 2005, s.105).

2005 yılında Antalya’da herşey dahil sistemini uygulayan 96 konaklama işletmesinin katıldığı bir araştırmada; işgörenlerin % 21.7’lik kısmının herşey dahil sistemi kapsamında çalışmaktan memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Üner vd., 2006, s.44). İşgörenlerin herşey dahil sistemi uygulamaları hakkında yaklaşık üçte birlik kesiminin memnuniyet duyması oldukça çarpıcıdır. Çünkü işgörenlerin yoğun iş yükü nedeniyle yorgun düşmeleri, gerçek performanslarını ortaya koymaları adına bir engeldir. Bunun yanında bu çalışma temposuna rağmen, ücret düzeylerinin tatmin edici olmaması da bir diğer olumsuz etkidir. Tüm bu unsurlar herşey dahil sistemini uygulayan konaklama işletmelerinde işgören devir hızı oranının artmasına neden olmaktadır. Çünkü yapılan işin niteliğinin özellikle bazı bölümler için önemsenmemesi (servis ve bar bölümleri vb. gibi), işletmeye başvuran kişilerin hemen istihdam edilmesine yol açmaktadır. Aynı araştırmanın sonuçlarına göre, katılımcı konaklama işletmelerinin toplam işgören sayılarında geçmiş yıllara göre % 47.5 oranında bir artış söz konusudur. Ayrıca, geçmiş yıllara göre istihdam edilen stajyer öğrenci sayısında da geçmiş yıllara göre % 39.5’lik bir artış olduğu ortaya çıkmıştır (Üner vd., 2006, s.45). Bu sonuçlar da, herşey dahil sisteminin konaklama işletmelerinin belirlemiş oldukları istihdam ve insan kaynakları politikalarının giderek değişme eğilimi gösterdiğinin bir kanıtıdır.

Turizm sektörünün en önemli sorunlarından biri de sertifikasyon sorunudur. İlerleyen yıllarda her turizm işletmesinin eğitimli işgören çalıştırma zorunluluğu ortaya çıkacaktır. Çalıştığı alanla ilgili gerekli eğitimi almış işgörenlerin turizm sektöründe yerlerini almaları ile kaliteli hizmet anlayışı oluşacaktır. Ancak işgörenlerin çalıştıkları konaklama işletmelerindeki çalışma koşulları da bu anlamda daha fazla önemsenmelidir. Konaklama işletmelerinin işgörenlerden kısa vadede en yüksek verimi alma istekleri yerine, işgörelere bir kaynak olarak bakan bir insan kaynakları politikası ile uzun vadede alabilecekleri iş verimini hedeflemeleri daha akıllıcadır.

Günümüzde herşey dahil sisteminin gerek olumlu gerekse de olumsuz yönleri tartışılmaktadır. Sistemin eleştirisi sırasında tek yönlü bir bakış açısı yerine, çok yönlü bir bakış açısının tercih edilmesi gerekmektedir. Herşey dahil sistemi tamamen kötü bir sistem olarak değerlendirmek yerine, uygulamadaki aksaklıkların tespit edilip, ülkemizin özelliklerine göre öznelletirilmesi makul bir yaklaşım olacaktır.

2.2. İŞ TATMİNİ

2.2.1.İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İş tatmini, yönetim psikolojisinin önemli konuları arasında yer almaktadır ve davranış araştırmalarında sıklıkla incelenmektedir (Lu vd., 2005, s.211). Çünkü son yıllarda çalışanların tatmin seviyesiyle ilgili endişeler artmaktadır ve performansın hayati önem taşıdığı rekabetçi pazarda çalışanların tatmini, yönetimin uğraş verdiği önemli konular arasında yer almaktadır (Chambes, 1999, s.69).

İş tatmini kavramı, çalışanların işleri ve iş yerleri ile ilgili çeşitli tutumsal boyutları içeren genel ve karmaşık bir kavramdır (Akgündüz, 2006, s.79).

İş tatmini ya da bir diğer ifade ile iş doyumu kavramının, yönetim bilimciler tarafından yapılmış birçok tanımı vardır.

İş tatmini denildiğinde, işgörenin işinden elde ettiği maddi çıkarlar ile işgörenin çalışmaktan haz aldığı iş arkadaşları ve iş olarak kendi çapında bir eser ortaya koymanın verdiği mutluluk akla gelmektedir (Eren, 2001, s.202).

Locke (1976), iş tatminini; işgörenlerin, çalıştığı işi yada eski iş deneyimlerini değerlendirirken algıladığı memnuniyet verici pozitif his olarak tanımlamaktadır (Aktaran: Emren, 2002, s.19).

Bir başka tanıma göre iş tatmini; çalışanın işinden dolayı kendini iyi hissetme derecesini ve işin kişi açısından ne derece anlamlı ve doyurucu olduğunu belirten bir kavramdır (Shamir ve Salomon, 1985, s.455).

Cranny, Smith, Stone (1992) tarafından yapılan bir tanıma göre: çalışanın örgütten şu an aldıklarıyla karşılaştıracağı isteklerinin farklılık kavrayışlarına olan duygusal ve bilişsel tepkilerinin kombinasyonudur (Aktaran: Kaya, 2003, s.19).

Davis (1988) 'e göre iş tatmini; işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur (Aktaran: Tütüncü ve Çiçek, 2000, s.124).

İş tatmini genel olarak; kişinin sahip olduğu değerler ve bu değerler ışığında işine karşı geliştirdiği tutum ve duygusal eğilimlerdir (Büyükbayramoğlu, 1999, s.30).

Luthans (1992), iş tatmininin üç önemli boyutu olduğundan söz etmektedir. Buna göre;

- İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böyle olunca görülmez, sadece ifade edilebilir.

- İş tatmini, genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığının veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.

- İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bu tutumlar işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ile ilgilidir.

Literatürde iş tatmininin genel olarak beş önemli boyutundan bahsedilmektedir. Bu boyutlar; ücret, işin kendisi, yükselme ve terfi imkanları, gözetim ve çalışma arkadaşlarıdır (Can vd., 2006, s.88).

Frederick W.Taylor tarafından ortaya konulan klasik yaklaşım ekolü, örgütlerde işgörenin motivasyonunu ölçmeye yönelik yapılan ilk çalışma olmaktadır. Taylor ekonomik kazancın işgörenleri motive eden temel faktör olduğunu söyleyerek, ücret teşvik sistemlerini kullanmayı önermiştir. Klasik yaklaşımda diğer isteklendirme faktörleri göz önüne alınmamıştır (Kantarıcı, 1997, s.18).

Klasik yaklaşım ekolü, çoğunlukla yapılan işin fiziksel organizasyonu, çalışmanın fiziki şartları ve ödül konuları üzerinde durmuştur. İş bölümünün geliştirilmesi, yönetim fonksiyonları ve ilkeleriyle yöneticilerin daha başarılı olmasının sağlanması, farklı ücret sistemlerinin geliştirilmesi, işe uygun personel alma ve eğitim konularına önem verilmesi yönünde gösterilen çabalar, işgörenler iş tatminine önemli katkılar sağlamıştır (Kantarıcı, 1997, s.19).

1950 -1960 yılları arasında klasik yaklaşım görüşü tamamen terk edilerek, Neo-klasik yaklaşımın en yaygın biçimde yönetim ve örgüt sorunlarının çözümünde kullanılmıştır. Bu yaklaşımın klasik olandan farkı, insan ihtiyaç ve güdülerinin belirlenmesi, örgütlerde insanları harekete geçirme ve teşvik etmede kullanılmasıdır. Bunun yanında makineleşme ve montaj hattı yapısının doğurduğu sorunlar ve bunun sonucunda da monotonluk ve iş tatminsizliğine karşı alınacak başlıca önlemler üzerinde durulmuştur (Dilek, 2005, s.76).

1970'li yıllar, gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı ilişkilerde sistem yaklaşımının en fazla vurgulandığı dönemdir. Açık sistem teorisi adıyla, işletmede çalışanı ve yöneteni etkileyen faktörler ortaya konarak işgörenin iş tatminini etkileyen faktörler daha kapsamlı ve isabetli olarak tespit edilmiştir. Açık sistem kuramı, durumsallık yaklaşımının doğmasını hızlandırmış, değişen iç ve dış koşullara uygun yönetim ve örgütlenmeyi getirerek, iş tatminini artıran önemli bir yönetim anlayışının doğmasına neden olmuştur (Dilek, 2005, s.76).

Günümüzde ise; insan kaynakları politikası olan her işletme, belirli dönemlerde işgörenlerinin işleri ile ilgili tutumlarını ölçme ve bu verileri analiz etme yoluyla işletmenin geleceğini planlamaktadır.

Her sektörün kendine has özellikleri olması sebebiyle, çalışanların iş tatmin düzeyleri değişkenlik göstermektedir. Turizm sektörünün emek-yoğun bir sektör olması nedeniyle çalışanların iş tatmini düzeylerinin ölçülmesi gerekliliği, diğer sektörlerle göre daha fazla önemsenmelidir. Çünkü üretilen somut bir mal değil, anında tüketilme özelliği olan bir hizmettir.

2.2.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

Özellikle Sanayi Devriminin gerçekleşmesi ve tüm dünyayı etkileyen endüstrileşme sürecinin başlaması ile birlikte, küçük atölyeler yerlerini büyük fabrika ve tesislere bırakmaya başlamıştı. Bu nedenle, üretim artışını gerçekleştirmek amacıyla çok sayıda işgören ihtiyacı doğan işletmelere, sabit sermayeleri yanında yeni bir sermaye olan sosyal sermaye de eklenmiş oldu. Üretim faaliyetini yerine getiren işgörenler, yaptıkları iş karşılığında ücret almaya ve kendi yaşamlarını idame ettirmeye başladılar. Her işgörenin işini aynı seviyede önemseyip önemsemediği sorusu giderek işletme yönetimlerini sorgulamaya götürdü. Çünkü üretimin her geçen gün arttırılması gerekliydi.

Çalışanların işle ilgili tutumları, 1930’lardan sonra önem kazanmaya başlamıştır. Çalışanların tutumlarının önemini ilk ortaya koyan o yıllarda yapılmış olan “Hawthorne Araştırmaları” bulgularıdır. Western Elektrik Şirketi’nde 20.000’in üstünde işgörenle yapılan görüşmeler, çalışanların iş yaşamındaki deneyimlerine karşı tutumları olduğunu göstermiştir. Bu tutumların aynı zamanda grev, devamsızlık ve işgücü devri gibi örgüt etkinliği açısından olumsuz davranışlara yol açtığı da yine bu araştırmaların bulguları arasındadır (Baysal ve Tekaslan, 1987, s.30).

1950’li ve 1960’lı yıllarda öncülüğünü Maslow ve Herzberg’in yaptığı çalışmalarda, işin niteliği ve içeriği ön plana çıkmış; işgörenlere bakış açısı değişikliğe uğramıştır. “Çalışma Yaşamının İnsancıllaştırılması” ve “İnsan Kaynakları Yönetimi” düşünceleri, bu düşünce sürecinin son basamaklarını belirtmektedir. Çağdaş yönetim düşüncesi, neo-klasik yönetim düşüncesiyle ön plana çıkan “insan” unsurunu daha ayrıntılı ve geniş kapsamlı bir biçimde incelemiş ve

konuyla ilgili çalışmalara ağırlık vermiştir. 1960'lı yılların ortaları ile 1970'li yıllar, örgüt performansı kadar çalışan tatmininin de ön plana çıktığı yıllar olmuştur. Günümüzde ise, özellikle Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi alanında yaşanan gelişmeler doğrultusunda, çalışma yaşamındaki bir “değer” olarak ön plana çıkartılan çalışanın, iş tatmini de önemli olmaktadır (Gökçe, 2005, s.52-53).

İş veya meslek insanın günlük yaşamının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. İş, yalnızca ekonomik açıdan değil; psikolojik açıdan da kişinin dünyasında önemli bir işleve sahiptir. Bu çerçevede, günümüzde insanın mutluluğunu sağlamada iş başarısının önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. İnsanın günlük yaşama süresinin 1/3'ü iş yerinde geçmektedir (Güney vd., 1997, s.53-54).

İşgörenleri etkileyen birçok faktörden biri olarak karşımıza çıkan işgörenlerin iş tatmini konusu, örgütlerin genel işleyişinde de oldukça etkilidir. İşgörenlerin iş tatminini oluşturan etmenlerden en fazla dikkat çekenleri ücret, örgüt iklimi, idare-denetim, çalışma arkadaşları, iş tanımı, iş güvenliği, terfi imkanlarıdır. Bu unsurlar, her işgörende farklı oranlarda tatmin hissi yaratmaktadır (Greenberg ve Baron, 1998, s.152).

İşgörenlerin iş seçiminde; işin kendisi, yeri, fiziki koşulları, gerektirdiği bilgi düzeyi, amacı, ücreti, güvenliği vb. bireysel ihtiyaçları ön planda tutuyor olmaları, iş tatmininin ana boyutunu bireysel ihtiyaçların oluşturduğunu göstermektedir (Sertçe, 2003, s.6-7).

İşgörenlerin tatmin olması, örgütün en önemli amaçlarından biridir. Örgütün bir diğer amacı da kendisinin tatminini sağlamaktır. Başka bir deyişle örgütün etkin olmasıdır. Örgütte bireysel tatmininin ve örgütsel etkinliğin sağlanması için, çalışanın ve örgütün ihtiyaçlarının karşılanması ve her iki tarafın amaçlarının dengeli bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir (Akgündüz, 2006, s.78).

Günümüzde yapılan birçok araştırmada, iş tatmininin farklı boyutları ortaya çıkarılmaktadır. Bu duruma verilebilecek en güzel örnek, işgörenlerin tatmin düzeyleri üzerinde genetik faktörlerin de etkili olduğu varsayımdır. İşgörenlerin yapı olarak uyumsuz ve sürekli hata arayan bir kişiliğe sahip olması, ciddi sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu noktada yapılması gereken, işgören alımları

konusunda daha özenli davranılmasıdır. Böylece ilerleyen süreçte yaşanması muhtemel bir olumsuzluk için, önceden önlem alınmış olur (Greenberg ve Baron, 1998, s.154).

Yöneticiler işgörenlerini, iş tatmini bakımından üç şekilde değerlendirmektedirler (Sertçe, 2003, s.9) :

- İş tatmini olmayan işgören işten kaçmakta ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın ve başka bir işe geçmenin yollarını aramaktadır.
- İş tatmini yüksek olan işgören daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşamaktadır.
- İş tatmini olan işgören olumlu davranışlarını hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında ve aile çevresinde sürdürmektedir.

İşgörenlerin iş tatmini düzeyleri, ülkeler arasında da değişiklikler göstermektedir. 2001 yılında yapılan ve 39 ülkeyi kapsayan bir araştırmaya göre; ülkelere göre iş tatmini oranlarına bakıldığında; Danimarka’da % 61, Hindistan’da %55, Norveç’te %54, A.B.D’de % 50 ve İrlanda’da % 49 olarak oldukça yüksek değerlerde olan iş tatmini oranlarının; Estonya, Çin, Çek Cumhuriyeti, Ukrayna ve Macaristan gibi ülkelerde % 10 seviyelerinde olduğu ortaya çıkmıştır (Mc Shane ve Glinov, 2003, s.117).

Şekil 1
İş Tatmini ve Tatminsizliğine Verilen Tepkiler



(Rusbult C. ve Lavery D., 1985, s.83)

İşgörenlerin iş tatmini seviyelerinin yüksek olduğu örgütlerde olumlu bir atmosferden söz edilebilir. Ancak iş tatminsizliği de aynı oranda kötü bir örgütsel

atmosferin oluşmasına neden olmaktadır. Buna göre işgörenlerin iş tatmini ve tatminsizliğine verilen tepkiler Rusbult ve Lovery (1985) tarafından ortaya konmuştur (Şekil 1). İşgörenlerin örgütteki olaylar karşısındaki tepkileri aktif ve pasif olarak iki türlü olarak ortaya çıkmaktadır. Aktif davranışlarda işgörenler, bazı davranışlarda bulunarak örgütsel sürecin önemli öğelerinden biri olduklarını gösterirler. Pasif davranışlarda ise; işgörenler örgütsel ortamla ilişkilerini sadece fiziksel olarak sürdürmektedir. Buna göre işgörenlerin davranışları şu şekilde görülmektedir.

1.Kaçış: İşgörenlerin örgütü terk etme biçimindeki davranış şekilleridir. Bu durumda kişi işi bırakma yada yeni iş arayışlarına girişme çabası içerisindedir.

2.Sesini Yükseltme: İşgörenlerin işletmedeki mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir. İşteki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik öneriler, amirlerle sorunları tartışma ve bazı sendikal davranışlara girme şeklindeki davranışlardır.

3.Bağlılık: İşgörenlerin pasif ama iyimser bir şekilde şartların iyileşeceğini umarak beklmeleri şeklindeki davranışlardır. Bu davranışlar, organizasyonu dışarıdan gelen eleştirilere karşı savunma ve yönetime güvenme şeklindedir.

4.Umursamazlık (Kayıtsız kalma): İşgörenlerin iş ortamındaki pasif davranışları, örgütsel şartların daha da kötüleşmesine izin verme şeklindeki davranışlardır. Bunlar; kronik hale gelen devamsızlıklar, işe geç gelmeler, düşük verimle çalışmak şeklinde ortaya çıkan davranışlardır.

2.2.3. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEORİLER

İş tatmininin örgütsel davranış literatüründe doğrudan belirttiği bir teori bulunmamakla birlikte, doğrudan ilişkide olduğu motivasyon teorilerinin hemen hemen tamamı ile örtüşen birçok teori ortaya çıkmıştır. Motivasyon teorileri, son yıllarda bilim insanları tarafından iş tatminine uyarlanmıştır ve bu uyarlamalar son yayınlanan bilimsel makale ve kitaplarda iş tatmini teorileri olarak yer almıştır. Motivasyon teorilerinin temel olarak iki ana gruba ayrılması durumu, iş tatmini içinde geçerlidir.

İş tatmini teorileri; kapsam teorileri ve süreç teorileri olmak üzere iki ana grupta incelenmektedir (Deniz, 2005, s.314).

2.2.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerinde, işgörenlerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların tam olarak tatmin edilebilmesi için gerekli koşulların nasıl oluşturulacağı ile ilgilenilmektedir. Kapsam teorilerinde dört ana motivasyon teorisi yer almaktadır. Bu teoriler dünyada en fazla kabul gören ve diğer motivasyon teorilerine de dayanak olabilecek nitelikte olan, Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" teorisi, Herzberg tarafından ortaya konulan "Çift Faktör" teorisi, Alderfer'in ERG teorisi ve McClelland'ın başarı güdüsü teorisidir. Bu teoriler, ihtiyaçların belirlenmesi ve doyurulması açısından bakıldığında motivasyon teorisi olarak düşünülmektedir. İhtiyaçların nasıl tam olarak doyurulabileceği açısından bakıldığında ise, iş tatmini teorisi olarak da kabul edilmektedir (Deniz, 2005, s.314).

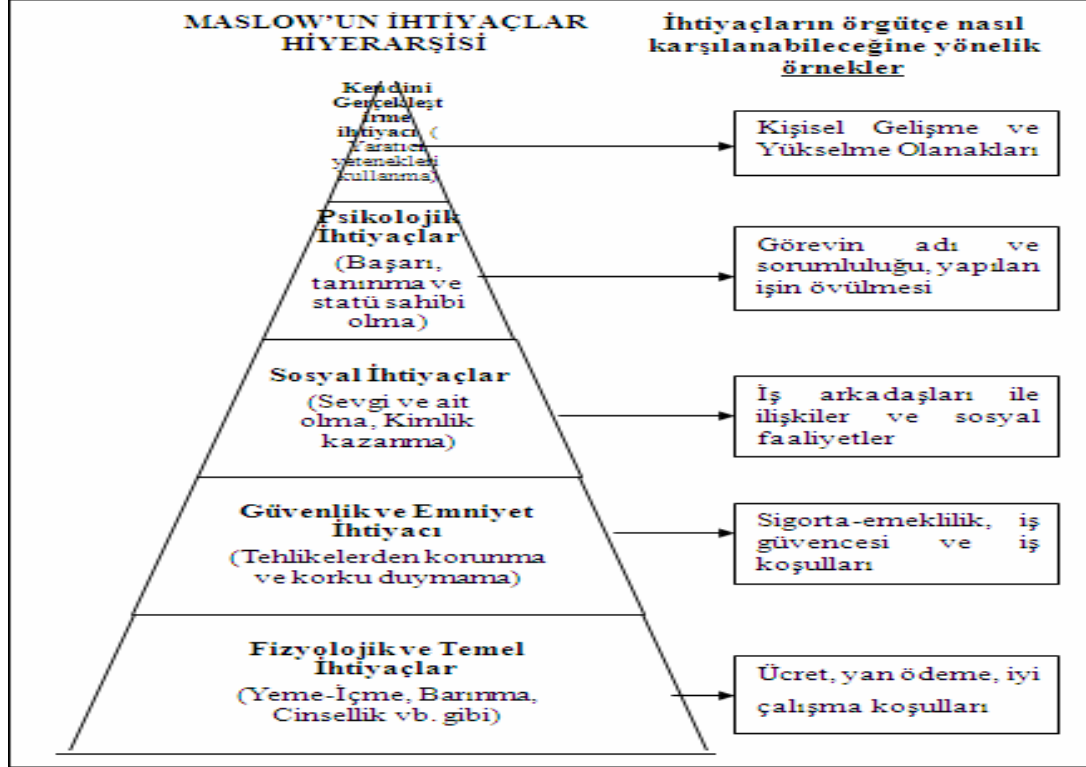
2.2.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon alanında tüm dünyada en fazla kabul gören bilim adamı Abraham Maslow'dur. Gerek motivasyon teorileri gerekse iş tatmini teorilerinin oluşması konusunda oldukça fazla etkili olan "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi" yönetim bilimi açısından da kabul gören bir mihenk taşı özelliğine sahiptir. Çünkü temellendirilen teori, yönetim biliminin ve özellikle örgütsel davranış literatürünün her alanında kendini kabul ettirmiştir (Can, 2006, s.103).

İlk kez 1943 yılında yayınladığı bir makale ile yeni bir motivasyon teorisi ortaya koyan Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde, beş ana ihtiyaç türünden bahsedilmektedir (Adair, 2005, s.31).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre; birbirini hiyerarşik olarak tetikleyen beş ihtiyaç söz konusudur. Bu teoriye göre, en alt seviyede bulunan ihtiyaçlar karşılanmadan diğer ihtiyaçların karşılanması ve kişinin motive olması mümkün değildir. Fizyolojik ihtiyaçlar makul ölçüde tatmin edildiklerinde, bir üst düzeydeki ihtiyaçlar insan davranışlarının belirleyicisi olmaktadır (Sweeney ve McFarlin, 2002, s.86).

Şekil 2
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



(Can, 2006, s.103).

Dünya çapında birçok yönetim bilimci tarafından kabul edilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisindeki ihtiyaç kategorilerinin ilk sırasında fizyolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır. İkinci basamakta güvenlik ihtiyacı bulunmaktadır. Teorinin üçüncü basamağında sosyal ihtiyaçlar; dördüncü basamağında ise, saygı ihtiyacı yer almaktadır. En üst basamak olan beşinci basamakta ise kendini gerçekleştirme ihtiyacı bulunmaktadır. Birçok otoritenin de kendi teorilerini ortaya çıkarmaları konusunda ciddi ilham kaynağı olan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, yalnızca bir motivasyon teorisi olarak kalmamış, yönetim biliminin nerdeyse her alanını ve özellikle de örgütsel davranış literatürünü etkilemiştir. Bu anlamda araştırma kapsamını oluşturan iş tatmini teorisi olarak da kabul edilebilir bir teori olarak değerlendirilmektedir. Çünkü motivasyon ile iş tatmini arasında kavramsal olarak oldukça güçlü bir bağ vardır (Can, 2006, s.104).

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, hem bir motivasyon teorisi hem de iş tatmini teorisi olarak kabul edilebilir. Bu teoriye göre, sadece tatmin edilmemiş ihtiyaçlar,

insanları çeşitli şekillerde davranmaya yönlendirir. Tatmin edilmiş ihtiyaçların davranışlar üzerinde herhangi bir etkisi yoktur (Deniz, 2005, s.314).

2.2.3.1.2. Çift Faktör Teorisi

Hijyen Teorisi olarak da bilinen Çift Faktör Teorisi 1959 yılında Herzberg, Mausner ve Synderman'ın birlikte yaptıkları araştırmalar sonucu ortaya konmuştur (Lu vd., 2005, s.212). Bu kapsamda ortaya çıkan sonuçlar, teorinin temelini oluşturan hijyen faktörleri ve motivasyon faktörleri olarak ortaya konmuştur (Can, 2006, s.106).

Şekil 3
Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

HİJYEN FAKTÖRLERİ	MOTİVASYON FAKTÖRLERİ
• Yönetim kalitesi • Ücret • Şirket politikaları • Fiziksel iş ortamı • Diğer işgörenlerle ilişkiler • İş güvenliği	• Terfi olanakları • İşgören gelişim olanakları • Sorumluluk • Kabul edilme, takdir görme • İş başarımı

(Greenberg ve Baron, 1997, s.182)

Herzberg'in iş tatmini kapsamında yaptığı araştırmalar sonucunda; iş tatmininin yüksek olabilmesi için gerekli olan faktörler iki ana başlık altında toplanmıştır. Motivasyon faktörleri ve hijyen faktörleri olmak üzere iki ana başlık altında toplanan çift faktör teorisi kapsamındaki motivasyon faktörleri arasında; terfi olanakları, işgören gelişim olanakları, sorumluluk, kabul edilme-takdir görme, iş başarımı vb. gibi unsurlar sayılırken; hijyen faktörleri olarak da: yönetim kalitesi, ücret, şirket politikaları, fiziksel iş ortamı, diğer işgörenlerle ilişkiler ve iş güvenliği gibi unsurlar sayılmaktadır (Şekil 3).

Herzberg, çalışanların örgüt içinde kalmalarını ve onu benimsemelerini engelleyen bazı özendirme araçlarının yetersizliğine dikkat çekmektedir (Eren, 2001, s.32). Bu teori, Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden sonra geliştirilen en önemli klasik kuramdır. Herzberg, Maslow'un teorisini geliştirmiş ve "Çift Faktör

Kuramı” olarak isimlendirdiği tezini araştırmalarıyla desteklemeye çalışmıştır. Bu araştırmada birkaç yüz muhasebeci ve mühendisten oluşan deney kitlesine aşağıdaki iki soru sorulmuştur (Akgündüz, 2006, s.89) :

1. İşinde kesinlikle başarılı-iyi olduğunu hissettiğin durumu ayrıntılı şekilde tanımlar mısın?

2. İşinde kesinlikle başarısız-kötü olduğunu hissettiğin durumu ayrıntılı şekilde tanımlar mısın?

Herzberg ve arkadaşları, yapmış oldukları araştırmalarda, önce hijyenik koşulları sağlayıcı etmenlerin iyileştirmesini, daha sonra da iş yerinde çalışma güç ve arzusunu arttırıcı olarak etkide bulunacak tatmini sağlayan etmenlere yer vermenin zorunluluğunu göstermişlerdir (Tarlan, 2001, s.87).

Herzberg ve arkadaşlarının Çift Etmen Kuramı iş tatmini konusunda yapılan çalışmalarda önemli bir yer tutmakta ve iş tatmini konusunda yapılan araştırmaların gelişiminde temel oluşturmaktadır (Lu vd., 2005, s.212).

Bu teorinin en önemli bulgusu, tatmin yaratan faktörlerle tatminsizlik yaratan faktörlerin ayrılmasıdır. Eğer örgüt, hijyen faktörlerinin getirdiklerini karşılıyor ama motive edici faktörleri karşılamıyorsa; işgören, işinden tatminsizlik çekmeden, başka bir deyişle işinden tatmin sağlamadan işini sürdürebilir (Deniz, 2005, s.315).

2.2.3.1.3. Alderfer’in ERG Teorisi

Clayton Alderfer’in, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon kuramıdır. Bu kuramda ihtiyaçların sıralaması basittir, ancak Maslow’un sınıflandırdığı gibi ihtiyaç sıralaması esastır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Koçel, 1995, s.442). ERG yaklaşımı Maslow’un beş ihtiyaç kategorisi yerine üç kategori üzerinde durmaktadır (Schermerhorn vd., 2000, s.112).

- Varolma İhtiyacı-----→(Existence)
- Aidiyet-İlişki kurma İhtiyacı -----→(Relatedness)
- Gelişme İhtiyacı-----→(Growth)

Alderfer tarafından ortaya konan üç ihtiyaç türünü açıklayacak olursak (Can, 2006,s104) ;

1.Varolma İhtiyacı: Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsayan ihtiyaçlardır. Alderfer'e göre bunlar büyük ölçüde çalışma karşılığında kazanılan para ile giderilir.

2.Aidiyet - İlişki Kurma İhtiyacı: Bireyin kendisi için önemli olan diğer insanlarla ilişkide bulunma isteklerini belirtir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ndeki toplumsal ihtiyaçlardan saygınlık ihtiyaçları, başkalarından saygı görme ihtiyacı olarak Alderfer tarafından kendi teorisi içerisine dahil edilmiştir. Bu ihtiyaç türü, bireyin uyanık kaldığı zamanların yarısı çalıştığı ortamda geçtiği için iş arkadaşları tarafından karşılanır.

3.Gelişme İhtiyacı: Bireyin kendisi ya da çevresi üstünde yaratıcı, üretici etkiler yapması, yeteneklerini kullanması, yeni yetenekler geliştirmesi isteklerini içerir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ndeki kendinin gerçekleştirme ihtiyacı bu sınıfta yer almaktadır.

Bu teoride, ihtiyaçlar hiyerarşik değil, somutluk durumuna göre sıraya konulmuştur. Böylece Alderfer, Maslow'un teorisinin en büyük problemlerinden bir tanesini bertaraf etmiştir. Dolayısıyla, bir üst sıradaki ihtiyacı karşılamak güç olduğunda, bir alt düzeydeki ihtiyaç kümesi daha çok istenecektir. Çünkü teoriye göre, daha az somut amaçları elde edemeyenler, daha somut amaçlara yönelirler. Gerçek istek böylece doyurulmuş olmaz ama daha somut olanı, onun yerine geçemez (Dereli, 1981, s.36).

2.2.3.1.4. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi

1930'lu yılların sonunda ilk kez Henry Murray tarafından ortaya atılan Başarı Güdüsü kavramı, sonraki yıllarda Mc Clelland tarafından geliştirilmiştir. Diğer teorilerden farklı olarak; ihtiyaçların öğrenme ile kazanılacağına üzerinde durmaktadır (Can, 2006, s.107). McClelland'ın bu yaklaşımının temelinde üç ihtiyaç türü vardır. Bunlar; başarıma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve bağlılık kurma ihtiyacıdır (Tosi ve Mero, 2003, s.67).

a.Başarma İhtiyacı: Kişinin kendisine ulaşılması güç olan amaçlar belirleyerek bunlara ulaşmaya çalışması ile ilgilidir. Bazı insanlar için elde ettikleri başarı, bu başarının sonucunda elde edecekleri ödülünden daha önemlidir. Bilinmeyen

keşfetme, daha önce kimse tarafından elde edilmeyen bir skoru elde etme, herhangi bir işi daha önce yapılmadığı kadar iyi yapma başarma ihtiyacına yöneliktir (Fındıkçı, 2003, s.278).

b.Güç Kazanma İhtiyacı: İnsanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Üstün olmak ve başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar, kişileri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya itebilir. Bu tehlike insanın güçlü olma arzusunu belirli ölçüde frenlemektedir. O yüzden, bu ihtiyacın şiddeti insandan insana oldukça farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır (Eren, 2001, s.501).

c.Bağlılık Kurma İhtiyacı: Bu ihtiyaç türünde, kişilerarası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verilir (Koçel, 1995, s.442). İyi bir takım çalışması ve kendi kendini yöneten takımlar oluşturabilmek için ilişki kurma ihtiyacı yüksek işgörenler gereklidir. Kişilerarası ilişkilerden kaçınan, bağımsız çalışmayı tercih eden işgörenlerin, etkin bir takım üyesi olmayacağı açıktır (Dilek, 2005, s.87).

2.2.3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon kuramlarının ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması nasıl sağlanabilir sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorundur. Süreç kuramlarına göre ihtiyaçlar bireyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir (Koçel, 1995, s.443).

Süreç teorilerinin sayıca daha fazla olmasının en önemli sebebi, teorileri ortaya koyan yönetim bilimcilerin her birinin iş tatmininin farklı bir yönünü ön plana çıkarmalarından kaynaklanmaktadır (Deniz, 2005, s.150).

2 2.3.2.1. Eşitlik Teorisi

Bu teorinin ana fikrini işgörenlerin iş ilişkileri esnasında eşit ve adil olarak davranılması isteğinde olmaları ve bu durumun da işgören motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceği yönündedir. S. Adams tarafından savunulan eşitlik teorisinde, işgörenlerin kendileri ile aynı derecede olanlarla kendilerini karşılaştırmaları ve bu

konuda oluşturdıkları tutumlarla ilgili unsurlar yer almaktadır. Bu durum işgören tatmini açısından önem taşımaktadır. Özellikle var olan iş yükü ile ücret konuları hakkında yapılan karşılaştırmalar dikkat çekmektedir. Sonuç olarak; iş ortamından elde edilen getiriler konusunda adaletli davranılması gerektiğini savunan bir teoridir (Deniz, 2005, s.317).

İşgörenler, kendi aralarında oluşan bir eşitsizliği algıladıklarında bir takım tepkiler verirler. Bunlar (Özkalp ve Kirel, 2005, s.260-261);

1. İşgörenin kapasitesinin altında performans göstermesi
2. Üretilen mal veya hizmet kalitesindeki sonuçların değişmesi
3. İşgörenlerin işin kendisi hakkındaki algılarının değişmesi
4. Tatmin düzeyi işgörenlerin tatmin olan veya işe karşı nötr hisleri olan işgörenleri olumsuz yönde etkilemesi
5. İşgörenin kendine örnek olarak seçtiği bireyin değişmesi
6. İşgörenin işten istifa etmesi

İşgörenlerin yukarıda sayılan tepkileri vermeleri yerine adil ve eşitlikten yana bir yapının oluşturulması gerekmektedir.

Şekil 4
Adams'ın Eşitlik Teorisi

<u>BİREY</u>	<u>DiĞERLERİ İLE</u> <u>KARŞILAŞTIRMA</u>	<u>GİRDİLER</u>	<u>ÇIKTILAR</u>
Eşitliği veya eşitsizliği sağlayan kişi	Yapılan işlere karşılık verilen ödülleri anlamında kişinin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler ya da gruplar	Kişinin işinde taşıdığı bireysel özellikler • Beceri • Deneyim • Yaş, Cinsiyet vb.gibi	Kişinin işinden elde ettikleri • Ödüller • Tanınma, • Ücret • Yan gelirler vb.gibi

(Can vd., 2006, s.316).

Eşitlik teorisinde 4 ana kavramdan bahsedilmektedir. Bunlar; birey, karşılaştırılan diğer birey, girdiler ve çıktılar olarak belirlenmiştir. Girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkiler teorisinin temelini oluşturmaktadır. Girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkide dengenin sağlanması durumunda uygun güdülenme şartları sağlanmış olmaktadır. Dengenin sağlanması için; girdilerin değiştirilmesi, çıktıların değiştirilmesi, algıların değiştirilmesi, karşılaştırılan bireyin girdi ve çıktıların

değiştirilmesi ve son olarak da bireyin örgütü terk etme yoluna gitmesi gerekmektedir (Can, 2006, s.112-113).

Bu teoride, girdiler olarak belirtilen unsurlara; eğitim, harcanan efor, çalışma saatleri, kişisel araç ve gereçler de eklenebilir. Çıktılar olarak belirtilen unsurlar ise: ücret, sosyal güvence, statü sembolleri, farkına varılma, fırsatları başarabilme ve işin kendisidir. Girdi ve çıktı unsurlarının karşılaştırılması sonucunda ise, işgören tatmin düzeyleri ortaya çıkmaktadır.

2.2.3.2.2. İhtiyaç Gerçekleştirme Teorisi

Bu teorinin temelini, işgörenlerin çalıştıkları işten sağladıkları tatmin almaktadır. Genel olarak: üst düzeyde tatmin sağlayan, orta düzeyde tatmin sağlayan ve düşük düzeyde tatmin sağlayan işgörenlerin verdikleri tepkilere dayanılarak ortaya konulan bir motivasyon ve aynı zamanda bir iş tatmini teorisidir (Deniz, 2005, s.316).

İşinde üst düzeyde tatmin olan bir işgören; işiyle ilgili olarak çok istediği ve kendisi için önemli olan bir imkan elde ettiğinde tatmine ulaşmış olur (terfi imkanları vb. gibi.). Orta düzeyde tatmin olmuş bir işgören; normal düzeyde genel ihtiyaçlarının, çalışması karşılığında sağlandığını düşünerek tatmin olur (ücret gibi.). Düşük düzeyde iş tatminine ulaşan bir işgören ise; çalıştığı iş karşılığında elde ettiklerinden memnuniyetsizlik duyar ve bulunduğu örgüte yabancılaşır (Başaran, 1991, s.201-202).

Örgüte yabancılaşma ve bağlılığını tamamen yitirme, bir örgüt için işgörenin kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Özellikle emek-yoğun özelliği olan turizm sektörü için bu durum istenmeyen sonuçlara neden olur. Sosyal sermayenin en yoğun olduğu sektörlerden biri olan turizm sektöründe, sezon öncesinde işgören planlanmasındaki yanlış uygulamalar, sezon içinde kendini göstermektedir. İhtiyaç gerçekleştirme teorisi kapsamında; çeşitli düzeylerde yer alan işgörenler, işletme tarafından vaad edilenlerin gerçekleştirilmemesi sonucu, doğrudan örgütü terk etme yoluna gitmektedirler. Böylece elindeki işgörenini kaybeden işletme, yenisini bulana kadar sunduğu hizmet kalitesinde de düşüş yaşanmasına sebep olmaktadır.

2.2.3.2.3. Uyumsuzluk Teorisi

Lawler (1971); uyumsuzluk teorisi kapsamında iki ana unsurun olduğundan bahsetmiştir. Bu unsurlar; işgörenin ihtiyaçları ve işgörenin bulunduğu çevrenin bu ihtiyaçları karşılama düzeyidir. Bu iki ana unsur arasındaki fark ne kadar büyük ise, iş tatmini o kadar az; bu fark ne kadar küçük ise, iş tatmini de o kadar fazla olacaktır (Başaran, 1991, s.202).

Aradaki bu farkın oluşmasında iş tatmini kapsamında ortaya konulan unsurların işgören ihtiyaçları üzerindeki etkileri önem kazanmaktadır. Bu unsurlar: işin kendisi, ücret, terfi imkanları, iş arkadaşları vb. gibidir (Deniz, 2005, s.317).

2.2.3.2.4. Üç Yönlü İlişki Teorisi

Üç yönlü ilişki teorisinin ortaya çıkmasında; adından da anlaşılabilirliği gibi üç ana unsur vardır. Cranny vd. (1992); ana unsurların; ödül, çaba ve tatmin olduğunu belirtmiştir. Bu üç unsurun birbirleri ile olan ilişkisi sürekli. Unsurlar arasındaki herhangi bir kesinti, işgören tatmininin düşmesine neden olmaktadır. Teorinin temelinde zincir olarak algılanabilir niteliğe sahip bir ilişki söz konusudur. Buna göre, çabanın artması ödülün artmasını, her ikisinin artması da, işgören tatmin düzeyinin artmasını sağlamaktadır. Üç unsurun da olumlu bir süreç halinde olması, işgören performansının üst düzeylere çıkmasını sağlamaktadır (Aktaran: Başaran, 1991, s.202).

2.2.3.2.5. Referans Grupları Teorisi

Genel anlamda teorisinin temelini; işgörenlerin dahil oldukları grubun etkisi ile hareket etmeleri neticesinde iş tatmin düzeylerinin değişken olması oluşturmaktadır. Bu teoriyi diğer teorilerden ayıran özellik; işgörenin kendi arzu ve ihtiyaçları ile ilgili değil de, içinde bulunduğu grubun fikrini benimseyerek, işe karşı tutum oluşturmalarıdır. İşgörenler rahatsız oldukları bir uygulama olsa bile, bulundukları gruba aynı doğrultuda hareket ederler (Başaran, 2000, s.218).

Referans grupları teorisinin uygulama alanı açısından ortaya çıkmasında; çalışılan işletmenin büyüklüğü, işletmenin kırsal ya da kentsel bir yerde bulunması, işgörenlerin sendika üyesi olmaları, var olan gruplardaki cinsiyet yoğunluğu gibi faktörler etkilidir (Deniz, 2005, s.317).

2.2.3.2.6. Lawler'ın Çok Yönlü Tatmin Teorisi

Lawler tarafından geliştirilen çok yönlü tatmin teorisinde; genel olarak iş ortamındaki üst yönetim uygulamalarının adalet ve eşitlik anlayışına uygun olarak düzenlenmesi gerekliliği vurgulanmaktadır. Çalıştıkları ortamda adil olmayan herhangi bir uygulamayla karşılaşan işgörenlerin memnuniyet seviyelerinde ciddi düşüşler yaşanmaktadır (Deniz, 2005, s.317).

Bu teoride, işgörenin üst yönetimin uygulamalarını algılaması ön plana çıkmaktadır. Landy (1989), bu algının oluşmasında; ücret, terfi, yetenek, çaba, işin düzeyi, işin zorluğu gibi faktörlerin devreye girdiğini belirtmiştir (Aktaran: Deniz, 2005, s.318). Bu girdi ve çıktı unsurlarını değerlendiren işgören ise, sürekli bir karşılaştırma içerisinde. Elde edilmesi ümit edilen ile elde edilen miktarın karşılaştırılması sonucunda; miktar az ise haksızlık yapıldığı düşünülmekte, miktar çok ise suçluluk duygusu ortaya çıkmaktadır

2.2.3.2.7. İş Özellikleri Teorisi

Hackman ve Oldham (1975) tarafından temellendirilen bir iş tatmini teorisidir. Bu teori, diğer tüm teorilerin oluşmasına kaynaklık eden iş tatmini faktörlerinin farklı bir üslupla yorumlanması sonucu ortaya konmuştur.

Bu kapsamda ortaya çıkan temel özellikler şunlardır (Aktaran: Deniz, 2005, s.318):

- 1.İşin Tanımlanması
- 2.Beceri Çeşitliliği
- 3.İşin Önemi
- 4.Bağımsız Çalışma ve Otonomi
- 5.Geri Bildirim

İşgören tatmininin sağlanması için; işgörenin işinin kapsamını bilmesi, işini yaparken becerilerini gerektiği ölçüde göstermesi, işgörenin çalışma ortamında gerektiği ölçüde bağımsızlaştırılması ve işgörenin gösterdiği çabanın karşılığında elde ettiği sonuçların geri bildiriminin yapılması gerekmektedir. İşgörenin çalıştığı iş için gösterdiği çabanın sonuçlarını öğrenmesi oldukça önemlidir. İşgörenin örgüt içinde nerede olduğunu görmesi için bir fotoğraf niteliği olan geri bildirim

mekanizmasının doğru çalışması gerekir (Can, 2006, s.126). Bu mekanizmanın doğru çalışmadığı örgütlerde işgörenler örgüte yabancılaşırlar.

2.2.3.2.8. Locke'un Değer Teorisi

İşgörenlerin tatminsizlik durumunda çalıştıkları örgütten kaçış için bazı yollar aramaları muhtemeldir. Bu yollardan en çarpıcı olanı da işgörenlerin geri çekilmesi durumudur. Geri çekilmenin iki ana şekli vardır. Bunlar; işe devamsızlık ve isteyerek işten ayrılma olarak iki şekilde gerçekleşir. Tatminsizlik durumu dışında, işten ayrılma konusundaki istekliliğin en önemli sebeplerinden biri, yeni iş fırsatlarının değerlendirilerek, daha mutlu olunacağına inanılmasıdır. Bu durum, örgütlerdeki işgören devir hızının artmasına neden olmaktadır. Eğer işletme gerekli tedbirleri ve yönetsel gerekleri yerine getirirse, durumu lehine çevirebilmektedir. Bu tedbirler (Greenberg ve Baron, 1998, s.188) ;

1. İşgörenlerin ücret sisteminin gerektiği gibi olması (adil ve eşitlikçi)
2. Yönetim kalitesinin geliştirilmesi (işgörenlerin de karar verme sürecine dahil edilmesi gibi)
3. Örgütsel gücün yetki devri ile desteklenmesi
4. İnsanların ilgileri ile yaptıkları işin uyumlu olmasıdır.

AT&T, IBM, Ford Motor, Shell, Kodak gibi büyük şirketler, işgörenlerin yetenekleri ile yaptıkları işin uyumunu sağlama ve test etme suretiyle başarılı bir örgüt yapısını hedeflemektedirler. Coca-Cola ve Disney gibi şirketler de, işgörenlerin profesyonel ilgilerini belirleyerek yaptıkları danışmanlıkla aynı noktada örgütlerine katkıda bulunmaktadır. Böylece her gün işine mutlu gelen bir işgören profili oluşturulmaktadır. Birçok işletme yönetimi, uzak hedef olarak görülen bu gelişmeleri yerine getirmek için çıkış noktası olarak, işgörelere gerekli değerin verilmesini benimsemişlerdir. Bu durumun farkına varan işgörenlerin, çalıştıkları örgüte aidiyet hisleri daha da kuvvetlenmektedir (Greenberg ve Baron, 1998, s.184).

Genel olarak, birçok iş tatmini teorisinin motivasyon teorilerinden esinlenerek ortaya çıktığı, bu teorilerden özellikle Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin diğer teoriler için referans noktası oluşturduğu görülmüştür.

İşletmeler, işgörenlerin tatminini arttırmak için farklı yollara başvurmaktadır. Herhangi bir teorisinin geçerli olduğu bir örgüt yapısı yerine, her örgütün kendi yapısına uygun karma bir metot oluşturarak uygulama yapması daha akıllıcadır.

Çünkü, her işletmenin bulunduğu sektör, yer ve çalıştırdığı işgören yapısı değişiklik göstermektedir.

Gannon (1979), bu teorinin, her işgörenin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik bir biçimde olduğu varsayımına dayandığını belirtmiştir. Gerçekte işgören her zaman amaçlı hareket etmediği gibi amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Bu teori, iş yerinde işgörenleri değerlemek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir (Aktaran: Özdemir, 2006, s.67).

2.2.4. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜLMESİ

Her bilim adamı tarafından farklı iş tatmini unsurları ağırlıklı olarak değerlendirilmek suretiyle, iş tatmini ölçekleri geliştirilmiştir. Bunlar; Porter İhtiyaç ve Doyum Ölçeği, Yüz Çizelgesi Ölçeği, Minnesota İş Tatmini Ölçeği, İş Tanımlama Endeksi, İş Genel Ölçeği şeklindedir. Bu sayılanlar dışında da birçok bilim adamı tarafından geliştirilen iş tatmini ölçekleri bulunmaktadır. Ancak belirtilen iş tatmini ölçekleri, iş tatmini kapsamında var olan literatürde en fazla dikkat çeken ve uygulanan ölçeklerdir (Greenberg ve Baron, 1998, s.183).

2.2.4.1.Porter İhtiyaç ve Doyum Ölçeği

Porter (1961) tarafından, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini temel olarak oluşturulmuş bir iş tatmini ölçeğidir. Maslow'un teorisinin temelini oluşturan ihtiyaçlar piramidinin en alt seviyesindeki temel ihtiyaçlardan daha üst seviyedeki ihtiyaçların ne ölçüde karşılandığına yönelik bir ölçüm aracıdır. İşgörenlerin çalışma ortamlarındaki güvenlik, yeme-içme vb. gibi temel ihtiyaçları konusundaki tatmin düzeyleri en alt düzeyden en üst düzeye doğru (1 ile 7 arasında) derecelendirilir. İşgören ihtiyaçlarının karşılanma düzeyini öğrenmeye yönelik sorular hazırlanır ve derecelendirme bölümü de her sorunun yanına konularak ölçek oluşturulur (Aktaran: Tütüncü ve Çiçek, 2000, s.125).

Özellikle işgörenlerin ücret kavramı hakkındaki tutumlarını ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan bir iş tatmini ölçeğidir. İşgören tatmininin en önemli unsuru olarak kabul edilen ücret unsuru özellikle Taylorizm felsefesini benimseyen Klasik

yönetim anlayışının ortaya çıkardığı bir örgüt yapısında tam anlamıyla uygulanabilir (Greenberg ve Baron, 1998, s.183). Günümüzde iş tatmininin sadece ücret ile sağlanamayacağını savunan neo-klasik ve modern örgüt yapılarının bu anlayışı kabul etmemeleri nedeniyle, iş tatminini ölçmek amacıyla bu ölçeği tercih etmemektedirler.

Davis (1988) ; Porter İş Tatmini Ölçeğinin en önemli avantajı olarak, işgören ihtiyaçlarının en fazla hangi düzeyde giderildiğini ortaya çıkarmasını görmektedir. Böylece işgörenlerin ihtiyaçlarının daha gerçekçi olarak tespit edilmesi söz konusu olmaktadır. Porter İş Tatmini Ölçeğinde yer alan örnek bir soru aşağıdaki gibidir (Aktaran: Deniz, 2005, s.319) :

İşinizdeki güvenlik duygusu (sayılardan birini daire içine alınız)

- a. Şimdi ne kadar? En az 1-2-3-4-5-6-7 En çok
- b. Ne kadar olmalı? En az 1-2-3-4-5-6-7 En çok
- c. Bu benim için ne derece önemli? En az 1-2-3-4-5-6-7 En çok

Bu tatmini belirlemek amacıyla ‘a’ sorusuna verilen yanıt, ‘b’ sorusuna verilen yanıtta çıkarılır. Fark ne kadar az ise, tatmin o kadar yüksektir. Ölçülmek istenen ihtiyacın ne derece önemli olduğu da c sorusuna verilen yanıtla anlaşılmaktadır.

2.2.4.2.Yüz Çizelgesi Ölçeği

Yüz Çizelgesi Ölçeği, 1955 yılında Kunin tarafından geliştirilen bir iş tatmini ölçeğidir. Bu ölçekteki ana amaç; işgörenlerin iş tatminleri üzerinde etkisi olan faktörlere karşı tutumlarını ortaya çıkarmaktır. Anket kapsamında işgörenlerin tutumlarını ifade eden basit yüz şekilleri bulunmaktadır. En kötümserden en iyimsere doğru sıralanan altı ifade yer almaktadır (Mc Cormick, 1987; Aktaran: Telman ve Ünsal, 2004, s.237). Her sorunun karşısında yer alan bu ifadelerden uygun olan birini işaretleyen işgörenlerin bu faktörle ilgili fikirleri ortaya çıkmaktadır.

2.2.4.3.İş Tanımlama Endeksi

Genel anlamda iş tatminini etkileyen faktörlerin tamamını bir bütün dahilinde inceleme imkanı veren bir iş tatmini ölçeği olan iş tanımlama endeksini Smith, Kendal ve Hulin geliştirmiştir (Deniz, 2005, s.320).

İş tanımlama endeksinde; beş ana unsur üzerinden gidilerek iş tatminini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Bunlar literatürde genel olarak kabul edilen iş tatmini

unsurları olan; işin kendisi, ücret, terfi imkanları, denetim ve çalışma arkadaşları şeklindedir (Greenberg ve Baron, 1998, s.183).

İş tatmini üzerinde etkisi olan faktörlerin başlıklar halinde bölümlendirilmesi ile oluşturulan iş tanımlama endeksinde yer alan sorulara verilen yanıtlar, ‘‘Evet’’, ‘‘Hayır’’ ya da ‘‘Kararsızım’’ şeklinde yanıtlanmaktadır.

Türkiye’de de uygulama alanı oldukça geniş olan iş tanımlama endeksi; Türkçe’ye doğrudan aktarılarak, ‘‘İş Betimleme Ölçeği’’ adını almıştır. Bu ölçek ülkemizde işçilere, memurlara, sağlık elemanlarına, teknik elemanlara uygulanmıştır (Telman ve Ünsal, 2004, s.236).

2.2.4.4.İş Genel Ölçeği

İş tanımlama endeksine benzerdir. Ölçeğin hızlı ve basit kullanıma sahip olması avantajlı yönünü ortaya koymaktadır. Ancak iş tatminiyle ilgili spesifik faktörlerle ilgili bilgi vermemesi ölçeğin dezavantajlı yönünü ortaya koymaktadır. Ölçekte yer alan örnek bir soru; ‘‘Çalışma zamanınızın büyük miktarını nasıl geçiriyorsunuz?’’ şeklindedir. Sorulan unsur işinizi tanımlıyorsa ‘‘Evet’’, işinizle uyuşmuyorsa ‘‘Hayır’’ seçeneğini işaretleyiniz.’’ şeklindedir (Deniz, 2005, s.321).

2.2.4.5.Minnesota İş Tatmini Ölçeği

İş tatmininin ölçülmesi amacıyla geliştirilen en önemli ölçeklerden biri olarak birçok otorite tarafından benimsenmektedir. Weiss, Dawis, England ve Lofquist adlı yönetim bilimciler tarafından 1967 yılında geliştirilmiştir. Özellikle örgütsel davranış literatüründe en fazla tercih edilen iş tatmini ölçeğidir. En önemli avantajı ise; dünya çapında yaygın kullanılması nedeniyle, ölçekler için gerekli olan geçerlilik ve güvenilirlik niteliklerine sahip olmasıdır (Deniz, 2005, s.320).

İşgören tatmini açısından esas alınan faktörler ise; içsel tatmin ve dışsal tatmin olarak iki ana grupta toplanmaktadır. Dışsal tatmin olarak ifade edilen faktörler; ücret, terfi imkanları vb. unsurlardır. İçsel tatmin unsurları olarak ise; işgörenin yönetime olan bakış açısı, işin kendisi ile ilgili unsurlar, çalışma ortamındaki bağımsızlık, iş arkadaşları ile ilişkiler vb. olarak belirlenmiştir. Minnesota İş Tatmini ölçeği beşli Likert sistemi kullanılarak yanıtlanmaktadır.

Minnesota İş Tatmini ölçeği kısa form ve uzun form olarak 2 türde hazırlanmıştır. Kısa formda toplam 20 soru yer almaktadır. Her soru Likert ölçeğine göre 1 ile 5 arasında puanlandırılır. Böylece işletmeler, hem işgörenlerinin tatmin düzeylerini 100 puan üzerinden belirleme olanağına sahip olur, hem de iş tatmini açısından da somut bir sonuç ortaya çıkmış olur. İşgören tatmini, toplam 20 boyut olarak düşünülmüştür. Bu boyutlar; sosyal yardım/hizmet, yaratıcılık, ahlaki değerler, bağımsızlık, çeşitlilik, otorite, yeteneğin ifadesi, sosyal statü, şirket uygulamaları ve politikaları, insan ilişkileri / süpervizyon, sosyal güvenlik, ücret, çalışma koşulları, ilerleme imkanı, çalışma arkadaşları, sorumluluk, saygı, başarıdır. Ölçeğin uzun formunda ise; tespit edilen 20 ayrı boyutun her biri için 5 soru eklenerek, toplam 100 soruluk bir ölçek oluşturulmuştur. Her boyutu ölçmek için oluşturulan 5 sorunun analizi yapılmaktadır (Yıldırım, 1996, s.234).

Bu iş tatmini ölçeğinde daha farklı bir yaklaşım söz konusudur. Bu ölçeği işgörenin ciddiye alarak yanıtlaması, yüksek iş tatmini ile düşük iş tatmini arasında hangi düzeyde olduğunu belirlemesi açısından önemlidir. Özellikle ücretle ilgili unsurları ve terfi imkanları ile ilgili olarak işgören tutumlarını ortaya çıkarmak için ideal bir ölçek olduğu söylenebilir (Greenberg ve Baron, 1998, s.185).

İş tatminini ölçme amacıyla kullanılan en popüler ölçeklerden biri olan Minnesota İş Tatmini Ölçeğinde özellikle ortaya çıkarılması amaçlanan unsurlar; işgörenlerin yönetim otoritesine karşı olan tutumları, işgörenlerin kendi yeteneklerini özgürce kullanma imkanına sahip olması, işgörenlerin işletme politikası ve uygulamaları hakkındaki tutumları, çalışma ortamında sahip olduğu bağımsız çalışma imkanları hakkındaki tutumları, çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler şeklindedir (Telman ve Ünsal, 2004, s.235).

Genel olarak; bütün ölçeklerin ana amacı işgören tatminini daha gerçekçi olarak tespit etmektir. İş tatmininin bütün boyutlarını tam olarak analiz etme anlamında ise, Minnesota İş Tatmini Ölçeği ön plana çıkmaktadır. Hem ülkemizde, hem de dünyada yaygın bir şekilde kullanılmasının en önemli nedeni, geçerlilik ve güvenilirliğinin yüksek olmasıdır. Ancak diğer iş tatmini ölçeklerinin de kendine göre avantajlı özellikleri mevcuttur. Örneğin özellikle eğitim seviyesinin düşük

olduğu örneklemelerde yüz çizelgesi ölçeği daha avantajlı olabilmektedir (Şanlı, 2006, s.49).

2.2.5. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Yöneticiler, örgütlerinde çalışanların iş tatmininin yüksek olmasını istemektedirler. Bundan dolayı iş tatminini sağlamak ve yükseltmek için de olanaklarına ve tecrübelerine göre çaba harcamaktadırlar. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemli bir etken olan iş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için herşeyden önce iş tatminini etkileyen faktörler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olmak gerekmektedir (Akıncı, 2002, s.4).

İş tatminini etkileyen unsurlar; bireysel unsurlar ve örgütsel unsurlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bireysel unsurlar; çalışanın yaşını, cinsiyetini, eğitim düzeyini, meslek ve kişiliği içerirken; örgütsel unsurlar ise, iş ve niteliğini, yönetim ve denetimi, ücreti, gelişme ve yükselme olanaklarını, çalışma koşullarını, birlikte çalışılan kişiler, güvenlik, stres, iletişim gibi unsurları içermektedir (Aksu vd., 2002, s.72).

2.2.5.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Unsurlar

İşgörenlerin genetik eğilimi, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi, içinde yaşadığı sosyal yapı ve çevresi iş tatmini üzerinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca çalışanların zihinsel ve fiziksel durumlarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Bu kişisel özellikler, her işgöreni diğer işgörenlerden farklı kılmaktadır. Aynı zamanda işgörenlerin yaşam biçimini de belirleyen bu kişisel faktörler, beklentilerin karşılanmasında, işgörenlerin örgüte karşı takınacağı tutum üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptir (Akıncı, 2002, s.6). Emren (2002), Kaya (2003) ve Deniz (2005) iş tatminini etkileyen bireysel unsurları; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslek, kişilik olarak belirtmişlerdir.

2.2.5.1.1. Cinsiyet

Kadın ve erkek işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin hangisinin daha yüksek olduğu hakkında birçok araştırma yapılmıştır. Çünkü kadınların: erkeklerle aynı işi yaptıklarını, aynı zamanda erkeklere nazaran daha az ücret aldıklarını ifade ettikleri görülmüştür. Hulin ve Smith (1967) gibi birçok bilim insanı tarafından cinsiyetin iş

tatmini üzerinde etkili olan bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır (Aktaran: Emren, 2002, s.39).

İşgörenlerin cinsiyetlerine göre çalıştıkları işe karşı hissettikleri ve beklentileri farklılık göstermektedir. Ancak birçok araştırmanın desteklediği görüş, genel iş tatmini açısından kadın ve erkek olarak kesin hatlarla ayrılmasının mümkün olmadığıdır (Deniz, 2005, s.328).

Erkek işgörenlerin yaşları ilerledikçe, otonomi, otorite, artan gelir düzeyi ve statü gibi çekicilik özelliği yüksek olan görevlere atanmaları, iş tatmini açısından da önemli bir neden olarak görülebilmektedir (Kaya, 2003, s.24).

Kadın ve erkek işgörenlerin, iş tatmini unsurlarından hangilerine ilgi gösterdikleri de önemli bir göstergedir. Kadın işgörenlerin çalışma koşulları ve sosyal imkanları diğer iş tatmini unsurlarına tercih ettikleri; erkek işgörenlerin ise, ücret, kariyer ve terfi imkanlarını tercih ettikleri ortaya çıkmıştır (Kırel, 1999, s.120).

Cinsiyet değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisini araştıran çalışmalarda birbirleriyle çelişkili sonuçlar alınmıştır. Bazı işyerleri için cinsiyet ayrımının varlığı iş tatminsizliği oluştururken, bazı işyerleri için ise, böyle bir genellemenin mümkün olmadığı görülmektedir (Güney vd., 1996, s.56).

Araştırmalar, cinsiyet faktörünün iş tatmini yaratılmasında önemli bir etken olduğunu göstermektedir. Kadınların iş tatminini, iş dışında annelik ve ev kadınlığı gibi konularda bulabiliyor olmaları farklılık yaratıcı özelliklerindendir (Ceylan, 2002, s.54).

Boswell (1992)'in; halk sağlığı hemşirelerinin iş tatmini ve iş stresini incelemek amacıyla yaptığı araştırmasında cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve araştırma sonucuna göre erkekler bayanlara göre işten daha fazla tatmin olmaktadır (Aktaran: Akgündüz, 2006, s.97).

Kadın ve erkeklerin iş tatmininin farklı yönlerine ilişkin farklılık gösterebilecekleri düşünülebilir. İş tatmini, işgörenin işinden beklentilerinin karşılanıp karşılanamamasının bir sonucu olarak belirleniyorsa, kadın ve erkeklerin işlerinden farklı beklentileri olması, farklı yönlerden daha fazla tatmin olması yada daha az tatmin olmaları mümkündür (Telman ve Ünsal, 2004, s.58).

2.2.5.1.2. Yaş

Clark vd. (1996), yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkinin “U” şeklinde olduğunu belirtmiştir. Bu görüşe göre, işe başlayan bir işgörenin iş tatmini, yeni duruma alışma sürecinde olması ya da bir iş bulmuş olması nedeniyle yüksek olacaktır. Ancak bu iş tatmini zamanla yerini monotonluktan kaynaklanan bıkkınlığa bırakacak ve işgören orta yaşlarda düşük iş tatminine sahip olacaktır (Aktaran: Telman ve Ünsal, 2004, s.58).

Herzberg ve arkadaşları iş tatmini ile işgörenlerin yaşı arasındaki ilişkiye değinenler arasındadır. İşgörenlerin morallerinin yirmili yaşlarda yüksek olduğuna, yirmili yaşların sonuna doğru da, yükselme eğilimini devam ettirdiğine değinmiştir. Ancak bu durumun her zaman gerçekleşmeyeceğini de belirtmişlerdir. Bir yöneticinin iş tatmini seviyesinin 60’lı yaşlara kadar artarak devam ettiğini, emeklilik sürecine doğru ise düştüğünü belirtmişlerdir (Ehtiyar, 1995, s.73).

Yaş faktörünün iş tatmini üzerinde bu denli etkili olmasının nedeni, yaş olarak daha küçük olan iş görenlerin sahip oldukları olanakların ve sorumlu oldukları alanların daha az olması ve buna bağlı olarak ücretlerinin yaş ve kıdem olarak daha büyük olan işgörenlerden daha az olmasıdır (Emren, 2002, s.39).

Bu süreçlerin tamamının ortaya koyduğu sonuç ise; işgörenlerin yaşlarının iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir. İşgörenlerin yaşları ilerledikçe iş tatmini düzeylerinde dalgalanmalar yaşanmaktadır. İşgörenlerin meslek hayatlarının başları, ortaları ve sonları iş tatmini açısından farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Ülkemizde iş tatmini ile işgörenlerin yaşları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için yapılan bir bilimsel araştırma verilerine göre; yaşın ilerlemesi ile birlikte iş tatmininin de doğru orantılı olarak arttığı ortaya çıkmıştır (Ergin, 1997, s.30).

Yaş ilerledikçe iş tatmininin artmasının en önemli sebeplerinden biri de; terfi olanaklarının ve ödül çeşitliliğinin artmasıdır (Ceylan, 2002, s.54).

Oswald (1996); yaş-ış tatmini ilişkisinde, yaşlı işgörenlerin daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip olmalarını 6 nedenle açıklamıştır (Aktaran: Kaya, 2003, s.24).

a. Yaşlı çalışanların kıdem ve deneyimlerinin fazla olması nedeniyle ödüllendirici, çekici ve tatmin edici işlere konulmaları olasıdır.

b. Yaşlı çalışanların genç çalışanlara daha az çekici gelen belirli değerleri vardır.

c. Yaşlı çalışanlar bazı açılardan beklentilerini düşürmektedir.

d. Genç işgörenler genelde içsel ödüllerle ilgi çekici ve rekabetçi işlere daha fazla önem gösterirler. Yaşlı çalışanlar ise, daha çok ücret gibi dışsal ödüller ile ilgilenir. Genç işgörenler işlerinden daha fazlasını istemeleri nedeniyle daha fazla tatminsizdirler.

Kacmar ve Ferris (1989), kendine güvenin daha ileri yaştaki işgörenlerde artabileceğini ve bu yüzden iş tatmininin daha yüksek seviyelerde olabileceğini belirtmişlerdir. Daha genç yaştaki çalışanlar organizasyona tam olarak adapte olamadıkları için daha az tatmin olmaktadır. Orta yaşlı işgörenler ise, genellikle istikrarlı bir tatmin düzeyine sahiptirler.

Antalya yöresinde otel işletmelerinde çalışanların iş tatminini incelemeye yönelik yaptığı araştırmasında, çalışma süresi arttıkça iş tatmin düzeyinin çok fazla bir artış sağlamadığını, bütün çalışma süresinde yer alan gruplarda çok hoşnut ve hoşnut olanların toplamalarının yaklaşık % 50'lerde kaldığını belirlemiş ve bu bulguların çalışanların ihtiyaçlarının yeterince karşılanmadığını ilk yıllardaki olumlu beklentilerin yerlerini giderek olumsuz beklentilere bıraktığını ve bu durumun çalışanları örgütlerinden soğutarak tatminsizliğe sürüklediğini ifade etmiştir (Ehtiyar, 1996, s.73).

2.2.5.1.3. Eğitim Durumu

İş tatmini ile işgörenlerin eğitim durumları arasındaki ilişkide belirsizlik söz konusudur. Eğitim düzeyi olarak diğer işgörenlerden daha üst seviyede olan bir işgörenin ücret yönünden de beklentisi yüksek olacaktır. Ücret olarak tam istedikleri miktarı alan işgörenler, bu durumu iş tatminine de dolaylı olarak yansıtacaklardır (Ceylan, 2002, s.54).

Yapılan bazı araştırmalarda; eğitim düzeyleri yüksek kişilerin genel iş tatminlerinin, daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha iyi olduğu bulunmuştur. Ancak öyle bir sonucun çalışanların eğitim düzeylerine uygun iş bulma olanakları ile sınırlı olabileceği düşünülebilir (Baysal ve Tekaslan, 1987, s.33).

Lam vd. (2001); iş tatmini ile eğitim durumu arasındaki ilişkinin karmaşık bir niteliğe sahip olduğunu belirtmişlerdir. Ancak genel olarak olması gereken durum,

eğitim düzeyleri artan bireylerde doğru orantılı olarak iş tatmininin de artmasıdır. Ancak günümüz koşullarında bu durum birçok sektörde tam olarak gerçekleşmemektedir. Bu sektörlerden biri de turizm sektörüdür. En azından kendi alanında fakülte mezunu olan bir işgörenin sektör içindeki konumu genel olarak tartışılmaktadır. Bu nitelikteki işgörenlerin kalifiye olmaları nedeniyle, genelde departman yada bölüm şefliklerine terfi edilmeleri yönünde beklentileri vardır. Ancak bu yöndeki istekleri karşılanmayan işgörenler, çalıştıkları örgütü terk etme ve hatta bulundukları sektörü değiştirme yoluna gitmektedirler. Hong Kong ‘da turizm sektöründe çalışan işgörenler arasında yapılan bir araştırmada; iyi eğitilmiş işgörenlerin çalıştıkları işten memnun olmadıkları ve karşılanması zor beklentilerinin olduğu ortaya çıkmıştır (Aktaran: Telman ve Ünsal, 2004, s.59).

Benton ve Halloran (1991) ; daha yüksek düzeyde bir eğitimin, daha fazla iş tatmini anlamına gelmeyeceğini belirtmiştir. Bu durum, daha yüksek eğitim seviyesindeki kişilerin beklentilerinin eğitim düzeyleri ile paralellik arz etmesinin bir sonucu olarak yorumlanabilir. Yüksek eğitimin neden olduğu beklenti ve artışlar mesleki ve örgütsel terfilerle kısmen karşılanabilmektedir (Aktaran: Deniz, 2005, s.329).

Bazı durumlarda, eğitim düzeyi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin de yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliğine düştükleri görülmektedir. Bazen de eğitim düzeyi yüksek çalışanların, örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve daha çok ücret almaları söz konusu olduğundan iş tatminleri de yükselmektedir. Sonuç olarak; eğitim, zeka, yaş ve mesleki konum ve ücret gibi değişkenler birbirinden soyutlanamadığı için belirsizlik doğmaktadır (Gözen, 2007, s.27).

2.2.5.1.4. Meslek

Meslek gruplarına ilişkin araştırmalar, meslek düzeyi ile iş tatmini arasında tutarlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Toplumsal açıdan daha yüksek düzeyli mesleklerde, genellikle daha yüksek düzeyde iş tatmini görülmektedir (Davis, 1988, s.100).

Meslek gruplarına ilişkin araştırmalar, meslek düzeyi ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. İş tatmininde mesleklerin içeriğinden doğan farklılıklar da etkilidir (Sertçe, 2003, s.3).

İşgörenlerin, çalıştığı işin niteliğini beğenmesi, işten tatmininin başta gelen etkeni olmaktadır. İşgörenin işini beğenmesi de işgörenlerin yeteneklerini kullanmaya elverişli olmasına, yenilikleri öğrenip gelişmeye eğilimli olmasına ve işin sorun çözmeye dayanmasına bağlıdır (Başaran, 1991, s.203).

Bir araştırmaya göre; profesyonel mesleklerde aynı mesleği yine seçeceklerini söyleyenlerin oranının % 81 olmasına karşılık, vasıfsız ve vasıflı işgörenlerde bu oran, % 16 ila % 52 arasında çıkmıştır (Davis,1988: Aktaran: Deniz, 2005, s.328).

İşin içeriğinin ilginç ve zevkli olması, çalışanın iş tatmininin yüksek olmasında önemli rol oynayan faktörlerden birisidir. Yapılan işin tek düze olması uyarılma etkisini minimuma indirir. Çok fazla çeşitli olan işler çok fazla uyarılma etkisi yaptığından psikolojik yüklenmeye neden olur ve tükenmeye yol açarlar. Ancak orta düzeyde çeşitliliği olan işler iş tatmini yaratmaktadır (Baysal ve Tekaslan, 1987, s.34).

Rout (1999); stresli bir meslek grubu olan pratisyen doktorlar üzerinde yapılan çalışmalarda, iş tatmini ve gerilim arasında ilişkiler tespit edildiğini ve bunların iş tatminsizliğine yol açan temel stres kaynakları olarak zaman baskısının önemi vurgulandığını belirtmektedir (Aktaran: Atay, 2007, s.40).

2.2.5.1.5. Kişilik

Spector (1997) kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada, iki kişilik özelliği üzerinde durmuştur. Bunlar; denetim odağı ve olumsuz duygulanımdır. Denetim odağı bilişsel bir değişken olup, bireyin yaşamındaki olumlu ve olumsuz olaylar üzerindeki denetim gücünü göstermektedir. “İçsel” olarak tanımlanan bireyler süreçleri etkileyebilme güçlerinin olduğuna inanırlarken, “dışsal” olarak adlandırılan bireyler denetimin kendilerinin dışındaki güçler ve bireyler tarafından sağlandığına inanmaktadırlar. Olumsuz duygulanıma sahip bireyler ise, öfke, nefret, küçümseme, suçluluk duygusu, korku ve depresyon yaşamaya eğilimlidirler. Genel olarak, yaşadıkları dünyanın ve insanların hep olumsuz yönlerine odaklıdırlar (Aktaran: Sun, 2002, s.34-35).

İşgörenin sosyal yapısının da iş tatmini üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Aile bağı zayıf olan, bireysel standardın altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş

alışkanlığı oluşturmayan kişilerin iş tatmininin düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur (Erdoğan, 1996, s.235).

İşgörenlerin sahip olduğu kişiliğe bağlı olarak bir dizi değer yargıları, inançları vardır. Bazı işgörenler işlerinde bağımsız olmak ve yöneticilerinin kendilerine çok karışmasını istemezlerken; bazıları çalışma ortamını kendileri düzenlemeyi arzu etmekte, bazı işgörenler de zor işleri tercih etmekte ve başkalarının yapmakta zorladığı işi başarmaktan haz duymaktadırlar (Budak, 1999, s.50).

2.2.5.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Unsurlar

Davis (1988); işgörenlerin beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün çalışana sunduğu örgütsel olanakların belirleyici rol oynadığını belirtmiştir. İş ortamına bağlı iş tatmini, örgütün çalışanlara sağladığı faktörlerin bileşkelerine karşı işgörenin tutumudur. İş tatminini etkileyen kişisel özelliklerde olduğu gibi, örgütsel özellikler de çalışanın iş tatminini etkilemektedir. Ayrı ayrı örgütsel özellikler değil, genel tüm değişkenlerin etkileşimi sonucunda oluşan bileşke işgörenin iş tatminini etkilemektedir (Akgündüz, 2006, s.101).

Deniz (2005), Akgündüz (2006) ve Gözen (2007) iş tatminini etkileyen örgütsel unsurları; işin niteliği, ücret, terfi olanakları, fiziksel çalışma ortamı, iletişim, güvenlik, stres, yönetim tarzı olarak belirtmektedir.

2.2.5.2.1. İşin Niteliği

Groot ve Brink'in (1999) araştırma sonuçlarında işin içeriği, iş tatminini açıklayan en temel faktör olarak ortaya çıkmıştır. Bireysel faktörler ve işin özellikleri çalışanın iş tatmin düzeyini farklı açılardan etkilemektedir. Beklenen ücret ve işte ücret düzeyini belirleyici faktörler işin gerektiği şekilde yapılmasında etkilidir (Aktaran: Akgündüz, 2006, s.102).

İşgörenlerin çalıştığı işi beğenmesi, iş tatmininin en önemli belirleyicilerindendir. Bu durum, aşağıdaki koşullara bağlıdır (Başaran, 2000, s.218):

- İşgörenlerin yeteneklerini kullanmaya elverişli olması,
- Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması,
- İşgörenleri yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi,
- İşin sorun çözmeye dayanması.

İşgörenlerin işin özellikleri ile ilgili görüşleri de iş tatmini üzerinde etkilidir. Robbins (1991)'e göre; işgörenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmemektedirler ve her konuda işlerine karışılmasından, kendilerine emir verilmesinden hoşlanmamaktadırlar. İşgörenlerin büyük bir çoğunluğu benlik duygularını tatmin etmek yada kişisel gelişme güçlerini artırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem vermektedir. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar (Aktaran: Gözen, 2007, s.30).

Luthans (1989)'a göre; işgörenler kendilerine beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatı veren işleri tercih ederlerken; aynı zamanda işi nasıl daha iyi yapacaklarına dair geri beslenme sunan işleri, bir nevi bağımsızlık sunan işleri tercih etme eğilimindedirler (Aktaran: Gözen, 2007, s.30).

2.2.5.2.2. Ücret

İktisatçıların tanımlarında ücret; bedensel ya da zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir (Zaim, 1992, s.184).

Çalışanlar için ücret, gelir ve yaşam standardını belirleyen bir öge ve sanayinin gelişmesi için önemli bir maliyet faktörüdür. Aynı zamanda ücret, toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını belirleyen önemli bir unsurdur (Bingöl, 2001, s.309).

Çok az kişi aldığı ücreti yeterli bulmaktadır. Genelde çalışanlar nadiren aldıkları ücret nedeniyle yüksek tatmine sahip olmaktadır. Türkiye'de ücret düzeyi, erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan, evliler için bekarlardan daha önemli bir değişken olarak gözükmemektedir (Erdoğan, 1996, s.239).

İşgörenlerin, sahip oldukları özellikler ölçüsünde hak ettiklerini düşündükleri ücretleri talep etmeleri oldukça doğaldır. Bir işgören çalıştığı örgütte kendisiyle aynı özellikleri taşıyan ancak daha fazla ücret alan bir başka işgören olduğunu görmesi sonucunda örgütteki adalet ve eşitlik anlayışını sorgulamaya başlamaktadır. Bu konuda örgütlerin ücret politikalarını belirlerken adalet ve eşitlik ilkelerine daha fazla özen göstermeleri gerekmektedir (Telman ve Ünsal, 2004, s.40).

İşgörenler üzerinde ücret açısından tatmin sağlanabilmesi için; işgörenlerin beklentileri tespit edilmelidir. İşletmenin bulunduğu çevredeki ücret politikaları araştırılmalıdır. Açık ücret politikasının işletmede uygulanabilirliği araştırılmalıdır. Ayrıca iş başarımına dayalı bir ücret politikası da belirlenebilir (Ataay, 1985, s.145).

Kamuda ve özel sektörde çalışan işgörenlerin aynı özellik ve koşullara rağmen farklı miktarlarda ücret almaları sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Örneğin, kamuda çalışan bir öğretmenin aldığı ücret ile özel bir okulda çalışan bir öğretmenin aldığı ücret arasında fark olması, toplumun tamamında ücret adaletinin sağlanmasındaki zorluğun en önemli kanıtıdır (Telman ve Ünsal, 2004, s.40).

Sosyal yardımlar ve hizmetler; personel sağlama ve güdülemede ücret kadar etkili olmakta ve personele ücret dışında sağlanan maddi katkı ve olanakları kapsamaktadır (Can, 2006, s.276).

Seçenekli ücret modeli uygulayarak, iş tatmininin yükselmesinde başarı elde etmek mümkündür. Bu modelde işgörenlere kafeterya türü ödemeler, tatil ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik kamplar, kredi sağlamada kolaylıklar, çocuklar için kreşler vb. gibi unsurlarla iş tatmininin artırılması sağlanabilir (Ehtiyar, 1995, s.70).

Ücret dengesizliğinin ya da yetersizliğinin hemen hemen her sektörde yaşandığı Türkiye’de, insan kaynakları yöneticilerinin çalışanların iş tatminlerini sadece ücret faktörüne bağlı olarak düşünmeleri, iş tatmini ile ilgili olarak yeterli bilgiye sahip olmadıklarının bir göstergesi olarak görülmektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001, s.160).

Yapılan araştırmalar, ücretin iş tatmini sağlamada önemli rol oynadığını ve mavi yakalı işçiler kadar beyaz yakalı işçileri de etkilediği görülmüştür (Baysal ve Tekaslan, 1987, s. 34). Literatürde, iş tatmini ve ücret arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda çalışma yer almaktadır. Ancak bu ilişki konusunda yapılan birçok araştırmada farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bazı araştırma bulgularına göre ücretler, çalışanlar için çok önemli görülürken, bazı araştırma bulgularına göre de, parasal tatmin, iş tatmini önem listesinin alt sıralarında yer almaktadır. Farklı sonuçların ortaya çıkmasında, araştırmaların yapıldığı ülke, toplum ve işletme farklılıklarını dikkatten uzak tutmamak gerekir (Deniz, 2005, s.327).

Ücret tatminini sağlamak için alınabilecek önlemler şöyle sıralanabilir (Ataay, 1988, s.145):

- Ücretin beklentilere uygun düzeyde belirlenmesi
- İş değerlendirme sistemine dayanan bir ücret yapısı oluşturulması
- Piyasa araştırması yapılması
- Açık ücret politikası uygulanması
- İş başarımına dayalı ücret
- Seçenekli ücret ödeme politikası

İşgörenlerin, ücretinin adillliğini değerlendirirken kendi ücretini, işletmedeki diğer işgörenlerin ve o sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerin işgörenlerinin ücretleri ile karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda da kendisine verilen ücretin yetersiz veya adaletsiz olduğunu düşünen işgören huzursuz olmakta ve iş tatmini düzeyi de düşmektedir (İncir, 1990, s. 33).

2.2.5.2.3. Terfi Olanakları

Terfi, insanı çalışmaya sevk eden önemli faktörlerden biridir. Terfi aynı zamanda ihtirası tatmin eden bir araçtır (Eren, 2001, s.151). Terfi olanağı; örgütün hiyerarşik yapısı içinde ilerleme olanağının olup olmaması olasılığıdır. Yükselme olasılığının sıklığı, adil olması ile işgörenler tarafından terfi etme isteğinin duyulması, bu etkenin iş tatmini sağlama özelliğini arttırıcı bir öğedir (Gürdoğan, 2005, s.146).

Ödül, işgörenlerin görevini uygun olarak yapmasına karşılık ona yapılan haz verici etkilere ve çoğunlukla görevin yapılmasından sonra verilmektedir. Haz verici etkilerin kapsamına, işgörenin kişiliğine uygun olarak, bir beklentisini karşılamaktan, ihtiyaçlarını doyumaya dek pek çok etkiler girmektedir. Görevini beklenen düzeyde yaptığında, ödüllendirileceğini bilmek, işgöreni görevine güdülemekte ve iş tatminini arttırmaktadır (Başaran, 1998, s.164-165).

Hrisak (1996); bir makalesinde, iş memnuniyetinin işletmelerdeki insan kaynakları yönetiminde bir takım ödüllerle gerçekleştirildiğini ve iş tatminsizliğinin genellikle liyakate göre yetki ve statünün verilmemesinden kaynaklandığını vurgulamıştır (Aktaran: Atay, 2007, s.45).

Yüksek ücret artışı, sorumluluğun artışı ile gelen psikolojik gelişim, hak edilen terfiye ulaşma ile elde edilen adalet duygusu ve sosyal statü kazanma gibi

nedenlerle yöneticiler arasında terfi isteği daha fazladır. Alt seviyelerde işin özgürlüğü kısıtlı, iş tekrarı fazla ve fiziksel gücün kullanımı daha çok olduğu halde az ücret alınması tatmini olumsuz etkiler (Feldman, 1983, s.195).

Terfinin adil bir biçimde yapılması da önemlidir. Terfiyi daha çok hak eden bir kimse varken, hak etmeyen bir kimsenin terfi etmesi huzursuzluk yaratır ve tatmini olumsuz yönde etkiler. Kıdem sırasına göre terfinin geçerli olduğu bir sistemde işgörenler olumlu yönde etkilenir ve iş tatmini yüksektir. Ancak terfisini gösterdiği performans sonucunda alan bir kimsenin tatmin düzeyi, kıdeme göre terfi alan bireyden daha yüksektir. Aynı şekilde maaşında %10 artış olan bireyin tatmin düzeyi %20 artış olan bireyden daha düşük olacaktır. Bu nedenle üst düzey yöneticilerde terfi daha yüksek iş tatminlerine yol açarken, alt düzey işgörenlerde terfi daha düşük iş tatminine yol açar (Akıncı, 2001, s.76).

2.2.5.2.4. Fiziksel Çalışma Ortamı

Fiziksel çalışma ortamı, örgütün işgörelere sunduğu işyerlerini, dinlenme yerlerini ve fiziksel mekânları kapsamaktadır. Çalışma koşullarını belirleyen bu faktör daha çok durumu koruyucu etmen olarak dikkati çekmektedir.

Akıncı (2001)'nın araştırması kapsamında; işgörelere örgütlerinde görmek istedikleri örgütsel özellikler sorulmuş, işgörelerin öncelik sıralamasında fiziksel çalışma ortamını en son sırada gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Akıncı, 2001, s.88).

Çalışma koşulları, verimliliği ve iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerdendir. Çalışma koşulları işgörelerin istek ve beklentilerine uygun olmalıdır. Bu şekilde kişisel amaçlar ile örgütsel amaçlar örtüşmekte ve işgörelerin kişisel tatmin seviyeleri yükselmektedir (Aksu ve Aktaş, 2005,s.480).

Çalışma koşullarının en uygun düzeye ulaşması, çalışanın moral yapısını etkileyerek işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatmininin artmasını sağlamaktadır. Bu nedenle fiziksel koşulların, işgörelerin çalışma temposu ve isteğini arttıracak biçimde düzenlenmesi gereklidir (Akgündüz,2006,s.105).

Feldman ve Arnold (1986); fiziksel çalışma koşullarının iş tatminini iki şekilde etkilediğini belirtmişlerdir (Aktaran: Kaya, 2003, s.33):

- İşgörel için iyi çalışma koşulları daha rahat fiziksel rahatlığa neden olur.

- Çalışma koşulları işgörenleri iş hayatı dışındaki yaşamını da etkiler.

İşgörenler, beceri ve kabiliyetlerini kullanma fırsatı veren, serbestlik tanınan ve ne kadar iyi yaptığını gösteren işleri tercih etme eğilimindedirler. Bu tür işler kişiyi zihinsel olarak yaratıcılığa teşvik eder. Orta düzeyde yaratıcılığa teşvik edici bir iş verilmesi durumunda, çoğu işgören işinden memnun olacak ve tatmin hissedecektir (Robbins, 1986, s.106).

Birçok işgören; işyerlerinin evlerine yakın çalıştıkları binanın temizlik işleri için gerekli araç ve gereçlerin iyi ve kullanılır olmasını isterler. İşgörenlerin, fiziksel ihtiyaçlarını karşılayacak çalışma koşullarını aramaları ve amaçlarını gerçekleştirecek araç-gereç istemeleri, hem verimlilik hem de iş tatmini için gereklidir (Başaran, 1998, s.240).

İşgörenlerin fiziksel ortamdan duydukları memnuniyet yanında, iş ortamındaki arkadaşları ile olan ilişkilerinin de iş tatmini üzerinde etkili olduğu ile ilgili birçok görüş mevcuttur. Erdoğan (1996)'a göre; çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler de iş tatmini açısından önem taşımaktadır. Özellikle üstlerin işgöreni nezaret biçimi, iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Nezaret ilişkisi işgöreni katışımdan uzak tutuyor ve işgören alınan kararlarda fikir bildiremiyorsa, genellikle iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır. Grup içi elemanların teknik ve sosyal olarak yeterli ve destekleyici olup olmamaları, iş tatmin düzeyini etkileyebilmektedir. Örgüt içindeki sosyal düzeydeki ilişkilerin iyi yada kötü olması da tatmini etkilemektedir.

İşgörenlerin çalışma grubuyla iyi ilişkiler kurması, işgörenin mutluluğu ve iş tatmini açısından önemli faktörlerdendir. İşgörenin iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurması, iş tatminine kolay ulaşılmasını sağlamaktadır (Emren, 2002, s.33).

İşletmede çalışan işgörenler arasında etkin bir iletişim sisteminin olması, işgörenlerin istek ve beklentilerini üst yönetime rahatça duyurabilmeleri, işgörenlerin etkin ve verimli çalışmasında etkilidir (Aşıkoğlu, 1996, s.72).

Robbins (1996)'e göre; dostane ve birbirini destekleyen iş arkadaşlarının varlığı iş tatminini arttırır. Yönetici davranışları da, bir işgörenin tatminindeki temel belirleyicilerdendir. Araştırmalarda genellikle anlayışlı, dostane, iyi performans karşısında takdir eden, işgörenlerin fikir ve önerilerini dinleyen ve kişisel olarak işgöreni ile ilgilenen yöneticinin iş tatminini arttırdığı görülmüştür (Büyükbayramoğlu, 1999, s.39).

İşgörenlerin çalışma süresi dışında da paylaşımlarının devam etmesi için gerekli ortamların sağlanması gerekmektedir. İşletme içinde kahve ve çay molalarının tüm çalışanların birlikte olabileceği şekilde düzenlenmesi, işletme dışında da yemek, piknik, gezi vb. gibi etkinliklerin düzenlenmesi, iş tatmininin oluşturulması açısından yararlı olabilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004, s.41).

2.2.5.2.5. İletişim

İletişim; iki yada daha fazla sayıda kişi arasındaki etkileşim ve değişim sürecidir (Can, 2006, s.340).

Yapılan araştırmalarda iyi iletişimin olmamasının iş tatminsizliğini doğurduğu, buna karşılık yeterli iletişimin her zaman iş tatmini doğurmadığı görülmüştür. İyi iletişimden amaç, kişilerin birbirlerine bilgi vermesi, iyi bir raporlama sisteminin olması, işgörenler arası bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasıdır (Erdoğan, 1996, s.242).

Kulaktan duyma asılsız bilgiler işgörenleri huzursuz edip onlarda iş tatminsizliğine neden olmakta iken, gerekli bilgilere ulaşma ve fikirlerini başkalarıyla paylaşma duygusuna sahip olmak ise işgörenlerde yüksek iş tatmini duygusunun gelişmesine yol açmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s.27).

2.2.5.2.6. Güvenlik

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ikinci basamağında yer alan güvenlik ihtiyacı bireyler için oldukça önemlidir. Bireylerin canlarının ve mal varlıklarının korunması, güvenlik ihtiyacının birinci boyutunu oluşturmaktadır. İkinci boyutunu ise, bireylerin ilerleyen yaşlarında karşılaşıacağı olumsuz durumlara karşı geleceğinin güvende olması beklentisi oluşturmaktadır (Deniz, 2005, s.144).

İşgörenler, sağlığı ve güvenliği için tehlike arz eden bir ortamda çalışmak istemezler. İnsanlar her türlü güvenlik önleminin alındığı bir işyerinde çalışmaktan endişe duymazlar ve bu da onları mutlu kılar (Bingöl, 1990, s.201-202).

Güvenlik duygusu, işgören için ekonomik garanti olmasının dışında çok kapsamlı bir duygudur. Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresinde ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu içerir. Bu duygu astlara büyük ölçüde üstler tarafından benimsetilir. Gerek sürekli bir maddi unsurun

sağladığı güvenlik, gerekse kendine güven duygusu, verimliliğin artışında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olan işgörenlerin çaba ve emeğini sunma azminin azalacağı doğaldır. Tersine güvenlik duygusu altında işgörenler enerjik ve gayretli görünür ve etkileri de artmış olur (Eren, 2001, s.509).

Probst ve Brubiles (2001)'e göre, hem sosyal açıdan hem de fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak, kişinin işine olumlu duygular hissetmesine yol açar ve iş tatminini artırır. Bir işletmede, işten çıkarılma korkusu olmadan uzun yıllar çalışabileceğini hisseden bir işgörenin işletmeye olan bağlılığı artacaktır. Yapılan bir araştırmada, iş güvenliğini düşük olarak algılayan işgörenlerin güvenlik güdülerini ve söylenenlere uyma davranışlarının azaldığı ve bunun sonucunda işyeri kazalarında artışların olduğu bulunmuştur (Aktaran: Telman ve Ünsal, 2004, s.47).

2.2.5.2.7. Stres

Stres; dışarıdan gelen isteklere verilen karşılıklardaki duygusal veya psikolojik tepkilerin ve bunlarla ilgili düşüncelerin oluşturduğu karmaşık bir süreçtir (Can, 2006, s.238). Özellikle son otuz yılda evrensel bir ilgi odağı haline gelen stres, insan sağlığını ve iş yaşamında başarıyı olumsuz yönde etkilemektedir (Telman ve Ünsal, 2004, s.87).

Her örgüt; yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara ve örgütün yarattığı iklime göre stres kaynakları geliştirmektedir. Ayrıca, tüm örgütlerde ortak olan nedenlere bağlı stres kaynaklarının yanı sıra, yalnızca o örgüte özgü ya da o iş kolundan kaynaklanan stresli durumlar da söz konusu olabilmektedir (Ertekin, 1993, s.7).

Strese maruz kalmanın bir sonucu olarak, işgörenin örgüte karşı tutumlarında bir farklılık ortaya çıkabilir. Örneğin; stresli bir işgören yaptığı işten nefret edebilir, yöneticilere ve müşterilere düşmanca tavır sergileyebilir. Bu durum örgütsel iklime zarar vermektedir (Can, 2006, s.253) ve aynı zamanda tatminsizliğin bir göstergesidir.

Bir örgütteki stres kaynakları; çalışma koşulları ve iş gücü, işyerindeki organizasyon bozukluğu, görev ve sorumlulukların dağılımındaki bozukluklar,

teknolojik değişmelere uyum sağlayamama, örgütsel çevre baskısı, rekabet vb. gibidir (Eren, 2001, s.294).

Ancak bir başka görüşe göre de stres, kontrol edilebildiğı ölçüde yararlı bir unsurdur. Bu anlamda stres kavramını ikiye ayırarak değerlendirmek gerekir. Yapıcı stres, bireyin kişisel gelişimine katkıda bulunur ve belirli bir düzeye kadar bireyin performansını arttırmaktadır. Yıkıcı stres ise; bireyi stres kaynakları karşısında fiziksel ve psikolojik olarak zayıflatan stres türüdür (Can, 2006, s.238).

İşgörenlerin kendini örgütün bir parçası olarak hissetmemesi, ait olma duygusunu yaşamaması örgüt için gerçekleşebilecek en küçük değişimlerde bile kendini boşlukta hissetmesine neden olabilir. Örneğin; işletmede bir bölümün kapatılması, işgörenlerin işten çıkarılması, işletmenin başka bir şirket tarafından satın alınması gibi durumlar, işgörenlerin stresinin artmasına neden olmaktadır. Bu durum da işgörenlerin performansları ve iş tatminleri üzerinde etkilidir (Telman ve Ünsal, 2004, s.135).

2.2.5.2.8. Yönetim Tarzı

Örgütlerde yöneticiler hedeflenen başarıya ulaşmak için farklı yönetim tarzları uygularlar. Yönetim tarzı örgüt kültürünü belirleyen faktörlerden birisidir. Aynı zamanda bu yönetim tarzları ile örgüt kültürü arasında bir neden-sonuç ilişkisi vardır. Yönetim tarzı, örgütteki yöneticinin yaklaşımı doğrultusunda şekillenir (Okay, 2000, s.237).

Sapancalı (1993); yönetim tarzlarının işgörenlerin iş tatminleri üzerindeki etkisini iki türlü açıklamaktadır. Bunlardan birincisi örgütteki işgörenlerin alınan kararlara katılım düzeyleri ile alakalıdır. İşgörenlerin bu yönde katılımlarının fazla olduğu işletmelerde, iş tatmini düzeyinin oldukça arttığı gözlenmiştir. İkincisi ise; örgüt olarak çalışan merkezli bir yönetim tarzının benimsenmesi gerekliliğidir. Eğer örgütte işgören-yönetim ilişkileri ve işgörenlerin çalışma ortamları iyi ise, işgörenlerin bu durumdan olumsuz etkilenmesi imkansız hale gelmektedir. Örgütlerin geçmişten günümüze kadar geçen süre içerisinde her geçen gün işgörelere verdikleri önem artmaktadır. Çünkü çalışma ekonomisi açısından bakıldığında, işgörenler sosyal sermaye unsurunu meydana getiren bir kitledir. Eğer

örgütte bu kitleyi dikkate alan bir anlayış söz konusu ise, başarılı bir örgüt yapısından bahsedilebilir.

Aşıkoğlu (1996)'na göre, işgörenlerin tatmin edilmesinde başarılı olan motivasyon tekniklerinden birisi de katımlı yönetim modelidir. Bu yönetim tarzının uygulanması ile işgörenler işletmede alınan kararlara katılacak ve ortak oldukları kararlarda daha istekli ve gönüllü çalışacaklardır. Katımlı yönetim anlayışıyla işgörenlerin tatmin olmaları sağlanacak ve yönetim faaliyetleri daha başarılı yürütülecektir.

3.YÖNTEM

Araştırmanın yöntem kısmı; araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve verilerin analizi bölümlerinden oluşmaktadır.

3.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma, bir alan araştırması niteliğindedir. Herşey dahil sisteminin araştırma konusu olarak seçilmesinde; günümüzde oldukça popüler bir pazarlama yaklaşımı olması, turizmle ilgilenen herkes tarafından olumlu ya da olumsuz olarak sürekli değerlendirilmesi, herşey dahil sistemi ile personelin iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bugüne kadar yapılmış bir araştırma bulunmaması etkili olmuştur.

Araştırma, herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasındaki farkın karşılaştırılması temeline dayandırılmıştır. Bunun için öncelikle araştırma kapsamını oluşturan “Herşey Dahil Sistemi” ve “İş Tatmini” konuları ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Araştırma bu yönüyle belgesel bir tarama türündedir. İşgörenlerin iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi amacıyla soru formu hazırlanmıştır. Araştırma bu yönde de betimsel bir niteliğe sahiptir.

3.2.EVREN ve ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini; İzmir’de, Aydın’ın Kuşadası İlçesi’nde , Antalya-Kundu Turizm Bölgesinde ve Muğla’nın Bodrum İlçesi’nde bulunan turizm yatırım belgeli ve turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın 2006 yılı verilerine göre seçilen evrende 125’i beş yıldızlı konaklama işletmesi ve 61’i dört yıldızlı konaklama işletmesi olmak üzere toplam 186 adet konaklama işletmesi bulunmaktadır. Bu işletmelerin sahip oldukları oda kapasiteleri şöyledir. Dört yıldızlı konaklama işletmelerinde 20051 ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde ise 19598 olmak üzere toplam oda sayısı 39649’dur (<www.kultur.gov.tr> Mayıs 25, 2008). Otel işletmelerinde toplam insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi amacıyla en yaygın kullanılan tekniklerden birisi, oda veya yatak başına düşen mevcut personel sayısı oranıdır. Bu oran Türkiye için 5 yıldızlı otellerde 1,18 ve dört yıldızlı oteller için 0,76’dır (Erdem, 2004, s.48). Bu oran

yardımla evreni oluşturan işgören sayısının yaklaşık 38554 kişi olduğu tahmin edilmektedir.

Ancak ekonomik güçlükler, zaman yetersizliği, kontrol zorluğu ve ulaşım gibi nedenlerden dolayı, bu araştırma evreninden bazı kriterlere bağlı olarak örneklem seçilmiştir. Asgari örneklem çapının hesaplanmasında Ryan (1995)'ın formülü kullanılmıştır.

$$n = \frac{NPq}{\frac{(N - 1)B^2 + Pq}{Z^2}}$$

Bu formülde; **n**: Örnek çapını, **N**: Evrenin çapını, **P**: Topluluk oranını veya tahminini, **q**: 1-P'yi, **B**: Katlanılabilir hata oranını ve **Z**: İstenilen güven aralığını ifade etmektedir.

Formülün uygulanması sonucunda, asgari örnek sayısının 383 olduğu hesaplanmıştır. Basit tesadüfi örneklem yöntemiyle örneklem kapsamındaki konaklama işletmeleri belirlenmiş ve işletmelerdeki insan kaynakları bölümleri ile ön görüşmeler yapılmıştır. Araştırmaya katkı sağlamayı kabul eden konaklama işletmelerine 1100 anket teslim edilmiştir.

3.3.VERİLERİN TOPLANMASI

Herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörelere uygulanan anket formu(Ek-1) iki bölümden oluşmaktadır:

- Birinci bölümde; işgörelerin demografik özellikleri ile ilgili sorular yer almaktadır.
- İkinci bölümde ise; örneklem kapsamındaki tüm işgörelerin iş tatmin düzeylerini belirlemeye yönelik geliştirilmiş olan “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçeğin genel güvenilirliğini tespit etmek amacıyla Cronbach Alfa değeri $\alpha = ,9132$ olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan değerin 1'e yakın olması ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunun göstergesidir (Ural ve Kılıç, 2005, s.258).

Anket formları, 2007 yılı Haziran ile Eylül ayları arasında uygulanmıştır. Toplam 1100 adet anket, ön görüşme yapılmış olan konaklama işletmelerindeki insan kaynakları sorumlularına teslim edilmiştir. Süreç sonunda tam sayıya

ulaşılamamasına rağmen 860 adet anket formu geri dönmüştür. Ancak analiz sırasında 16 adet ankette boş değerlere rastlanmış ve 844 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Anket formu geri dönüşüm oranı , % 78.1 olarak gerçekleşmiştir.

3.4.VERİLERİN ANALİZİ

Yapılan anketlerin bilgisayara girilmesi, analizlerin yapılması ve sonuçların tablo olarak düzenlenmesi aşamalarında Microsoft Office ve SPSS 12.0 (Statistical Package for the Social Sciences) paket programları kullanılmıştır.

Araştırma konusunun niteliği gereği karşılaştırma yapmak için oluşturulan hipotezler test edilmiş ve çıkan sonuçlarla ilgili yorumlar yapılmıştır. Araştırmayla ilgili yapılacak istatistiksel işlemlerde sosyal bilimler için genel kabul görmüşlüğü olan % 5’lik serbestlik derecesi dikkate alınmıştır.

Anket formunun birinci bölümünü oluşturan demografik faktörler ile ilgili veriler frekans yöntemi ile analiz edilmiş ve tablolaştırılmıştır.

İkinci bölümde; işgörenlerin iş tatmini düzeyleri, frekans yöntemi ile analiz edilmiştir. İş tatmini ile ilgili faktörler, işgörenlerin yaptıkları işle ilgili tatmin olmalarını etkileyen kriterler olarak tanımlanmıştır. Burada “Minnesota İş Tatmini Ölçeğinde” yer alan 20 kriter yer almaktadır. Bu kriterler; yoğunluk bireysel çalışma monotonluk, saygınlık, yönetim tarzı, karar verme yeteneği, vicdan, işin sürekliliği, yardım, ast-üst ilişkisi, yetenek, kararların uygulanması, ücret düzeyi, terfi olanağı, karar verme, inisiyatif kullanma, çalışma şartları, çalışma arkadaşları, takdir edilme ve başarı hissidir (Kaya, 2003, s.79).

Kaya (2003) tarafından yapılmış olan yüksek lisans tez çalışmasında iş tatmininin ölçülmesinde Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. 20 sorudan oluşan anket formundaki sorular faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucunda, ölçekteki ifadelerin toplam 5 faktör altında toplandığı görülmüştür (Tablo6). Buna göre ölçekteki ifadelerin faktörlere göre dağılımı şöyle gerçekleşmiştir (Kaya, 2003, s.80).

Tablo 6
İş Tatmini Ölçeğindeki İfadelerin Faktörlere Göre Dağılımı

İŞ TATMİNİ FAKTÖRLERİ
1. İşin Özellikleri
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından
2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından
4. Toplumda "Saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını sağlaması bakımından
2. Yönetici Davranışı
5. Amirlerimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından
3. Ücret-Terfi Olanakları
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından
14. İş içindeki terfi olanağının olması bakımından
4. İşin Psikolojik Etkileri
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansı açısından
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından
19. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem bakımından
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından
5. Çalışma Koşulları
8. Bana sabit bir iş sağlaması açısından
17. Çalışma şartları bakımından

Belirlenen faktörler araştırmanın ana hipotezini ve alt hipotezlerini oluşturulmak amacıyla kullanılmıştır.

Mann-Whitney U Testi, bağımsız örneklem testleri arasında en yaygın kullanılan tekniklerden biridir. Bu test birbirinden bağımsız iki grubun bir değişkene ilişkin ölçümlerinin karşılaştırılarak, iki dağılım arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılır. Örneklem kapsamında dağılımın normal dağılım olmaması durumunda t-testinin parametrik olmayan alternatifi olarak uygulanır (Ural ve Kılıç, 2005, s.241). Yapılan analizler sonucunda verilerin normal dağılıma sahip olmadıkları anlaşılmıştır ($p < 0.05$). Bu nedenle herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmini

düzeylerini arasındaki farkı karşılaştırmak amacıyla Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

4.BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde örneklem kapsamındaki işgörenlerin demografik özellikleri ile ilgili bulgulara ve örneklemdeki iki bağımsız grubun iş tatmini açısından aralarındaki farkın karşılaştırılması ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

4.1.Demografik unsurlar ile ilgili bulgular

Araştırmanın bu kısmında örneklemi oluşturan işgörenlerin demografik özelliklerine yer verilmiştir. Bu demografik unsurlardan; cinsiyet, yaş, medeni durum, bulundukları işletmede kaç yıldır çalıştıkları, eğitim düzeyleri, aylık gelir düzeyleri, hangi bölümde çalıştıkları ve günün hangi diliminde çalıştıkları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 7
İşgörenlerin Demografik Özellikleri

Demografik Unsurlar	Herşey Dahil Sistemi Kapsamındaki İşgörenler		Diğer Pansiyon Türlerinde Çalışan İşgörenler		TOPLAM	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Yaş Grupları						
25 ve altı	269	63,8	162	38,4	431	51,1
26-35	131	31,0	158	37,4	289	34,4
36-45	16	3,8	91	21,6	107	12,6
46-55	4	1,0	11	2,6	15	1,8
56 ve üstü	2	0,4	0	0,0	2	0,2
Toplam	422	100,0	422	100,0	844	100,0
Cinsiyet						
Kadın	85	20,2	107	25,4	192	22,7
Erkek	337	79,8	315	74,6	652	77,3
Toplam	422	100,0	422	100,0	844	100,0
Medeni Durum						
Evlü	56	13,2	163	38,6	219	25,9
Bekar	366	86,8	259	61,4	625	74,1
Toplam	422	100,0	422	100,0	844	100,0
Çalışma Süresi						
3 yıl ve altı	327	77,4	264	62,6	591	70,0
4-7 yıl arası	79	18,8	128	30,4	207	24,5
8-11 yıl arası	12	2,8	13	3,0	25	2,9
12-15 yıl arası	2	0,4	8	1,8	10	1,1
16-19 yıl arası	2	0,4	7	1,6	9	1,0
20 yıl ve üstü	0	0,0	2	0,4	2	0,5
Toplam	422	100,0	422	100,0	844	100,0
Eğitim Düzeyleri						
İlköğretim	58	13,8	105	24,8	163	19,3
Ortaöğretim	268	63,6	247	58,6	515	61,0
Ortisans	42	10,0	31	7,4	73	8,8
Lisans	48	11,4	37	8,8	85	10,0
Lisansüstü	6	1,4	2	0,4	8	0,9
Toplam	422	100,0	422	100,0	844	100,0
Aylık Gelir Düzeyleri						
500 YTL ve altı	195	46,2	146	34,6	341	40,6
501-1000 YTL arası	197	46,6	204	48,4	401	47,5
1001-1500 YTL arası	16	3,8	52	12,4	68	8,0
1501-2000 YTL arası	10	2,4	16	3,8	26	3,0
2001 YTL ve üstü	4	1,0	4	1,0	8	0,9
Toplam	422	100,0	422	100,0	844	100,0
Çalıştığı Bölüm						
Odalar Bölümü	58	13,8	140	33,2	198	23,5
Yiyecek-İçecek Bölümü	314	74,4	188	44,6	502	59,4
Yardımcı Hizmet Bölümleri	32	7,6	76	18,0	108	12,8
İdare ve Yönetim Bölümü	18	4,2	18	4,2	36	4,3
Toplam	422	100,0	422	100,0	844	100,0
Gün içi Çalışma Periyotları						
07:00-15:00	178	42,2	251	59,4	429	50,8
15:00-23:00	201	47,6	137	32,4	338	40,0
23:00-07:00	43	10,2	34	8,0	77	9,2
Toplam	422	100,0	422	100,0	844	100,0

Örneklem kapsamındaki işgörenlerin demografik özellikleri, herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerini karşılaştırmak amacıyla iki gruba ait veriler karşılaştırılmalı olarak frekans ve yüzde değerleri verilmiştir.

Seçilen örneklemdeki işgörenlerin yaşlara göre dağılımına bakıldığında, 25 yaş ve altındaki yaş grubundaki işgörenlerin oranı % 51.1'dir. Kütlenin % 34.4'lük kısmı 26 ile 35 yaş arasındadır. 36 ile 45 yaş arasındaki işgörenlerin oranı % 12.6, 46 ile 55 yaş arası işgörenlerin oranı % 1.8, 56 yaş ve üstü olanların oranı binde 2 olarak gerçekleşmiştir.

Herşey dahil sisteminin uygulandığı dört ve beş yıldızlı otellerdeki işgörenlerin % 63,8'i 25 yaş ve altı, % 31'i 26 ile 35 yaş arasında yer almaktadır. 36 ile 45 yaşları arasındaki işgörenlerin oranı % 3,8, 46 ile 55 yaş arasındaki işgörenlerin oranı % 1 ve 56 yaş ve üstü işgörenlerin oranı % 0,4 olarak gerçekleşmiştir.

Diğer pansiyon türlerinin uygulandığı dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin % 38,4'ü 25 yaş ve altı, % 37,4'ü 26 ile 35 yaş arasında yer almaktadır. 36 ile 45 yaşları arasındaki işgörenlerin oranı % 21,6, 46 ile 55 yaş arasındaki işgörenlerin oranı % 2,6'dır.

Yaş değişkeni incelendiğinde, herşey dahil sistemini uygulayan konaklama işletmelerin daha genç işgörenler istihdam ettiği görülmektedir. Bu durum işgörenlerin tecrübe açısından yetersiz olabileceğini göstermektedir.

Örneklemin tamamını oluşturan işgörenlerin % 22,7'si kadın ve % 77,3'ü erkektir. Herşey dahil sisteminin uygulandığı dört ve beş yıldızlı otellerdeki işgörenlerin % 20,2'si kadın, %79,8'i erkektir. Diğer pansiyon türlerinin uygulandığı dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin % 25,4'ü kadın, %74,6'sı erkektir.

İşgörenlerin medeni durumları ile ilgili dağılıma bakıldığında, işgörenlerin % 25,9'unun evli ve % 74,6'sının bekar olduğu ortaya çıkmıştır. Herşey dahil sisteminin uygulandığı dört ve beş yıldızlı otellerdeki işgörenlerin % 13,2'si evli, %86,8'i bekardır. Diğer pansiyon türlerinin uygulandığı dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin % 38,6'sı evli, % 61,4'ü bekardır.

İşgörenlerin işletmede geçirdikleri toplam çalışma sürelerine bakıldığında; işgörenlerin % 70'i 3 yıl ve daha az süredir aynı işletmede çalıştıklarını belirtmiştir.

İşgörenlerin % 24,5'i 4 ile 7 yıl arası, % 2,9'u 8 ile 11 yıl arası, % 1,1'i 12 ile 15 yıl arası, % 1'i 16 ile 19 yıl arası kadar süre ve % 0,5'i ise 20 yıl ve daha fazla süredir aynı işletmede çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Herşey dahil sisteminin uygulandığı dört ve beş yıldızlı otellerdeki işgörenlerin % 77,4 'ü 3 yıl ve daha az süredir aynı işletmede çalışmaya devam ettiğini belirtmiştir. Aynı gruptaki işgörenlerin % 18,8'i 4 ile 7 yıl arası, % 2,8'i 8 ile 11 yıl arası, % 0,4'ü 12 ile 15 yıl arası, % 0,4'ü 16 ile 19 yıl arası kadar süredir aynı işletmede çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Diğer pansiyon türlerinin uygulandığı dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin % 62,6'sı 3 yıl ve daha az süredir aynı işletmede çalışmaya devam ettiğini belirtmiştir. Aynı işgörenlerin % 30,4'ü 4 ile 7 yıl arası, % 3'ü 8 ile 11 yıl arası, % 1,8'i 12 ile 15 yıl arası, % 1,6'sı 16 ile 19 yıl arası kadar süredir aynı işletmede çalıştıklarını belirtmişlerdir. 20 yıl ve daha fazla süredir aynı işletmede çalışan işgörenlerin oranı ise % 0,4 olarak gerçekleşmiştir.

Örneklem kapsamındaki işgörenlerin eğitim düzeyleri ile ilgili dağılıma bakıldığında; işgörenlerin % 19,3'ü ilköğretim seviyesinde olduğu ve % 61'inin ortaöğretim seviyesinde olduğu görülmüştür. Ön lisans seviyesindeki işgörenlerin oranı % 8,8, Lisans seviyesindekilerin oranı % 10 ve lisansüstü seviyesindekilerin oranı ise % 0,9 olarak gerçekleşmiştir.

Herşey dahil sisteminin uygulandığı dört ve beş yıldızlı otellerdeki işgörenlerin % 13,8'i ilköğretim seviyesinde ve % 63,6'sının ise ortaöğretim seviyesindedir. Ön lisans seviyesindeki işgörenlerin oranı % 10, lisans seviyesindekilerin oranı % 11,4, lisansüstü seviyesindeki işgörenlerin oranı ise % 1,4 olarak gerçekleşmiştir.

Diğer pansiyon türlerinin uygulandığı dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin eğitim seviyelerine bakıldığında; % 24,8'inin ilköğretim, % 58,6'sının ortaöğretim, % 7,4'ünün ön lisans, % 8,8'inin lisans ve % 0,4'ünün ise lisansüstü seviyesinde olduğu ortaya çıkmıştır.

İşgörenlerin aylık gelir düzeyleri ile ilgili dağılıma bakıldığında; işgörenlerin % 40,6'sının 500 YTL ve daha az gelir elde ettiği ve % 47,5'inin 501 YTL ile 1000 YTL arasında gelir elde ettiği ortaya çıkmıştır. 1001 YTL ile 1500 YTL arasında gelir elde eden işgörenlerin oranı % 8 , 1501 YTL ile 2000 YTL arasında gelir elde

edenlerin oranı % 3 ve 2001 YTL ve üstü gelir elde eden işgörenlerin oranı ise % 0,9 olarak gerçekleşmiştir.

Herşey dahil sisteminin uygulandığı dört ve beş yıldızlı otellerdeki işgörenlerin % 46,2'si 500 YTL ve daha az gelir elde ettiklerini belirtmişlerdir. Aynı gruptaki işgörenlerin % 46,6'sı 501 YTL ile 1000 YTL arasında gelir elde etmektedir. % 3,8'i 1001 YTL ile 1500 YTL arasında, % 2,4'ü 1501 YTL ile 2000 YTL arasında ve % 1'i 2001 YTL ve üstü gelir elde ettiklerini belirtmişlerdir.

Diğer pansiyon türlerinin uygulandığı dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin % 34,6'sı 500 YTL ve daha az gelir elde ettiklerini belirtmişlerdir. 501 YTL ile 1000 YTL gelir elde edenlerin oranı % 48,4, 1001 YTL ile 1500 YTL arasında gelir elde edenlerin oranı % 12,4, 1501 YTL ile 2000 YTL arasında gelir elde edenlerin oranı % 3,8 ve 2001 YTL ve daha fazla gelir elde edenlerin oranı % 1 olarak gerçekleşmiştir.

İşgörenlerin otel içinde çalıştıkları bölümlere göre dağılımına bakıldığında; işgörenlerin % 23,5'inin odalar bölümünde çalıştığı, % 59,4'ünün yiyecek-içecek bölümünde çalıştığı, % 12,8'inin yardımcı hizmet bölümlerinde çalıştığı ve % 4,3'ünün de idare ve yönetim bölümünde çalıştığı ortaya çıkmıştır.

Herşey dahil sisteminin uygulandığı dört ve beş yıldızlı otellerdeki işgörenlerin otel içinde çalıştıkları bölümlere göre dağılımına bakıldığında; işgörenlerin % 13,8'inin odalar bölümünde çalıştığı, % 74,4'ünün yiyecek-içecek bölümünde çalıştığı, % 7,6'sının yardımcı hizmet bölümlerinde çalıştığı ve % 4,2'sinin de idare ve yönetim bölümünde çalıştığı ortaya çıkmıştır.

Diğer pansiyon türlerinin uygulandığı dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin otel içinde çalıştıkları bölümlere göre dağılımına bakıldığında; işgörenlerin % 33,2'sinin odalar bölümünde çalıştığı, % 44,6'sının yiyecek-içecek bölümünde çalıştığı, % 18'inin yardımcı hizmet bölümlerinde çalıştığı ve % 4,2'sinin de idare ve yönetim bölümünde çalıştığı ortaya çıkmıştır.

İşgörenlerin gün içindeki çalışma periyotları ile ilgili dağılıma göre; işgörenlerin % 50,8'i 07:00 ile 15:00 saatleri arasında, % 40'ı 15:00 ile 23:00 saatleri arasında ve % 9,2'si 23:00 ile 07:00 saatleri arasında çalışmaktadır.

Herşey dahil sisteminin uygulandığı dört ve beş yıldızlı otellerdeki işgörenlerin gün içindeki çalışma periyotları ile ilgili dağılıma göre; işgörenlerin %

42,2'si 07:00 ile 15:00 saatleri arasında, % 47,6'sı 15:00 ile 23:00 saatleri arasında ve % 10,2'si 23:00 ile 07:00 saatleri arasında çalışmaktadır.

Diğer pansiyon türlerinin uygulandığı dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin gün içindeki çalışma periyotları ile ilgili dağılıma göre; işgörenlerin % 59,4'ü 07:00 ile 15:00 saatleri arasında, % 32,4'ü 15:00 ile 23:00 saatleri arasında ve % 8'i 23:00 ile 07:00 saatleri arasında çalışmaktadır.

4.2. Herşey Dahil Sistemini Uygulayan ve Uygulamayan Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki Farkın Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmeleri arasında iş tatmini düzeyleri karşılaştırılmadan önce, araştırmanın temel hipotezi belirlenmiş ve bu hipotezin testi yapılmıştır.

Araştırmanın ana hipotezi;

Hipotez 1: $H_{0/1}$: Herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin genel iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur/vardır.

Tablo 8
İşgörenlerin Genel İş Tatmini Düzeyleri
ile İlgili Test Sonuçları

Pansiyon Türü	N	ORT.	STD. S	Mann-W-U	Z	p
Herşey Dahil Sistemi Kapsamında Çalışan İşgörenler	422	3,23	0,745	52920,00	-10,204	0,00
Diğer Pansiyon Türleri Kapsamında Çalışan İşgörenler	422	3,73	0,652			

Tablo 8'deki test sonuçlarına göre; herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, genel iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($U=52920.00$, $p< 0,05$). Buna göre, diğer pansiyon türleri kapsamında çalışan işgörenlerin genel iş tatmin düzeylerinin, herşey dahil sistemi kapsamında çalışan işgörenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Test sonuçlarına göre Hipotez 1'de H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 2: $H_{0/1}$: Herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları işin özelliklerinden duydukları iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur/vardır.

Tablo 9
İşgörenlerin İşin Özelliklerinden Duydukları
İş Tatmini ile İlgili Test Sonuçları

Pansiyon Türü	N	ORT.	STD. S	Mann-W-U	Z	p
Herşey Dahil Sistemi Kapsamında Çalışan İşgörenler	422	3,16	0,821	54718,50	-9,705	0,00
Diğer Pansiyon Türleri Kapsamında Çalışan İşgörenler	422	3,71	0,740			

Tablo 9'daki test sonuçlarına göre; herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, çalıştıkları işin özelliklerinden duydukları iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($U=54718.50$, $p< 0,05$).

Buna göre, diğer pansiyon türleri kapsamında çalışan işgörenlerin işin özelliklerinden duydukları iş tatmin düzeylerinin, herşey dahil sistemi kapsamında çalışan işgörenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Test sonuçlarına göre Hipotez 2'de H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 3: $H_{0/1}$: Herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, çalıştıkları işletmedeki yöneticilerin davranışlarından duydukları iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur/vardır.

Tablo 10
İşgörenlerin Yönetici Davranışlarından Duydukları
İş Tatmini Düzeyleri ile İlgili Test Sonuçları

Pansiyon Türü	N	ORT.	STD. S	Mann-W-U	Z	p
Herşey Dahil Sistemi Kapsamında Çalışan İşgörenler	422	3,45	1,007	67961,00	-6,000	0,00
Diğer Pansiyon Türleri Kapsamında Çalışan İşgörenler	422	3,85	0,783			

Tablo 10'daki test sonuçlarına göre; herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, çalıştıkları işletmedeki yöneticilerin davranışlarından duydukları iş tatmini düzeyleri arasında, anlamlı bir fark bulunmuştur ($U=67961.00$, $p< 0,05$).

Buna göre, diğer pansiyon türleri kapsamında çalışan işgörenlerin yönetici davranışlarından duydukları iş tatmin düzeylerinin, herşey dahil sistemi kapsamında çalışan işgörenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Test sonuçlarına göre Hipotez 3'de H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 4: $H_{0/1}$: Herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, çalıştıkları işletmedeki ücret ve terfi olanaklarından duydukları iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur/vardır.

Tablo 11
İşgörenlerin İşletmedeki Ücret ve Terfi Olanaklarından
Duydukları İş Tatmini Düzeyleri ile İlgili Test Sonuçları

Pansiyon Türü	N	ORT.	STD. S	Mann-W-U	Z	p
Herşey Dahil Sistemi Kapsamında Çalışan İşgörenler	422	2,85	1,008	73131,50	-4,543	0,00
Diğer Pansiyon Türleri Kapsamında Çalışan İşgörenler	422	3,20	1,057			

Tablo 11’deki test sonuçlarına göre; herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, çalıştıkları işletmedeki ücret ve terfi olanaklarından duydukları iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($U=73131.50$, $p< 0,05$).

Buna göre, diğer pansiyon türleri kapsamında çalışan işgörenlerin işletmedeki ücret ve terfi olanaklarından duydukları iş tatmin düzeylerinin, herşey dahil sistemi kapsamında çalışan işgörenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Test sonuçlarına göre Hipotez 4’te H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 5: $H_{0/1}$: Herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, çalıştıkları işin psikolojik etkileri bakımından duydukları iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur/vardır.

Tablo 12
İşgörenlerin İşin Psikolojik Etkilerinden Duydukları
İş Tatmini ile İlgili Test Sonuçları

Pansiyon Türü	N	ORT.	STD. S	Mann-W-U	Z	p
Herşey Dahil Sistemi Kapsamında Çalışan İşgörenler	422	3,40	0,894	56538,50	-9,224	0,00
Diğer Pansiyon Türleri Kapsamında Çalışan İşgörenler	422	3,94	0,760			

Tablo 12'deki test sonuçlarına göre; herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, çalıştıkları işin psikolojik etkileri bakımından duydukları iş tatmini düzeyleri arasında, anlamlı bir fark bulunmuştur ($U=56358,50$, $p<0,05$).

Buna göre, diğer pansiyon türleri kapsamında çalışan işgörenlerin işin psikolojik etkilerinden duydukları iş tatmin düzeylerinin, herşey dahil sistemi kapsamında çalışan işgörenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Test sonuçlarına göre Hipotez 5'te H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 6: $H_{0/1}$: Herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, çalıştıkları işin çalışma şartları bakımından duydukları iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur/vardır.

Tablo 13
İşgörenlerin Çalışma Şartlarından Duydukları
İş Tatmini ile İlgili Test Sonuçları

Pansiyon Türü	N	ORT.	STD. S	Mann-W-U	Z	p
Herşey Dahil Sistemi Kapsamında Çalışan İşgörenler	422	3,27	0,983	64564,00	-7,018	0,00
Diğer Pansiyon Türleri Kapsamında Çalışan İşgörenler	422	3,73	0,877			

Tablo 13’deki test sonuçlarına göre; herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, çalıştıkları işin çalışma şartları bakımından duydukları iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($U=64564$, $p< 0,05$).

Buna göre, diğer pansiyon türleri kapsamında çalışan işgörenlerin çalışma şartlarından duydukları iş tatmin düzeylerinin, herşey dahil sistemi kapsamında çalışan işgörenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Test sonuçlarına göre Hipotez 6’da H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 14
Hipotezlerin Kabul Edilme ve Reddedilme Durumları

HİPOTEZLER		KABUL	RED
1	Herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.	***	
2	Herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, çalıştıkları işin özelliklerinden duydukları iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.	***	
3	Herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, yönetici davranışlarından duydukları iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.	***	
4	Herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, ücret ve terfi olanaklarından duydukları iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.	***	
5	Herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, çalıştıkları işin psikolojik etkileri açısından duydukları iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.	***	
6	Herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, çalışma koşulları açısından duydukları iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.	***	

Tablo 15
İş Tatmini İle İlgili Bulgular

Pansiyon Türleri	Herşey Dahil Sistemi Kapsamındaki İşgörenler									Diğer Pansiyon Türleri Kapsamındaki İşgörenler								
İş Tatmini ile İlgili İfadeler		1	2	3	4	5	N	Ort.	Std.S.	1	2	3	4	5	N	Ort.	Std.S.	
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	(n)	117	107	118	64	16	422	2,41	1,15	34	43	108	148	89	422	3,51	1,16	
	(%)	27,7	25,4	28,0	15,2	3,8				8,1	10,2	25,6	35,1	21,1				
2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	(n)	64	103	95	131	29	422	2,90	1,19	33	47	65	191	86	422	3,59	1,15	
	(%)	15,2	24,4	22,5	31,0	6,9				7,8	11,1	15,4	45,3	20,4				
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	(n)	60	69	85	151	57	422	3,18	1,26	16	31	86	186	103	422	3,77	1,01	
	(%)	14,2	16,4	20,1	35,8	13,5				3,8	7,3	20,4	44,1	24,4				
4. Toplumda "saygın bir kişi" şansını bana vermesi bakımından	(n)	56	44	83	157	82	422	3,39	1,27	12	32	78	182	118	422	3,85	1,00	
	(%)	13,3	10,4	19,7	37,2	19,4				2,8	7,6	18,5	43,1	28,0				
5. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	(n)	49	32	87	166	88	422	3,51	1,23	12	16	64	220	110	422	3,94	0,90	
	(%)	11,6	7,6	20,6	39,3	20,9				2,8	3,8	15,2	52,1	26,1				
6. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	(n)	49	45	83	145	100	422	3,47	1,27	19	23	52	205	123	422	3,92	1,01	
	(%)	11,6	10,7	19,7	34,4	23,7				4,5	5,5	12,3	48,6	29,1				
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından	(n)	79	58	103	123	59	422	3,05	1,31	25	23	87	178	109	422	3,76	1,07	
	(%)	18,7	13,7	24,4	29,1	14,0				5,9	5,5	20,6	42,2	25,8				
8. Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından	(n)	55	33	83	171	80	422	3,44	1,25	31	21	92	182	96	422	3,68	1,10	
	(%)	13,0	7,8	19,7	40,5	19,0				7,3	5,0	21,8	43,1	22,7				
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilme bakımından	(n)	55	30	82	169	86	422	3,47	1,25	34	22	94	146	126	422	3,72	1,17	
	(%)	13,0	7,1	19,4	40,0	20,4				8,1	5,2	22,3	34,6	29,9				
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	(n)	59	46	80	174	63	422	3,32	1,25	37	19	126	155	85	422	3,54	1,12	
	(%)	14,0	10,9	19,0	41,2	14,9				8,8	4,5	29,9	36,7	20,1				
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından	(n)	57	42	54	179	90	422	3,48	1,29	22	19	85	160	136	422	3,87	1,07	
	(%)	13,5	10,0	12,8	42,4	21,3				5,2	4,5	20,1	37,9	32,2				
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından	(n)	51	42	91	175	63	422	3,37	1,20	27	19	108	166	102	422	3,70	1,08	
	(%)	12,1	10,0	21,6	41,5	14,9				6,4	4,5	25,6	39,3	24,2				
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	(n)	109	114	77	84	38	422	2,59	1,30	81	64	118	111	48	422	2,95	1,28	
	(%)	25,8	27,0	18,2	19,9	9,0				19,2	15,2	28,0	26,3	11,4				
14. İş içinde terfi olanağının olması bakımından	(n)	77	52	97	135	61	422	3,12	1,31	46	37	114	132	93	422	3,44	1,23	
	(%)	18,2	12,3	23,0	32,0	14,5				10,9	8,8	27,0	31,3	22,0				
15. Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından	(n)	68	67	86	149	52	422	3,11	1,28	29	25	94	147	127	422	3,75	1,14	
	(%)	16,1	15,9	20,4	35,3	12,3				6,9	5,9	22,3	34,8	30,1				
16. Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması	(n)	70	52	86	161	53	422	3,17	1,28	20	22	88	155	137	422	3,87	1,07	
	(%)	16,6	12,3	20,4	38,2	12,6				4,7	5,2	20,9	36,7	32,5				
17. Çalışma şartları bakımından	(n)	60	81	89	142	50	422	3,09	1,25	22	39	75	156	130	422	3,78	1,13	
	(%)	14,2	19,2	21,1	33,6	11,8				5,2	9,2	17,8	37,0	30,8				
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	(n)	54	43	80	173	72	422	3,39	1,24	12	21	75	174	140	422	3,96	0,98	
	(%)	12,8	10,2	19,0	41,0	17,1				2,8	5,0	17,8	41,2	33,2				
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımında	(n)	66	32	65	167	92	422	3,44	1,33	16	36	78	155	137	422	3,85	1,08	
	(%)	15,6	7,6	15,4	39,6	21,8				3,8	8,5	18,5	36,7	32,5				
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	(n)	39	28	57	180	118	422	3,73	1,20	10	17	49	146	200	422	4,20	0,96	
	(%)	9,2	6,6	13,5	42,7	28,0				2,4	4,0	11,6	34,6	47,4				

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1.Sonuçlar

Bu araştırmanın amacı; herşey dahil sisteminin uygulandığı ve uygulanmadığı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmini düzeyleri arasındaki farkın karşılaştırılmasıdır. Bu iki heterojen grubun karşılaştırılması suretiyle, herşey dahil sisteminin uygulandığı konaklama işletmelerine etkileri ile ilgili yeni bir bakış açısı getirilmektedir.

Araştırma kapsamında öncelikli olarak evren belirlenmiştir. Araştırmanın evrenini; İzmir’de, Aydın’ın Kuşadası İlçesi’nde, Antalya-Kundu Turizm Bölgesinde ve Muğla’nın Bodrum İlçesi’nde bulunan turizm yatırım belgeli ve turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Ancak evrenin tamamına ulaşılmasındaki sıkıntılar göz önüne alınarak evren içinden örneklem seçilmiştir. Asgari örneklem sayısı tespit edilerek, basit tesadüfi seçim metoduyla örneklem oluşturulmuştur.

İşgörenlerin demografik özelliklerini tespit etmek ve iş tatmini düzeylerini belirlemek amacıyla anket formu hazırlanmıştır. Anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işgörenlerin demografik özelliklerini belirtmeleri istenmiştir. Bunlar; yaş, cinsiyet, medeni durum, işletmedeki toplam çalışma süresi, eğitim seviyeleri, aylık gelir düzeyleri, çalıştıkları bölüm ve gün içindeki çalışma periyotları olarak belirlenmiştir. İkinci bölümde ise; işgörenlerin iş tatmini düzeylerini belirlemek amacıyla güvenilirliği yüksek bir iş tatmini ölçeği olan “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır.

Yapılan araştırmada; evrenin tamamına ulaşılmaması maliyet, süre ve ulaşım bakımından araştırma sonuçlarını sınırlandırmıştır. Ayrıca örneklem kapsamında herşey dahil sistemini uygulamayan konaklama işletmelerinin sayısının oldukça az olması, bazı konaklama işletmelerindeki insan kaynakları sorumlularının ilgisizliği araştırmayı sınırlandıran etkenlerdir. İşgörenlerin anket formlarını doğru ve tarafsız doldurdıkları, gün içinde sekiz saat çalıştıkları ve işgörenlerin yönetici- işgören olarak ayrı tutulmadığı, aynı seviyede oldukları varsayılmıştır.

Araştırma kapsamında hipotezler belirlenmiştir. Öncelikli olarak ana hipotez oluşturulmuş ve ana hipoteze dayalı alt hipotezler belirlenmiştir. Hipotezlerin

belirlenmesinde; Kaya (2003)'nın çalışması kapsamında Minnesota iş tatmini ölçeğine dayalı olarak yaptığı faktör analizinden faydalanılmıştır. Kaya (2003); faktör analizi sonucunda iş tatminini etkileyen alt faktörleri 5 ana faktör altında toplamıştır. Bunlar; işin özellikleri, yönetici davranışları, ücret ve terfi olanakları, işin psikolojik etkileri ve çalışma şartlarıdır. Araştırmanın ana hipotezinin testinde; herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin genel iş tatmini düzeyleri arasında fark olup olmadığına bakılmıştır. Alt hipotezlerin testinde ise, her faktör temel alınarak beş tane alt hipotez oluşturulmuş ve test edilmiştir. Örneklem dağılımının normal dağılım özelliğine sahip olmaması nedeniyle, hipotezlerin test edilmesinde Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

Araştırmanın ana hipotezi işgörenlerin genel iş tatmini düzeyleri arasındaki farkı ortaya koymaya yöneliktir. Yapılan hipotez testi sonucunda; iki grup arasında anlamlı bir fark olduğu ve diğer pansiyon türleri kapsamında çalışan işgörenlerin genel iş tatmin düzeylerinin, herşey dahil sistemi kapsamında çalışan işgörenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo8). Konaklama işletmelerinin uyguladıkları pansiyon türleri işgörenler açısından da farklı şekilde değerlendirilmektedir. Diğer pansiyon türleri olarak nitelendirilen oda-kahvaltı, yarım pansiyon, tam pansiyon uygulamalarının olduğu konaklama işletmelerinde genel iş tatmini daha yüksek olması, bu konaklama işletmelerinin kısmen de olsa işgörenlerine daha mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamı sunduğunun kanıtıdır. Herşey dahil sisteminin uygulandığı konaklama işletmeleri ise bu konuda diğer pansiyon türlerinin uygulandığı konaklama işletmelerine göre biraz daha geri kaldığı söylenebilir. Ortaya çıkan sonuç ileride farklı yönleri ile değerlendirilebilir. Örneğin işgörenlerin demografik özellikleri bakımından iki grup karşılaştırılabilir. Böylece ortaya çıkan bu sonuçlar ışığında, farklı bakış açıları geliştirilebilir.

Kaya (2003) tarafından belirlenen iş tatmini faktörleri ışığında oluşturulan alt hipotezlerden ilki, herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, çalıştıkları işin özelliklerinden duydukları iş tatmini düzeyleri arasında, anlamlı bir farkın olup olmadığını ortaya koymaya yönelik olarak oluşturulmuştur. Bu faktör kapsamındaki anket sorularında, özellikle işgörenlerin işinde inisiyatif kullanabilme olanakları ve işgörenlerin çalıştıkları işin kendilerine toplumda saygın bir kişi olma şansı vermesi bakımından duydukları

tatmin düzeyleri ele alınmaktadır. Yapılan hipotez testi sonucunda; iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmuş ve diğer pansiyon türleri kapsamında çalışan işgörenlerin işin özelliklerinden duydukları iş tatmin düzeylerinin, herşey dahil sistemi kapsamında çalışan işgörenlerden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 9). Özellikle iki grup arasındaki ortalama değerlere bakıldığında, bu sonuç daha net biçimde görülmektedir. İşgörenlerin, çalıştıkları işte kendi kararlarını uygulama istekleri söz konusudur. Kendi iş ortamlarında özerklik imkanı verilen işgörenlerin daha yüksek tatminle çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Bu özerkliğe örnek olarak; fiziksel çalışma ortamının tamamen işgörenlerin kendi inisiyatifinde düzenlenmesi, sorumluluğundaki işgörenleri yönlendirme imkanının olması ve işgörenlerin üretim esnasında kendine has yöntemleri uygulama serbestliğine sahip olmasıdır. Böylece işgörenlerin kendileri ile özdeşleştirdikleri bir ortam yaratılmış olur. Literatürde de bunu kanıtlayan görüşlere yer verilmiştir. Örneğin; Luthans (1989)'a göre; işgörenler kendilerinin beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatı veren işleri tercih ederlerken aynı zamanda işi nasıl daha iyi yapacaklarına dair geri beslenme sunan işlere, bir nevi bağımsızlık sunan işleri tercih etme eğilimindedirler. Yine Robbins (1991)'e göre; işgörenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmemektedirler ve her konuda işlerine karşılanmasından, kendilerine emir verilmesinden hoşlanmamaktadırlar.

Bu sonucu dikkate alarak; herşey dahil sistemi kapsamında çalışan işgörenlerin, işin özellikleri bakımından daha az tatmin oldukları söylenebilir. Diğer pansiyon türlerinin uygulandığı konaklama işletmeleri işgörenlerine daha fazla inisiyatif kullanma olanağı vermektedir ve bu durum işgörenler tarafından olumlu karşılanmaktadır.

Araştırmanın ikinci alt hipotezinde iki grup, yönetici davranışlarından duyulan iş tatmini açısından karşılaştırılmıştır. Yapılan hipotez testi sonucunda; iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmuş ve diğer pansiyon türleri kapsamında çalışan işgörenlerin yönetici davranışlarından duydukları iş tatmin düzeylerinin, herşey dahil sistemi kapsamında çalışan işgörenlerden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 10). Ortalama değerler de, ortaya çıkan bu sonucu destekler niteliktedir. Yönetici davranışları ve tutumları işgörenler tarafından oldukça önemsenmektedir. Bu konuda literatürde yer alan görüşler, işgörenlerin yönetsel sürecin önemli bir aşaması olan, alınan kararlara katılabilme olanağına sahip olmak istediklerini

desteklemektedir. Örneğin Aşıkoğlu (1996), işgörenlerin tatmin edilmesinde başarılı olan motivasyon tekniklerinden birisinin de katılmalı yönetim modeli olduğunu belirtmektedir. Yazar, işgörenlerin yönetime katıldıkları ölçüde motivasyonlarının yükseleceğini savunmaktadır. Herşey dahil sisteminin uygulandığı konaklama işletmelerinde çalışanlara yönetime katılma hakkı, diğer pansiyon türlerindeki meslektaşlarına göre daha az verilmektedir.

Araştırmanın üçüncü alt hipotezi ise; örneklem kapsamındaki iki grubun ücret ve terfi olanaklarından duydukları iş tatmini düzeyleri arasındaki farkın ortaya konması temeline dayandırılmıştır. Yapılan hipotez testi sonucunda; iki grup arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmış ve diğer pansiyon türleri kapsamında çalışan işgörenlerin işletmedeki ücret ve terfi olanaklarından duydukları iş tatmin düzeylerinin, herşey dahil sistemi kapsamında çalışan işgörenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 11). İşgörenlerin, yaptıkları iş karşılığındaki en önemli beklentileri ücrettir. Klasik yönetim anlayışı ile birlikte, tüm işgörenlerin sadece ücret ve ücret benzeri ödemelerle motive edilmesi gerekliliği ortaya konmuştu. Sonraki yıllarda geliştirilen teorilerde, işgörenlerin kendilerine göre hak ettikleri ücreti isteme yanında, aynı özellikteki diğer işgörenlerin aldığı ücretle karşılaştıracağı vurgulanmıştır (Telman ve Ünsal, 2004, s.39). Böylece işgören örgütteki adaleti ve eşitliği sınamaktadır. Yine Ataay (1985), işgörenlerin beklenti ve isteklerinin iyi tespit edilmesi gerektiğini belirtmektedir. İşletmelerin uyguladıkları ücret politikaları işgörenler tarafından dikkatle takip edilmektedir. En ufak dengesizlikler bile işgörenlerin işlerinden soğumalarına sebep olabilmektedir. Terfi imkanları da en az ücret kadar önemli bir örgütsel gerekliliktir. İşgörenlerin gösterdikleri performans karşılığında çalıştıkları kademenin bir üstünü talep etmeleri oldukça doğaldır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin üçüncü basamağında yer alan statü ve değer ihtiyacı, bu talebin gerekliliğini kanıtlar niteliktedir. Terfinin adalet ve eşitlik ilkeleri ölçüsünde yapılması işgörenlerin beklentileri arasındadır. Çünkü işgörenler sürekli olarak kendisini diğer işgörenlerle karşılaştırma halindedir.

Örneklem kapsamındaki işgörenlerin genel olarak ücret ve terfi imkânları bakımından işlerinden çok fazla memnun olmadıklarını söyleyebiliriz. Bunun yanında araştırmanın temelinde yapılan karşılaştırma dikkate alındığında ise, diğer pansiyon türlerini uygulayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin işleri

kapsamındaki ücret ve terfi imkanları bakımından daha fazla tatmin olduklarını söyleyebiliriz. Ortalama değerler bakımından herşey dahil sistemi kapsamında çalışan işgörenlerin ortalamasının 3'ün altında olması da oldukça dikkat çekicidir.

Araştırmanın dördüncü alt hipotezi ise; örneklem kapsamındaki iki grubun işin psikolojik özelliklerinden duydukları iş tatmini düzeyleri arasındaki farkın ortaya konması temeline dayandırılmıştır. Yapılan hipotez testi sonucunda; iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmuş ve diğer pansiyon türleri kapsamında çalışan işgörenlerin işin psikolojik etkilerinden duydukları iş tatmin düzeylerinin, herşey dahil sistemi kapsamında çalışan işgörenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 12). Özellikle işgörenlerin yaptıkları iş karşılığında başarıya ulaşma ve takdir edilme, çalışma arkadaşları ile anlaşabilme gibi beklentileri “İşin psikolojik özellikleri” faktörü kapsamında birleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında, diğer pansiyon türleri kapsamında çalışan işgörenlerin bu faktör kapsamındaki memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında, bu grubun iş tatmini düzeyinin neredeyse 4'e yaklaştığı dikkat çekmektedir.

Araştırmanın beşinci ve son alt hipotezi ise; örneklem kapsamındaki iki grubun işin çalışma koşullarından duydukları iş tatmini düzeyleri arasındaki farkın ortaya konması amacıyla oluşturulmuştur. Yapılan hipotez testi sonucunda iki grup arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 13). Diğer pansiyon türlerinin uygulandığı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, çalışma koşulları bakımından herşey dahil sistemi kapsamında çalışan işgörelere nazaran daha fazla memnun oldukları ortaya çıkmıştır.

İşgörenler için fiziksel çalışma ortamı oldukça önemlidir. Çalışma ortamının ısısı, nemlilik durumu, temizliği vb. gibi, ortak kullanım alanları (soyunma alanları vb.) fiziksel çalışma koşullarına örnek olarak verilebilir. Literatürde; Aktaş ve Aksu (2005), çalışma şartlarının doğrudan iş tatmini yaratması yanında dolaylı olarak iş dışı hayatta da tatmin yarattığını belirtilmiştir. Akgündüz (2006); çalışma şartlarının işgörenlerin moralini arttırdığını ve bu nedenle onların örgütle bütünleştirilmesi için kullanılabilir bir örgütsel unsur olduğunu belirtmiştir. Çalışma arkadaşlarının da birbirleri ile anlaşabilir olmaları, örgütün daha iyi bir yapıya sahip olmasını sağlar. İşgörenlerin sadece iş sürecinde değil, iş dışı hayatta da görüşmeleri işletmelerdeki

genel başarıyı arttırıcı etkiye sahiptir. Günümüz çağdaş örgüt yapılarında bu tip örnekler görülmektedir ve bu sayede örgütsel kültüre de katkıda bulunulmuş olur. Sonuç olarak herşey dahil sistemi kapsamında çalışan işgörenlerin, işlerindeki çalışma koşulları bakımından daha az memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan önemli bir sonuç da; işgörenler arasında iş tatmini açısından ücretin hala ilk sıralarda yer almasıdır. Bu sonuç Klasik yönetim anlayışının hakim olduğu yıllardaki durumun halen devam ettiğini göstermektedir. Özellikle herşey dahil sistemi kapsamında çalışan işgörenlerin aldıkları ücretten duydukları memnuniyet düzeylerinin 3'ün altında olması, konaklama işletmelerinin insan kaynakları politikalarını tekrar gözden geçirmeleri gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak; araştırmanın temelini oluşturan herşey dahil sistemini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatminleri düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, iş tatmininin alt boyutları bakımından da iki grup arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gerek genel iş tatmini bakımından gerekse de iş tatminini etkileyen faktörler açısından, diğer pansiyon türleri kapsamında çalışan işgörenlerin iş tatmini düzeyleri tüm aşamalarda herşey dahil sistemi kapsamında çalışan işgörenlerin iş tatmini düzeylerine göre daha yüksek çıkmıştır.

5.2. Öneriler

Araştırma sonuçları kapsamında konaklama işletmelerindeki yöneticilere yönelik öneriler şöyle sıralanmaktadır.

Konaklama işletmelerinde belirli periyotlarda işgörenlerin iş tatmini düzeyleri ölçülmeli ve sonuçlar ayrıntılı olarak analiz edilerek, insan kaynakları politikaları içerisinde yer almalıdır.

Konaklama işletmelerinde var olan iş tanımları gözden geçirilmeli ve günümüze uygun hale getirilmelidir. İşgörelere de bu konuda bilgi verilmelidir.

İşgörelerin insiyatif kullanmalarına belli ölçülerde izin verilmelidir. Ancak gerekli denetimler yapılarak, suistimal durumları engellenmelidir.

İşgörelerin de bazı yönetsel kararlara katılmasına izin verilmelidir. Böylece işgörelerin tatmin düzeyleri yukarılara çekilebilir. Ancak her türlü kararın da

beraber alınmasının sakıncalarının olabileceği unutulmamalıdır.

İşgörenler, insan kaynakları sorumluları tarafından terfi konusunda zaman zaman bilgilendirilmelidir. Çünkü işgörenler hak etmediği bir terfi beklentisinde olabilir ve gerçekleşmediğinde hayal kırıklığı yaşayabilir. Bu durum doğrudan bir tatminsizlik sebebidir.

Konaklama işletmelerinde belirlenen ücret politikası “performansa dayalı” hale getirilmelidir. Böylece hem hizmet kalitesi artacak, hem de işgörenler daha fazla ücret alabilecektir. Performansa dayalı ücret sisteminin, sabit ücret sistemine göre daha avantajlı olduğu söylenebilir. Araştırma sonuçlarından da anlaşılabacağı gibi işgörenlerin aldıkları ücret ile ilgili memnuniyet düzeyleri düşük çıkmıştır. Bu da genel olarak konaklama işletmelerinin ücret politikalarını gözden geçirmeleri gerekliliğini göstermektedir.

Konaklama işletmelerindeki sosyal imkanların artırılması da iş tatminini arttırmaktadır. İşgörenlerin iş dışında boş zamanlarını değerlendirebilecekleri kantin, açık ve kapalı spor alanları vb. gibi imkanlar konaklama işletmeleri tarafından sağlanabilir. Özellikle herşey dahil sisteminin uygulandığı konaklama işletmelerinde sosyal imkanlar artırılması önerilebilir.

İşgörenlerin genel olarak sıcak iklimle sahip tatil yörelerinde çalışmaları çeşitli sağlık sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Ayrıca sadece yaz sezonu için çalışan işgörelere lojman imkanları sağlanırken maliyetin düşürülmesi amacıyla genellikle fiziksel ortamın uygun hale getirilmesinden kaçınılmaktadır. İşgörenlerin lojmanlarında nem ve sıcaklık konusunda gerekli önlemlerin alınmadığı sektörde görülmektedir.

Konaklama işletmelerindeki insan kaynakları sorumlularının önderliğinde, bölüm müdürleri ile irtibat kurulup, işgörenlerin gerek maddi gerekse manevi açıdan ödüllendirilmesi için harekete geçilmelidir. İyi bir ödül sisteminin oluşturulduğu konaklama işletmelerinde, işgörenlerin iş tatmini düzeyleri artırılabilir.

Gerek herşey dahil sisteminin uygulandığı konaklama işletmelerinde, gerekse de diğer pansiyon türlerinin uygulandığı konaklama işletmelerinde var olan çalışma koşullarının iyileştirilmesi, işgörenlerin toplam iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Konaklama işletmelerindeki tüm yöneticilerin, çalıştıkları sektörün bir hizmet sektörü olduğunun bilincine varmaları ve çalışan işgörenleri sosyal sermaye olarak görmeleri gerekmektedir. Öncelikle bu zihniyetin konaklama işletmelerinde hakim olması gerekmektedir.

Araştırma kapsamında yapılan hipotez testleri sonucunda; herşey dahil sisteminin uygulandığı ve uygulanmadığı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu; diğer pansiyon türleri kapsamında çalışan işgörenlerin, herşey dahil sistemi kapsamında çalışan işgörelere nazaran işlerinden daha memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Diğer pansiyon türleri kapsamındaki konaklama işletmeleri araştırma sonuçlarına göre iş tatmini açısından daha başarılı olduğu söylenebilir. Buna göre; herşey dahil sistemi kapsamındaki konaklama işletmeleri, diğer pansiyon türlerinin uygulandığı konaklama işletmelerinin yönetsel faaliyetlerini ve insan kaynakları politikalarını araştırılabilir. Bu uygulamalar işletmeler tarafından değerlendirilip, işletmenin yapısına göre düzenlenip, uygulanabilir.

Bundan sonra yapılacak olan bilimsel araştırmalarda; herşey dahil sisteminin uygulandığı ve uygulanmadığı konaklama işletmelerindeki işgörenlerin demografik faktörleri ile iş tatmini faktörleri arasındaki ilişkilerin ortaya konması araştırma konusu olarak belirlenebilir.

Bu ve benzeri önerilerin konaklama işletmelerinde uygulanması, hedeflenen hijyenik örgütsel yapının oluşturulması ve var olanların geliştirilmesi için önemli adımlar olacağı düşünülmektedir.

EKLER

Ek-1. Anket Formu

Sayın İşgören/İlgili;
 Bu anket Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında yürütülmekte olan **“KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE UYGULANAN HERŞEY DAHİL SİSTEMİNİN İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ”** isimli yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Lütfen aşağıda yer alan sorulara objektif bir biçimde cevap veriniz. Anket formunu doldurarak turizm sektöründe yapılan bilimsel çalışmalara yapmış olduğunuz katkıdan dolayı teşekkürler.

Hakan Otar
 Gazi Üniversitesi
 Eğitim Bilimleri Enstitüsü
 Turizm İşletmeciliği A.B.D
 Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıdaki bölümde kendinizle ilgili kısımların yanındaki kutulara (X) işareti koyunuz.

A İşletmenin Adı:			
B CİNSİYETİNİZ		G EĞİTİM DURUMUNUZ	
Bayan	☐	İlköğretim(ilkokul-ortaokul)	☐
Bay	☐	Ortaöğretim(lise)	☐
		Önlisans(2 yıllık Üniv.)	☐
C YAŞINIZ		Lisans(4 yıllık Üniv.)	☐
25 ve daha az	☐	Lisansüstü	☐
26-35	☐		
36-45	☐	H AYLIK GELİRİNİZ	
46-55	☐	500 YTL ve daha az	☐
56 ve üzeri	☐	501-1000 YTL arası	☐
D MEDENİ DURUMUNUZ		1001-1500 YTL arası	☐
Evli	☐	1501-2000 YTL arası	☐
Bekar	☐	2001 YTL ve üzeri	☐
E BU İŞLETMEDE KAÇ YILDIR ÇALIŞMAKTASINIZ?		I ÇALIŞTIĞINIZ BÖLÜM	
3 yıl ve daha az	☐	Odalar Bölümü(Kat Hizmetleri, Önbüro vb. gibi)	☐
4-7 yıl arası	☐	Yiyecek İçecek Bölümü (Restoran,Bar, Mutfak vb. gibi)	☐
8-11 yıl arası	☐	Yardımcı Hizmetler(Teknik servis vb. gibi diğ. bölümler)	☐
12-15 yıl arası	☐	Yönetim ve İdari Bölümler	☐
16-19 yıl arası	☐	Diğer.....(Belirtiniz)	
20 yıl ve daha fazlası	☐		
F Gün içinde hangi zaman aralığı içinde çalışmaktasınız?		07.00-15.00	☐
		15.00-23.00	☐
		23.00-07.00	☐
		Diğer.....	
I Çalıştığınız konaklama işletmesinde Herşey Dahil Sistemi Uygulanıyor mu?			
EVET	☐	HAYIR	☐

Aşağıda belli bazı duyguları ve durumları içeren ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerde belirtilen duygu ve durumları yaşıyıp yaşamadığınızı düşünerek size en uygun olanı aşağıdaki tabloda işaretlemeniz gerekmektedir. Üstteki rakamlar ise 1den 5'e kadar olan tatmin derecenizi belirtmektedir.

So ru no	SORULAR	1	2	3	4	5
		Kesinlikle memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunuz	Kesinlikle Memnunuz
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4	Toplumda "saygın bir kişi" şansını bana vermesi bakımından					
5	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
6	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmeme bakımından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15	Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından					
16	Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17	Çalışma şartları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

KAYNAKÇA

- ADAIR, J.(2005). **Etkili Motivasyon** (Çev: Salih Uyan).İstanbul: Babıali Kültür Yayınları.
- AKGÜNDÜZ, S.(2006). Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- AKINCI,Z. (2001). Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı ve Birinci Sınıf Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatminlerinin Değerlendirilmesi Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4,1-25.
- Aksu, A. ve Aktaş, A. (2005). Job Satisfaction of Managers in Tourism Cases in the Antalya Region of Turkey . **Managerial Auditing Journal**, 20,5,480.
- Aksu, G., Acuner, A. M., Tabak, R. S.(2002). Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma: Ankara Örneği. **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, 55, 271-282.
- Aktaş, A., Özdemir, B., Tarcan, E., Atılğan, E., (2002). Türkiye Geneline Herşey Dahil (All Inclusive) Uygulamasının Turistler, İşletme Yöneticileri ve Yöre Esnafı Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. **I. Akdeniz Ülkeleri Turizm Kongresi**, Nisan 17-21, Antalya.

ATAY, O.(2007). İşletmelerde Doğal Grupların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.

ATAAY D. (1985). **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, İstanbul: Cihad Matbaası.

AŞIKOĞLU, M.(1996). **İnsan Kaynaklarını Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**. Kütahya: Üniversite Kitabevi.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**,4, 7,1-30.

BARAK, H.(2006). Turizm Sektöründe Uygulanan Herşey Dahil Tatil Sisteminin Bölgedeki İşletmeler Üzerindeki Etkisi ve Bodrum Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.

BAŞARAN,E., (1991). **Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü**. Ankara: Gül Yayınevi.

BAŞARAN, İ.E. (1998). **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetmel Davranış** (İkinci Basım). Ankara: Aydan Web Tesisleri Basım.

BAŞARAN, İ. E. (2000). **Örgütsel Davranış – İnsanın Üretim Gücü**. Ankara: Feryal Matbaası.

BAYSAL, C. ve Tekaslan, E. (1987). **Davranışlar Bilimleri**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

BENTON, D. and Halloran, J.(1991) **Applied Human Relations** (Fourth Ed.) New Jersey: Prentice Hall.

- BİNGÖL, D.(1990). **İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı**. İstanbul: Özgün Matbaacılık.
- BİNGÖL, D.(1990). **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları No:676.
- BİNGÖL, D. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Birkan, İ.(2004). Herşey Dahil Felaket yada Bir Kurtarıcı Değildir, Bir sistemdir. **Resort Turizm ve Seyahat Dergisi**, 18, 18-20.
- Bostan,A., Armağan,E., Süklüm, N. (2006). Herşey Dahil Sistem Uygulayan Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti: Bir Alan Araştırması. **Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6, 32-54.
- Boswell, A. C. (1992). Work Stress and Job Satisfaction for the Community Health Nurse. **Journal of Community Health Nursing**, 9, 221-227.
- BUDAK, G.(1999). **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol**. İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayınları.
- BÜYÜKBAYRAMOĞLU, N.(1999). Personel Temininde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası ve İş Tatminine Etkisine Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Enstitüsü Ana Bilim Dalı.
- CAN,H. (2006). **Örgütsel Davranış**. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- CEYLAN, Ö.(2002). Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı.

- Chambes J. M. (1999). The Job Satisfaction of Managerial and Executive Women: Revisiting The Assumptions. **Journal of Education for Business**,75,69-74.
- Clark E.C. and Oswald, J.A.(1996). Satisfaction and Comparison Income. **Journal of Public Economics**, 61, 3, 359-381.
- Clark, J.(2000). The Art of All-Inclusive Vacation Deals: A Caribbean Comparison of Resorts Versus Cruises
<<http://www.usatoday.com/life/travel/leisure/2000/h1017.html>> adresinden 7 Ocak 2008’de alınmıştır.
- CLEWER, A., Pack, A., Sinclair, M.T.(1992). **Price Competitiveness and Inclusive Tour Holidays in European Cities. Choice and Demand in Tourism** (First Ed.). London: Mansell Publishing Limited.
- CRANNY C.L, Smith, P. and Stone, F.F. (1992). **Job Satisfaction:How people feel about their joband how it affects their performance**. New York: Lexington Books.
- DAVIS, K.(1988). **İşletmelerde İnsan Davranışı ve Örgütsel Davranış**, (Beşinci Baskı), İngilizceden Çeviren: Kemal TOSUN. İstanbul. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No: 199.
- Demir, M. ve Demir, Ş. (2001). Herşey Dahil Pansiyon Türü Uygulamasının Konaklama İşletmeleri, Personel, Müşteriler, Seyahat Acenteleri ve Bölgedeki Bağımsız Diğer İşletmeler Açısından Olumlu ve Olumsuz Yönlerinin Analizi. **Maltepe Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Dergisi**, 1, 67-100.
- DEMİR, M.(2004). Herşey Dahil Sisteminin Türk Turizmine Etkileri ve Muğla Bölgesi Örneği. **Turizm Yatırımcıları Derneği Araştırma Projesi**. Muğla Üniversitesi.

Deniz, M. (2005). Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini. **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**. Tikici, M.(Ed.). Ankara: Nobel Yayınları.

DERELİ, T. (1981). **Organizasyonlarda Davranış**. İstanbul: Ar Basım.

DİLEK, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

EHTİYAR, R.(1995). Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Verimliliğinin Bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı ile İlişkisinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı.

EMREN, A.(2002). Turizm İşletmelerinde İş Tatmini: Afyon Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.

ERDEM, B.(2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,7,35-54.

ERDOĞAN, İ. (1996) **İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, No:266.

EREN, E. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınları.

- Ergin, C. (1997). Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak “İş Betimlemesi Ölçeği”: Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. **Türk Psikoloji Dergisi**,12,39, 25-36.
- ERTEKİN, Y.(1993). **Örgüt ve Stres Üzerine Düşünceler**. Ankara: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Yayını, 26,1.
- FELDMAN, D.C. and Arnold H.J.(1983). **Managing Individual and Group Behaviour in Organization**. New York: Mc Graw Hill Companies.
- FELDMAN, D.C. and Arnold,H.J.(1986). **Organizational Behaviour**. New York: Mc Graw Hill Companies.
- FINDIKÇI, İ.(2003) **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım.
- GANNON, M. (1979). **Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective**. New York: Little-Brown and Company.
- GÖKÇE, R. (2005). Birinci Sınıf Tatil Köyünde Performans Değerlemenin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Gökdeniz, A., Seymen, O., Bolat, T. (2000). Herşey Dahil Pansiyon Türünün (All Inclusive) Turizm Sektöründeki İşletmeler Açısından Analizi ve Örnek Bir Uygulama, **I. Ulusal Türkiye Turizm Sempozyumu**, 2-3 Kasım, İzmir.
- GÖZEN, E. D.(2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- GREENBERG, J. and Baron, R.(1998). **Organizational Behaviour**. New Jersey: Prentice Hall Int. Inc.

- Groot W. and Brink H.M.V.D. (1999). Overpayment and Earnings Satisfaction: An Application of An Ordered Response Tobit Model. **Applied Economics Letters**, 6, 4, 235-238.
- GÜLBAHAR, M.(2002). Turizmde Herşey Dahil(all inclusive) Tur Satış Uygulamalarının Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S., Varoğlu,A., Aktaş, A.(1996). Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma. **Verimlilik Dergisi**, 3, 53-54.
- GÜRDOĞAN, A. (2005). Bodrum Merkezde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenler Üzerinde Örgüt Kültürü ile İş Doyumu Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜRKAN, T. (2002). Herşey Dahil (all inclusive) Sisteminin Türk Turizmi Açısından İncelenmesi: Antalya-Kemer Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- HACIOĞLU, N.(2000). **Seyahat Acenteciliği ve Tur Operatörlüğü** (5. Baskı). Bursa: VİPAŞ A.Ş.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R.(1975). Development of the Job Diagosnic Survey. **Journal of Applied Phschology**,60,159-170.
- HERZBERG, F., Mausner, B.and Synderman, B. (1959). **The Motivation to Work**. New York: John Wiley and Sons Publication,
- Hrisak, D.(1996). The Controller as Business Strategist. **Management Accounting** U.S.A. 12, 48.

- Hulin, C. L. and Smith P. A.(1967). An Empirical Investigation Of Two Implications Of The Two Factor Theory Of Job Satisfaction, **Journal Of Applied Psychology**, 51, 396-402.
- İNCİR, G. (1990). **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.Yayın No:401.
- Jorgensen, F. and Solvoll, G. (1996). Demand models for inclusive tour charter: the Norwegian case. **Tourism Management**.17, 1, 22.
- Kacmar, K. M. and Ferris, G. R.(1989). Theoretical and Methodological Considerations in the Age–Job Satisfaction Relationship. **Journal of Applied Phsychology**, 74, 201-207.
- KANTARCI, K.(1997) Otellerde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İşgören Performansının Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı.
- KAYA, Z.(2003). Çalışanların Yeni Teknolojilere Yaklaşımları ile İş Tatmini Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Kırel, Ç.(1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş tatmini ve İşe Bağlılık İlişkisi. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 28, 2, 115-136.
- KOÇEL, T. (1995). **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kuleli, E.(1999). All-Inclusive Tartışılıyor. **Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği Dergisi**, 187, 30-35.

- Lam,T., Zhang, H., Baum,T.(2001). An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong. **Tourism Management**. 22, 157-165.
- LANDY, F. J.(1989). **The Motivation Work (Chapter 10). Psychology of Work Behaviour**. Belmont. C.A: Wadsworth.
- LAWLER, E.E. (1971). **Pay and Organizational Effectiveness**, New York: McGraw-Hill.
- LAWS, E. (1997). **Managing Packaged Tourism Relationships, Responsibilities and Service Quality in the Inclusive Holiday Industry**. London: International Thomson Business Press.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Dunnette, D. (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: Rand McNally.
- Lu, H.A., While,K., Barriball, L. (2005) Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review, **International Journal of Nursing Studies**, 42, 2, 211-227.
- LUTHANS, F.(1989). **Organizational Behaviour**. New York: Mc Graw Hill Book Comp.
- LUTHANS, F. (1992). **Organizational Behavior**. (6th Ed.) Singapur: McGraw-Hill Int.
- Mc CORMICK, E.J. and Ilgen,D.(1987). **Industrial and Organizational Psychology** (Eighth Ed.). London: Allen &Unwin.
- Mc SHANE, S. and Glinow, M. (2003). **Organizational Behaviour:Emerging Realities For The Work Place Revolution** (Second Ed.). New York: Prentice Hall Int. Inc.

- Menekşe, R. (2005). Herşey Dahil Sisteminin ve Sistemden Faydalananlar Açısından Etkilerinin Otel Yöneticilerinin Gözünden Değerlendirilmesi: Marmaris Örneği. **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 1, 97-124.
- OKAY, A. (2000). **Kurum Kimliği** (2. Baskı). Ankara: Kapital Medya Yayınları.
- Ostermaier, R.(2003). “Herşey Dahil Hem Türkiye, Hem de Tur Operatörleri için Önemli Bir Araçtır”. **Resort Turizm ve Seyahat Dergisi**, 10, 16-17.
- Oswald, A. and Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-shaped in Age?, **Journal of Occupational&Organizational Phschology**, 69, 1.
- Örücü, E., Aydılek, H., Bulut, Z. A. (2004). Herşey Dahil (All Inclusive) Sisteminin Ülke Turizmine ve İşletme Karlılığına Katkısı Konusunda Görüşler (Marmaris ve İçmeler Örneği). **Atatürk Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 18,1-2.
- ÖZDEMİR, M.K.(2006). Turizm Sektöründe İşgörenlerin İş Tatmini Faktörleri ile Dış Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- ÖZGÜÇ, N. (1998). **Turizm Coğrafyası**. İstanbul:Çantay Kitabevi.
- ÖZKALP, E. ve Kırel, Ö. (2005). **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Porter, L.W.(1961). A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs. **Journal of Applied Phschology**, 45, 1-10.

- Probst, M. and Brubiles, T.L. (2001). The Effects of Job Insecurity on Employee Safety Outcomes: Cross Sectional and Longitudinal Explorations. **Journal of Occupational & Health Psychology**, 6, 134-159.
- Poon, A.(1998). All-Inclusive Resorts. **Travel and Tourism Analyst**, 6, 62-77.
- Poon, A.(2003). A New Tourism Scenairo-Key Future Trends The Berlin Report. **Tourism Intelligence International**, 21, 2, 214-232.
- ROBBINS, S.P.(1986). **Organizational Behaviour Concepts, Controversies and Applications** (Third Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- ROBBINS, S.P. (1991). **Organizational Behaviour: Concepts, Controveisies And Applications**. NewJersey: Pretice Hall.
- ROBBINS, S.P.(1996). **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications** (Seventh Ed.). New Jersey: Softcover Publisher,Prentice-Hall.
- Rout, U.(1999). Gender Differences in Stress, Satisfaction and Mental Wellbeing Among General Practitioners in England. **Psychology Health Medicine**, 4, 345-354.
- Rusbult, C. and Lovely, D.(1985). When Bureaucrats get the Blues. **Journal of Applied Social Psychology**, 15, 80-103.
- RYAN, C. (1995). **Researching Tourist Satisfaction Issues, Concepts, Problems**. London: Routledge.
- Sapancalı, F. (1993) Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. **Verimlilik Dergisi**, 4, 55-74.

SCHERMERHORN, J. R., James, G.H., Richard N.O. (2000). **Organizational Behavior** (7th Ed.). New York: JohnWiley& Sons Inc.

SERTÇE, S. (2003). Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Ana Bilim Dalı.

Shamir, B. and Salomon, I. (1985). Work-at-Home and the Quality of Working Life. **Academy of Management Review**, 10, 455–464.

SPECTOR, P. E. (1997). **Job satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences.**, CA: SAGE Publications. Thousand Oaks.

SUN, H. Ö. (2002). İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.

SÜKLÜM, N. (2006).Türkiye'de Hizmet Sektöründeki Turizm İşletmelerinde Uygulanan “Herşey dahil” Sisteminin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinin Ölçümlenmesi ve Bir Alan Araştırması. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.

SWEENEY, D. P. and McFarlin, B. D. (2002). **Organizational Behavior Solutions for Management.** Boston:Mc Graw Hill Inc.

ŞANLI S.(2006). Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Açısından Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyum Analizi. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3, 2, 141-163.

- TELMAN, N. ve ÜNSAL, P.(2004). **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul: Epsilon Yayınları.
- TUNCA, M.Z.(2004). Antalya Bölgesinde Uygulanan Herşey Dahil Sisteminin Ekonomik Açıdan Değerlendirilmesi. **Turizm Yatırımcıları Derneği Araştırma Projesi**. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Tütüncü, Ö. ve Çiçek, O. (2000). İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acenteleri Üzerine Bir İnceleme. **Anatoloia Turizm Araştırmaları Dergisi**, 11,4, 124-128.
- TOSI, H.L. and Mero N.P. (2003). **The Fundamentals of Organizational Behavior**. United Kingdom: Blackwell Publishing.
- URAL, A. ve KILIÇ, İ.(2005). **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Üner, M.M., Sökmen, A. ve Birkan, İ.(2006). Türkiye’de Herşey Dahil Uygulamasının Konaklama İşletmeleri Üzerindeki Etkisi:Antalya Örneği. **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi** 17,1,35-50.
- Weiss, D. , Davis, R., England, G., Lofquits, L.(1967). Manual For the Minnesota Satisfaction Questionnaire. **Minnesota: Industrial Realtions Center**: University of Minnesota.
- Voss, K.(2003). ” Herşey dahil Geçici Bir Trend Değil”. **Resort Turizm ve Seyahat Dergisi**, 10, 14.
- Yamamoto, D. and Gill, A.M. (1999). Emerging Trends in Japanese Package Tourism. **Journal of Travel Research**, 38, 2, 134-143.

YILDIRIM, F. (1996). Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YÜRİK, E. Ö. (2002). Herşey Dahil (All Inclusive) Sistemi ve Sistemin Türk Turizm Sektörüne Etkileri. **2.Turizm Şurası Bildirileri, 1, T.C. Turizm Bakanlığı**, 15-22 Nisan, Ankara.

ZAİM, S.(1992). **Çalışma Ekonomisi** (Dokuzuncu baskı). İstanbul: Filiz Kitabevi.

_____. (1998). Sandals: Dünya Cenneti Karayipler’de Tatil. **Ustaasçı-Turizm Seyahat Dergisi**, 102,6.

_____. (2004). Herşey Dahil, Yurtiçi Pazarda Da Hakim Konaklama Biçimi Oldu. **Resort Turizm ve Seyahat Dergisi**,46,7-16.

_____. (2005). İspanya ve Yunanistan Yakaladıkları Yükseliş Eğilimini Tanıtımdaki Atakları İle Sürdürüyor. **Resort Turizm ve Seyahat Dergisi**,48,11.

_____. (2006). Otellerde Alkollü İçkiler Eki. **Resort Turizm ve Seyahat Dergisi**,40,7-8.

(2002). <<http://www.tercuman.com.tr>> (Ocak 9)

(2004).<<http://gastronomi.boyut.com.tr>> (Eylül 12)

(2005). <<http://www.aksam.com.tr>> (Temmuz 20)

(2006). <<http://www.tursab.org.tr>> (Aralık 19)

(2006). < <http://www.turizm gazetesi.com>> (Aralık 19)

(2006). <<http://www.tursab.org.tr>> (Aralık 23)

(2008). < <http://www.kultur.gov.tr>> (Mart 30)

(2008).<<http://www.mpm.org.tr>> (Ocak 25)

(2008). < <http://www.kultur.gov.tr>> (Mayıs 25)