

**T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL  
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
ANALİZİ: İZMİR İL MERKEZİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Hülya YEŞİLYURT**

**Danışman  
Prof. Dr. Nilüfer KOÇAK**

**İZMİR-2013**

**YÜKSEK LİSANS**  
**TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI**

2010800999

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : Hülya YEŞİLYURT  
**Tez Başlığı** : Otel İşletmelerinde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Analizi: İzmir İl Merkezinde Bir Araştırma.  
**Savunma Tarihi** : 08.07.2013  
**Danışmanı** : Prof.Dr.Nilüfer KOÇAK

**JÜRİ ÜYELERİ**

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Prof.Dr.Nilüfer KOÇAK	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Burcu Selin YILMAZ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Adnan TÜRKSOY	EGE ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği (X)  
Oy Çokluğu ( )

Hülya YEŞİLYURT tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Otel İşletmelerinde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Analizi: İzmir İl Merkezinde Bir Araştırma." başlıklı Tezi(X) / Projesi( ) kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU  
Enstitü Müdürü

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Otel İşletmelerinde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Analizi: İzmir İl Merkezinde Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

..../..../.....

Hülya YEŞİLYURT

İmza

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Otel İşletmelerinde İş Doymu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Analizi: İzmir İl Merkezinde Bir Araştırma

Hülya YEŞİLYURT

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Turizm İşletmeciliği Programı

Hızla gelişen teknoloji, yükselen küreselleşme hareketi, müşteri beklentilerinin artması, rekabetin hız kazanması gibi gelişmelerin olduğu günümüzde, otel işletmeleri etkinliklerini ve verimliliklerini devam ettirmek için, iş tanımlarında biçimsel olarak belirlenmiş görevlerin ötesinde davranış sergileyen ve işletmelere bu yönüyle önemli katkılar sağlayan çalışanlara daha çok ihtiyaç duymaktadır. Sergilenen bu davranışlar literatürde, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) olarak adlandırılmaktadır. ÖVD, işletmelerde iş doyumunun da aralarından bulunduğu birçok kavramla yakından ilişkilidir. Bu bakımdan varlığını uzun süre devam ettirmek isteyen otel işletmeleri, çalışanların iş doyumunun sağlanmasına önem vermelidirler.

Bu çalışmada; otel işletmelerinde çalışanların iş doymu ile ÖVD arasındaki ilişkinin varlığının ve iş doyumunun ÖVD'ye etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca otel işletmeleri çalışanlarının demografik özelliklerine göre iş doymu ve ÖVD düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığı saptamak amacıyla analizler yapılmıştır. Alan araştırmasında anket tekniği kullanılmıştır. 321 anketin değerlendirme kapsamına alınması ile yapılan analizler sonucunda, otel işletmeleri çalışanlarının iş doyum düzeyleri ile ÖVD arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca çalışanların bazı demografik özellikleri ile iş doymu ve ÖVD sergileme düzeyleri arasında farklılık olduğu, buna karşın çalıştıkları departmanlara göre bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

**Araştırma sonucunda otel işletmeleri yöneticilerine ve ileride yapılacak olan çalışmalara yönelik önerilerde bulunulmuştur.**

**Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, İş Doyumu, rgtsel Vatandaşlık Davranışı (VD).**

## **ABSTRACT**

**Master's Thesis**

**Hulya YESILYURT**

**The Analysis of Relationship Between Job Satisfaction and Organizational  
Citizenship Behavior in the Hotel Operations: A Research in the City Center of  
Izmir**

**Dokuz Eylul University**

**Graduate School of Social Science**

**Department of Tourism Management**

**Tourism Management Program**

Hotel operations require employees who fulfill more than mentioned in job description, to continue their efficiency and effectiveness, especially in rapidly developing technology, rising globalization movement, increasing customer expectations, accelerating competition environment. In literature, these kinds of behaviors are called Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB is closely related with many concepts including job satisfaction. In this point of view, companies which want to last their existence in market must emphasize the job satisfaction.

Aim of this research is to determine the relationship between job satisfaction and OCB, and the effects of job satisfaction on OCB. It is also analyzed whether demographics of employees differentiate from job satisfaction and OCB. Survey technique has been used and 321 valid questionnaires have been collected. It has seen that there has seen a significant positive relationship between job satisfaction and OCB. And some of the demographics of employees have showed significant differences with job satisfaction and OCB. Departments of employee haven't showed differences with job satisfaction and OCB. Finally, some recommendations have offered to accommodation companies' managers and future researches.

**Keywords: Hotel Operations, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB).**

**OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: İZMİR İL  
MERKEZİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**İÇİNDEKİLER**

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
EK LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**İŞ DOYUMU**

1.1. İŞ DOYUMU KAVRAMI VE İŞ DOYUMUNUN ÖZELLİKLERİ	3
1.2. İŞ DOYUMUNU AÇIKLAYAN TEORİLER	6
1.3. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	13
1.3.1. Bireysel Faktörler	14
1.3.2. Örgütsel Faktörler	18
1.4. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ DOYUMUNUN ORTAYA ÇIKARDIĞI SONUÇLAR	24
1.4.1. İş Doyumunun Birey Üzerindeki Etkisi	25
1.4.2. İş Doyumunun İşletmeler Açısından Ortaya Çıkardığı Sonuçlar	26
1.4.2.1. İş Gücü Devir Hızı	27
1.4.2.2. İşe Devamsızlık	27
1.4.2.3. Performans ve Verimlilik	28
1.4.2.4. Tükenmişlik	28

1.4.2.5. Hizmet Kalitesi	29
1.4.2.6. Örgütsel Bağlılık	30
1.4.2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	31
1.5. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ	31

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI	35
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI AÇIKLAYAN YAKLAŞIMLAR	38
2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI	42
2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER	46
2.4.1. Örgütsel Bağlılık	47
2.4.2. Örgütsel Adalet	47
2.4.3. Örgütsel Güven	48
2.4.4. Örgütsel Kültür	49
2.4.5. Liderlik	50
2.4.6. İş Doymu	50
2.5. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNEMİ	51
2.6. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ	53



**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK**  
**DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: İZMİR İL**  
**MERKEZİNDE DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR**  
**ARAŞTIRMA**

3.1. ARAŞTIRMA ALANININ TANITILMASI	57
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	59
3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	60
3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	61
3.3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	62
3.4. ARAŞTIRMA SINIRLILIKLARI	64
3.5. VERİ ANALİZİ	65
3.5.1. Ölçeklerin Geçerliliği ve Faktör Analizi	66
3.5.1.1. MSQ Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	66
3.5.1.2. ÖVD Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	68
3.5.2. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizleri	70
3.5.2.1. MSQ Ölçeği Güvenilirlik Analizi	71
3.5.2.2. ÖVD Ölçeği Güvenilirlik Analizi	72
3.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	72
3.7. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ	75
3.7.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	75
3.7.2. Örneklem Grubunun İş Doymu ve ÖVD Düzeylerine İlişkin Bulgular	79
3.7.3. İş Doymununun ve ÖVD' nin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması	81
3.7.3.1. İş Doymu ve Alt Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması	82
3.7.3.2. ÖVD ve Alt Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması	88
3.7.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	96
3.7.4.1. Korelasyon Analizi Sonuçları	96
3.7.5. İş Doymununun ÖVD Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi	102

SONUÇ	106
KAYNAKÇA	121
EK	

## **KISALTMALAR**

**ÖVD** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

**MSQ** Minnesota İş Doyum Ölçeği

**KMO** Kaiser-Meyer-Olkin

**SPSS** Statistical Program for Social Science

**ss.** Sayfa Aralığı

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> ÖVD Boyutlarının Sınıflandırılması	s. 43
<b>Tablo 2:</b> İş Doyumu Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	s. 67
<b>Tablo 3:</b> ÖVD Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	s. 69
<b>Tablo 4:</b> İş Doyumu Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi	s. 71
<b>Tablo 5:</b> ÖVD Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi	s. 72
<b>Tablo 6:</b> Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Ait Sayısal Dağılım	s. 75
<b>Tablo 7:</b> Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Ait Sayısal Dağılım	s. 76
<b>Tablo 8:</b> Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Ait Sayısal Dağılım	s. 76
<b>Tablo 9:</b> Araştırmaya Katılanların Sektördeki İş Tecrübesine Ait Sayısal Dağılım	s. 76
<b>Tablo 10:</b> Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Çalışma Süresine Ait Sayısal Dağılım	s. 77
<b>Tablo 11:</b> Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeylerine Ait Sayısal Dağılım	s. 77
<b>Tablo 12:</b> Araştırmaya Katılanların Turizm Eğitimi Alma Durumuna Ait Sayısal Dağılımı	s. 77
<b>Tablo 13:</b> Araştırmaya Katılanların Gelir Düzeylerine Ait Sayısal Dağılım	s. 78
<b>Tablo 14:</b> Araştırmaya Katılanların Kadro Durumuna Ait Sayısal Dağılım	s. 78
<b>Tablo 15:</b> Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Departmana Göre Ait Sayısal Dağılım	s. 78
<b>Tablo 16:</b> Örneklem Grubunun İş Doyumuna Ait Puan Ortalamaları	s. 79
<b>Tablo 17:</b> Örneklem Grubunun ÖVD'ye Ait Puan Ortalamaları	s. 80
<b>Tablo 18:</b> İş Doyumu Alt Boyutları T-Testi Analizi Sonuçları	s. 82
<b>Tablo 19:</b> İş Doyumu Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	s. 83
<b>Tablo 20:</b> İş Doyumu Alt Boyutlarının Sektördeki İş Tecrübesi Değişkenine Göre Farklılaşması	s. 83
<b>Tablo 21:</b> İş Doyumu Alt Boyutlarının İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması	s. 84
<b>Tablo 22:</b> İş Doyumu Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması	s. 85

<b>Tablo 23:</b> İş Doyumu Alt Boyutlarının Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması	s. 85
<b>Tablo 24:</b> İş Doyumu Alt Boyutlarının Çalıştıkları Departmanlara Göre Farklılaşması	s. 87
<b>Tablo 25:</b> ÖVD ve Alt Boyutlarının T-Testi Analizi Sonuçları	s. 88
<b>Tablo 26:</b> ÖVD ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	s. 90
<b>Tablo 27:</b> ÖVD ve Alt Boyutlarının Sektördeki İş Tecrübesi Değişkenine Göre Farklılaşması	s. 91
<b>Tablo 28:</b> ÖVD ve Alt Boyutlarının İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması	s. 92
<b>Tablo 29:</b> ÖVD ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması	s. 93
<b>Tablo 30:</b> ÖVD ve Alt Boyutlarının Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması	s. 94
<b>Tablo 31:</b> ÖVD ve Alt Boyutlarının Çalıştıkları Departmanlara Göre Farklılaşması	s. 95
<b>Tablo 32:</b> Korelasyon Katsayıları ve İlişki Durumu	s. 96
<b>Tablo 33:</b> İş Doyumu ve ÖVD Ölçekleri Korelasyon Analizi	s. 97
<b>Tablo 34:</b> Genel İş Doyum ve ÖVD Alt Boyutları Korelasyon Analizi	s. 97
<b>Tablo 35:</b> İçsel İş Doyum ve ÖVD ve Alt Boyutları Korelasyon Analizi	s. 99
<b>Tablo 36:</b> Dışsal İş Doyum ve ÖVD ve Alt Boyutları Korelasyon Analizi	s. 100
<b>Tablo 37:</b> Hipotezlere İlişkin Sonuçlar	s. 102
<b>Tablo 38:</b> Genel İş Doyumunun ÖVD üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi	s. 102
<b>Tablo 39:</b> İçsel İş Doyumu ve Dışsal İş Doyumunun ÖVD üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi	s. 103
<b>Tablo 40:</b> İçsel İş Doyumu ve Dışsal İş Doyumunun ÖVD Alt Boyutlarından Vicdanlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi	s. 103
<b>Tablo 41:</b> İçsel İş Doyumu ve Dışsal İş Doyumunun ÖVD Alt Boyutlarından Sivil Erdem Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi	s. 104

**Tablo 42:** İçsel İş Doyumu ve Dışsal İş Doyumunun ÖVD Alt Boyutlarından  
Yardımlaşma Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Regresyon  
Analizi

s. 105

## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil 1:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi s. 8

**Şekil 2:** Hijyen ve Motive Edici Faktörler s. 9

## **EK LİSTESİ**

**EK 1** Anket Formu

ek s.1



## GİRİŞ

Dünyada son yıllarda ortaya çıkan küreselleşme, rekabet, teknolojik gelişmeler, tüketici pazarının genişlemesi ve çeşitlenmesi öncelikle işletme çevrelerini ve daha sonrasında ise işletmeleri etkilemiştir. Bu gelişmeler işletmelerin sahip olduğu insan kaynağının öneminin artmasına neden olmaktadır. Tüm endüstri alanlarında önemli olan insan unsuru, bir hizmet sektörü olan turizmin emek yoğun olma ve eş zamanlılık gibi özelliklerine bağlı olarak daha da değer kazanmaktadır<sup>1</sup>.

Son yıllarda artan yaşam standartları, otel işletmelerine gelen müşterilerin beklentilerini de yükseltmiştir. Müşterilerin beklentilerinin yükselmesi ve değişmesi, otel işletmelerinde sunulan hizmetin ve müşteri memnuniyetinin önemini her geçen gün biraz daha arttırmaktadır. Otel işletmelerinin yapısı gereği otomasyon uygulamalarının kısıtlı olması ve hizmetin otel işletmeleri çalışanları tarafından müşterilerle yüz yüze iletişim içerisinde sunulması nedeniyle çalışanların iş doyumunu ayrıca önem kazanmaktadır<sup>2</sup>. Otel işletmeleri çalışanlarının iş doyumunun yüksek olması hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin artmasını sağlayan önemli bir unsurdur.

Günümüzde ortaya çıkan yoğun rekabet ortamında çalışanların sadece biçimsel iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmeleri, işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri için yeterli olmamaktadır. Bu bağlamda otel işletmelerinin başarıya ulaşabilmeleri; çalışanların biçimsel rol tanımlarının üzerinde, gönüllülük esasına dayanan ÖVD sergilemelerine bağlı bulunmaktadır.

ÖVD ile ilişkili olan faktörlerin neler olduğu konusu, son 20 yıldır üzerinde yoğun bir şekilde araştırma yapılan konulardan biri olmuştur. Bu kapsamda, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, liderlik davranışları gibi pek çok değişken ile ÖVD arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Saime Oral, **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, ss. 269-271.; Ahmet Aktaş, **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Antalya, 2002, s.26; Hatice Güçlü Nergis, "Otel İşletmelerinde Yönetim", **Otel İşletmeciliği**, (Ed. Meryem Akoğlan Kozak), Detay Yayıncılık, Ankara, 2012, s.29.

<sup>2</sup> Hasan Olalı ve Meral Korzay, **Otel İşletmeciliği ve Yönetimi**, Beta Yayın, İstanbul, 1993, s.7.

<sup>3</sup> Oya İnci Bolat ve Tamer Bolat, "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:11, Sayı:19, 2008, s.76.

İş doyumunu, bir çalışanın ÖVD sergilemesinin en temel belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir. İş doyumunu sağlamış bir çalışanın, işletme ile ilgili olarak olumlu davranış içinde bulunması, çalışma arkadaşlarına daha fazla yardımcı olması ve işinde normal performansının üzerine çıkması beklenmektedir. Bu bağlamda, iş doyumunu ve ÖVD arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır.

Bu tez çalışmasında otel işletmeleri için önem taşıyan iş doyumunu ve ÖVD kavramları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde; iş doyumunu kavramı, iş doyumunu açıklayan teoriler ve yaklaşımlar, otel işletmelerinde iş doyumunu etkileyen faktörler, otel işletmelerinde iş doyumunun ortaya çıkardığı sonuçlar ve otel işletmelerinde iş doyumunun önemi üzerinde durulmaktadır.

İkinci bölümde; ÖVD kavramı, ÖVD'yi açıklayan yaklaşımlar, ÖVD'nin boyutları, ÖVD'yi etkileyen faktörler, otel işletmelerinde ÖVD'nin önemi üzerinde durulmakta; otel işletmelerinde iş doyumunu ve ÖVD arasındaki ilişkiye yer verilmektedir.

Üçüncü bölüm çalışmanın araştırma kısmını oluşturmaktadır. Bu bölümde İzmir ili merkez ilçelerinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının üzerinde iş doyumunu ve ÖVD arasındaki ilişki, iş doyumunun ÖVD üzerine etkisi, iş doyumunu ve ÖVD'nin demografik değişkenlerine ve çalıştıkları departmanlara göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ DOYUMU

#### 1.1. İŞ DOYUMU KAVRAMI VE İŞ DOYUMUNUN ÖZELLİKLERİ

İş yaşamından duyulan doyum, çalışanın bir bütün olarak işini ya da iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur. İşletmeler çalışanların beklentilerini ne oranda karşılayabiliyorsa, çalışanların işten doyumunu da o oranda artacaktır<sup>4</sup>. Bu nedenle iş doyumunu, örgütsel davranış açısından nedenleri ve sonuçları itibari ile son derece önemli bir konudur<sup>5</sup>. İş doyumunu ve doyumsuzluğuna yönelik yapılan bazı tanımlara aşağıda yer verilmiştir.

Eren iş doyumunu, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk olarak ifade eder<sup>6</sup>. Davis'e göre iş doyumunu, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur<sup>7</sup>.

Cribbin iş doyumunu, çalışanın toplam iş çevresinden, işin kendisinden, yöneticilerden, iş arkadaşlarından ve iş organizasyonlarından elde etmeye çalıştığı rahatlatıcı ve yatıştırıcı bir duygu olarak tanımlamaktadır<sup>8</sup>. Cranny, Smith ve Stone iş doyumunu genel olarak çalışanların; işin kendisi, iş şartları, iş arkadaşları, ücret ve yönetim gibi faktörlere karşı gösterdikleri duygusal tepki olarak tanımlamışlardır<sup>9</sup>. Akıncı iş doyumunu, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve çalışanın işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgu olarak

---

<sup>4</sup> Edip Örucü ve diğerleri, "Çalışma Yaşamında İş Doyumu ve Balıkesir Emniyet Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Mevzuat Dergisi**, Cilt:13, Sayı:145, 2010,s.1.

<sup>5</sup>Zeynep Kuşluyan,"Turizm İşletmelerinde İş Tatmini", **Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış**, (Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu),MKM Yayınları, Bursa,2009,s.50.

<sup>6</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 11. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,2008, s.202.

<sup>7</sup> Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı (Örgütsel Davranış)**, Çev: Kemal Tosun ve diğerleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1988,s. 96.

<sup>8</sup> James J. Cribbin, **Effective Managerial Leadership**, American Management Association, New York, 1972, p.155'den aktaran Cemal İnce, Toplam Kalite Yönetimi ve Otel İşletmelerinde İşgören Tatminine Etkileri, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1,2008, s.58

<sup>9</sup> Cranny, C. J. ve diğerleri, "Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs And How It Effects Their Performance", Lexington Press, New York, 1992'den aktaran Howard M. Weiss, "Deconstructing Job Satisfaction Seperating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences", **Human Resource Management Review**, Vol:12,No:2, 2002, p.174.

tanımlamıştır<sup>10</sup>. Oshagbemi ise iş doyumunu, kişinin işine yönelik arzuladığı ve hak ettiğini düşündüğü çıktılar ile gerçek çıktılarını kıyaslamasıyla ortaya çıkan sonuçlara gösterdiği duygusal tepki olarak tanımlamıştır<sup>11</sup>.

Oral'a göre iş doyumunu, işin özellikleri ile çalışanın beklentileri arasındaki uyumu ve çalışanın işinden hoşnutluk duymasını belirleyen olgudur. Bu olgu tatmin edici ve adil ücret, sosyal güvenlik, çalışma güvenliği, iş güvenliği, iş-beceri-bilgi dengesi, işten doğan gurur, işletme politikaları, yükselme olanağının bulunması ve sosyal iklim gibi değişik elemanlardan oluşmaktadır<sup>12</sup>.

Schneider ve Synder'e göre iş doyumunu, iş şartlarının (işin kendisi, iş güvenliği, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, terfi) çalışan tarafından değerlendirilmesidir. Bu nedenle iş doyumunu, çalışanın normlar, değerler ve beklentiler sisteminden geçerek değerlendirdiği, iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği tepkiler olarak tanımlamaktadırlar<sup>13</sup>.

İş doyumunu kavramı ile ilgili yukarıda bir kısmı ele alınan çeşitli tanımlar yapılmakla birlikte literatürde en genel tanım olarak Locke' un 1976 yılında yapmış olduğu tanıma yer verilmektedir. Locke'a göre iş doyumunu, çalışanların iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan, hoş giden ve olumlu duygusal bir durumdur<sup>14</sup>.

Kişiler, iş yaşamında istedikleri işi ve bu işin bilgi ve yetenekleri ile ilgili olan kısmını gerçekleştirdikleri sürece çalışma ortamında daha verimli olabilmekte, maddi ve manevi ihtiyaçlarını da karşılayabilmektedirler. Buna bağlı olarak istek ve ihtiyaçları karşılanmayan çalışanlarda ise doyumsuzluk ve uyumsuzluk

---

<sup>10</sup> Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İşgören Tatmini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Dergisi**, Cilt:4, 2004, ss.2-3.

<sup>11</sup>Titus Oshagbemi, "Satisfaction with Co-workers'Behavior", **Employee Relations**, Vol:2, No:1, 2000, p.88.

<sup>12</sup> Oral, ss.269-271.

<sup>13</sup> Benjamin Schneider ve Robert A. Synder, "Some Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Climate", **Journal of Applied Psychology**, 1975, Vol:60, No: 3, s. 31'den aktaran Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2005, s.28.

<sup>14</sup> Edwin A. Locke, **The Nature and Causes of Job Satisfaction**, in Dunette, M.D. (Edt.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand-McNally, Chicago, IL, 1976, p.1300.

görülmektedir<sup>15</sup>. Bu nedenle çalışanın istekleri ve işin özellikleri birbirine uyduğunda iş doyumunu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın işine karşı duyduğu olumsuz duyguları da, iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır<sup>16</sup>.

Literatürde iş doyumunu ile ilgili bazı temel özellikler belirlenmiştir. Bunlar<sup>17</sup>;

- İş doyumunu, bir iş ortamında oluşan durumlara karşı verilen duygusal yanittir. Bu nedenle görülmez, sadece hissedilebilir ya da ifade edilebilir.
- İş doyumunu genellikle, beklentilerin ne kadar karşılandığı ya da ne kadar aşıldığının belirlenmesi ile ilgilidir. Örneğin, çalışanlar departmanındaki diğer çalışanlardan daha fazla çalışıyor ve karşılığını alamıyorsa işine, yönetime ve iş arkadaşlarına karşı olumsuz tutum içinde olabilir. Bu durumda işinde doyum sağlayamayacaktır.
- İş doyumunu, iş ile ilişkili farklı duyguları temsil eder. Kişi işin bir boyutuna karşı olumlu duygu sergilerken diğer boyutuna karşı olumsuz bir duygu sergileyebilir.
- İş doyumunu dinamik bir kavramdır. Bir kez iş doyumunun sağlanması sürekli aynı seviyede tutulabileceği anlamına gelmez. Hızlı elde edilebileceği gibi daha hızlı bir şekilde iş doyumsuzluğuna dönüşebilir.

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı gibi iş doyumunu; çalışanın iş ve iş şartlarını, ücretini, çalışma arkadaşlarını ve yönetimi değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan olumlu duygularıdır. Bu duyguların olumsuz olması durumunda ise iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır. İş doyumunun özellikleri itibari ile soyut bir kavram olması, işletme koşullarına göre değişmesi ve sürekli aynı seviyede kalmamasından dolayı sürekli ölçülmesi gerekmektedir. Böylelikle işletme yöneticileri çalışanların iş doyum düzeylerinde bir olumsuzluk yaşandığında bu olumsuzluğu giderici önlemler alabilirler.

---

<sup>15</sup> Recep Yıldırğan, **Konaklama İşletmelerinde Verimlilik Kapsamında İş Doyumu- Personel Devri İltisatı ve Sendikalar**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1996, s.62.

<sup>16</sup> Atilla Yelboğa, Kişisel Demografik Değişkenlerin İş Doyumunu İle İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:4, Sayı:2, 2007,s.1.

<sup>17</sup> Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 12. Baskı, McGraw-Hill, Inc: USA, 2011, p.141.; Akıncı, s.3.

## 1.2. İŞ DOYUMUNU AÇIKLAYAN TEORİLER

Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir tepkisi olarak tanımlanan iş doyumunu kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup, önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır<sup>18</sup>. Çalışanların, iş yaşamlarındaki doyumlarını ya da doyumsuzluklarını ortaya koymak amacıyla birçok çalışma yapılmış ve bu çalışmaların sonuçlarından yola çıkılarak ilgili teori ve yaklaşımlar üretilmiştir<sup>19</sup>.

1930'lu yılların başlarında yapılan "Hawtorne Araştırmaları", çalışanların davranışlarını ve performanslarını geliştirmede informel iş grupları ve iş denetimlerinin rollerini ortaya koymuştur. Hawtorne araştırmalarına başkanlık eden Elton Mayo, iş ve çalışmanın genel olarak bir grup faaliyeti olduğunu belirterek, çalışanların birbiriyle ilişkisiz ve kendi çıkarlarına göre rastgele bir araya gelmiş insanlar topluluğu olmadığını ve verimliliğin belirlenmesinde, ortam koşulları ve duygusal faktörlerin de önemli olduğunu üzerinde durmuştur<sup>20</sup>.

Literatürde iş doyumunu sistematik biçimde motivasyon teorileri ile birlikte ele alınmıştır<sup>21</sup>. Motivasyonu, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlamak mümkündür. Tanıma göre motivasyon konusu kişilerin beklentileri, ihtiyaçları ve amaçları, ile ilgilidir. Motivasyon ile iş doyumunu arasındaki ilişki karşılıklı etkileşim içerisinde. İş doyumunu sağlanmış bir çalışan, davranışını değiştirmeye oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde motive olmuş bir çalışan, çabalarının ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki hissedebilir<sup>22</sup>. Motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup Kapsam Teorileri (içsel faktörlere ağırlık veren teoriler) kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevkeden faktörleri anlamaya önem vermektedir. İkinci grup süreç teorileri ise (dışsal faktörlere ağırlık veren teoriler) belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı

---

<sup>18</sup> Figen Sevimli ve Ömer Faruk İşcan, "Kişisel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1,2005, s.55.

<sup>19</sup> Özkan Tütüncü, "Seyahat Acentelerinde İş Tanımlama Ölçeği Kapsamında İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İlinde Bir Uygulama", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2005, (seyahat), s.130.

<sup>20</sup> Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları**, İstanbul, 1979, s.262-263.

<sup>21</sup> William C. Howell ve Robert L. Dipboye, **Essentials of Industrial and Organizational Psychology**, The Dorsey Press, Third Edition, Chicago,1986, p.43.

<sup>22</sup> İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış:İnsanın Üretim Gücü**, Ekinoks Yayınları, Ankara, 2008, s.262.

tekrarlamasının nasıl sağlanacağı konusunda cevaplar aramaya çalışmaktadır. Kapsam teorileri, Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Frederic Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi, David McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Teorisi ve Clayton Alderfer tarafından geliştirilen ERG Yaklaşımı; süreç teorileri ise, Victor Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Teorisi, Lawler–Porter Modeli, J.Stacy Adam tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi ve Edwin Locke tarafından geliştirilen Amaç Teori'leridir<sup>23</sup>. Aşağıda bu teorilere yer verilmiştir.

Motivasyon teorileri arasında en çok bilinen *Moslow'un 1940 yılında ortaya koyduğu İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı*'dir<sup>24</sup>. Bu yaklaşımın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olduğudur. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. İkincisi ise, ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu yaklaşıma göre kişi belirli sıralanma (hiyerarşi) gösteren belirli ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst sıralardaki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevkmez. İhtiyaçların bireyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Bu yaklaşımın işletme yöneticisi açısından anlamı şudur; eğer yönetici, çalışanın hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilirler<sup>25</sup>. Bu ihtiyaçlar şekil 1'de gösterilmektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre her bireyin beş temel ihtiyacı vardır. Bu ihtiyaçların öncelik sırası bireyden bireye değişmekle birlikte, ihtiyaçların sırası zaman içinde aynı kişi için farklılıklar gösterebilmektedir. Bu beş temel ihtiyaçtan en önemlisi fizyolojik ihtiyaçlardır. Bunlar yeme-içme ve barınma gibi ihtiyaçlardır. İşletmeler için çalışanlarına sağladığı ücret, tatil ve rahat bir çalışma ortamı bu ihtiyaçlara örnek olarak gösterilebilir. Birey, fizyolojik ihtiyaçlarını giderdikten sonra bir üst düzey ihtiyacı olan güvenlik ihtiyacını gidermeye çalışır. İşletmeler için

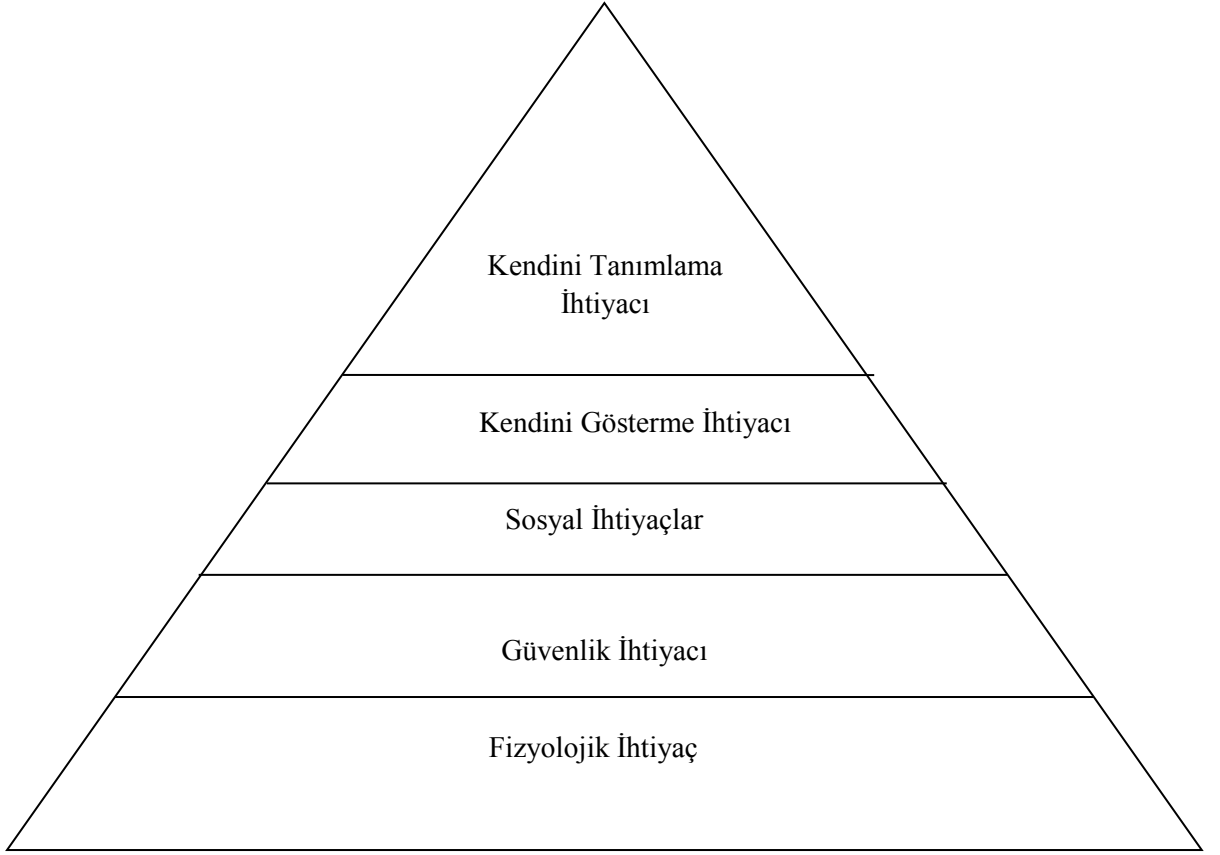
---

<sup>23</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005, s.633-644.

<sup>24</sup> Gregory Moorhead ve Ricky W. Griffin, **Organization Behavior**, 2. Baskı, Houghton Mifflin Company, USA, 1989, p.109.

<sup>25</sup> Koçel, s.637-638.

**Şekil 1:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", **Psychological Review**, Vol:50, 1943, pp.374-396'dan aktaran Moorhead ve Griffin, p.110.

çalışanlarına sağladığı çalışma koşulları, sigorta ve emeklilik bu ihtiyaçlara örnek olarak gösterilebilir. Fiziyojik ve güvenlik ihtiyacını tatmin etmiş kişi sosyal ihtiyaçlarını gidermeye yönelecektir. Bunlar kabul edilme, sevgi ve dostluk ihtiyaçlarıdır. Sosyal ihtiyaçlarını gideren kişi kendini gösterme ihtiyacına yönelecektir. Bu ihtiyaçlara tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma gibi ihtiyaçlar örnek gösterilebilir. Diğer dört ihtiyacını karşılayan kişi tüm potansiyelinin farkına vararak kendini tanımlama ihtiyacına yönelir. Bu yaklaşıma göre kişinin öncelikli ihtiyaçları alt düzeydeki ihtiyaçlarıdır. Örneğin karnı aç bir bireyi sosyal ihtiyaçlarını gidererek doyuma ulaştırmak mümkün değildir. Bu nedenle işletmelerde, kişilerin öncelikle fiziyojik ihtiyaçları karşılandığında iş doyumu



ortaya çıkar. Ancak bu ihtiyaçların öncelik sırası bireyden bireye değişmekle birlikte, ihtiyaçların sırası aynı birey için farklılıklar gösterebilmektedir<sup>26</sup>.

İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımından sonra iş doyumunu ile ilgili en yaygın teori *Frederic Herzberg* ve arkadaşının 1959 yılında geliştirdiği *Çift Faktör Teorisi*'dir<sup>27</sup>. Bu kuramın varsayımlarına göre, çalışanların işlerinde doyumunu sağlayan faktörler hijyen faktörleri ve motive edici faktörler olarak iki gruba ayrılmıştır. Hijyen faktörleri genel olarak işletme ile ilgili faktörlerdir. Bu faktörlerin varlığı ya da yokluğu iş doyum düzeyini etkilemektedir. Hijyen faktörlerinin iyi düzeyde olması çalışanların işine yönelik olumsuz duygularını ortadan kaldırırken, bu faktörler tek başına çalışanların iş doyumunu sağlamada yeterli değildir. Çalışanlarda iş doyumunu sağlamak için hijyen faktörleri ile birlikte motive edici faktörlerin de bulunması gerekmektedir<sup>28</sup>. Herzberg'in yaptığı çalışmalar sonucunda hijyenik faktörleri (dışsal faktörler) ve motive edici faktörleri (içsel faktörler) sınıflandırması şekil 2'de gösterilmektedir.

#### Şekil 2: Hijyen ve Motive Edici Faktörler

Hijyen Faktörler	Motive Edici Faktörler
<ul style="list-style-type: none"><li>• Şirket Politikası ve Yönetim</li><li>• Teknik Bilgi</li><li>• Yönetici ile Çalışan Arasındaki İlişki</li><li>• İş Ortamının Fiziksel Koşulları</li><li>• Ücret Düzeyindeki Artışlar</li><li>• Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler</li><li>• İş Güvenliği</li><li>• Çalışanın Kişisel Yaşamına Gereken Saygı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bir İş Başarı ile Tamamlama</li><li>• İşinde Takdir Edilme</li><li>• Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma</li><li>• İş Yaparken Verilen Yetki ve Sorumluluk</li><li>• Terfi Olanakları</li><li>• İşinde Kendini Geliştirme Olanakları</li></ul>

Kaynak: Maviş, ss. 186-187.; Eren, Yönetim ve Organizasyon, ss.544-545.

<sup>26</sup> Oral, ss.229-230.; Moorhead ve Griffin, pp.109-110.

<sup>27</sup> Adrian Furnham ve diğerleri, "Do Personality Factors Predict Job Satisfaction?", **Personality and Individual Differences**, V:33, 2002, p.1326.

<sup>28</sup> Fermani Maviş, **Otel Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006, ss. 186-187.; Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 10. Baskı, Bata Yayınları, İstanbul, 2011(Yönetim ve Organizasyon), ss.544-545.

Çift Faktör Teorisinin işletme yöneticisi açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri, bulunması gereken faktörlerdir. Bunlar yoksa çalışanı doyuma ulaştırmak mümkün değildir. Var olması, çalışanı doyuma ulaştırmak için gerekli ortamı yaratır. İş doyumunu, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörleri sağlamadan sadece motive edici faktörler sağlamak, çalışanı doyuma ulaştırmaya yetmeyecektir<sup>29</sup>. Hijyen faktörleri otel işletmeleri açısından daha önemlidir. Çünkü otel işletmeleri çalışanları, yeme-içme ihtiyaçlarını ve bazen barınma ihtiyacını işletmeden sağlamaktadırlar. Bu bakımdan çalışma şartlarının kalitesi otel işletmeleri açısından önemlidir<sup>30</sup>.

Clayton Alderfer'in 1967 yılında ortaya koyduğu *ERG Teorisi*, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini basitleştirerek geliştirmiş olduğu bir motivasyon yaklaşımıdır. Bu teoride de, Maslow ve Herzberg sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması yapılmaktadır. Bu ihtiyaçlar; varolma ihtiyacı, ait olma ihtiyacı ve gelişme ihtiyacı olarak sıralanmıştır<sup>31</sup>. Varolma İhtiyacı, Maslow'un teroisindeki gibi temel ihtiyaçlarla (yeme-içme ve barınma ihtiyaçları) ilgilidir. Ait olma ihtiyacı, yönetici ve çalışma arkadaşları arasındaki ilişkiyi içermektedir. Gelişme ihtiyacı, Maslow'un kategorisindeki bazı benlik ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kişinin işinde yaratıcı imkanlara sahip olması ve kendini gerçekleştirme ile ilgilidir<sup>32</sup>. ERG teorisine göre, kişilerin iş doyumunun sağlanması için öncelikli olarak alt sıradaki ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir, bazı kişilerin sadece temel ihtiyaçların karşılanması durumunda da iş doyumunu sağlanabilmektedir<sup>33</sup>.

*David McClelland* tarafından 1961 yılında ortaya konan çıkarılmış olan *Başarma İhtiyacı Teorisi* çalışanların ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. Çalışanların ihtiyaçları belirlenebilirse iş doyumunu sağlamak için bu ihtiyaçlarından yararlanılabileceği öne sürülmektedir<sup>34</sup>. Bu teoriye göre ihtiyaçlar; başarı, ilişki

---

<sup>29</sup> Koçel, s.642.

<sup>30</sup> Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, 2010, s.398.

<sup>31</sup> Koçel, s.643.

<sup>32</sup> Maviş, s.189.

<sup>33</sup> Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 9. Baskı, McGraw-Hill, Inc: USA, 2001, s.265.

<sup>34</sup> Fatih Çetin, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve İşletme Kültürünün Rolü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011, s.78.

kurma ve güç kazanma şeklinde üç gruba ayrılmaktadır<sup>35</sup>. İlişki kurma ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir birey, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışları gösterecektir. Başarı ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir<sup>36</sup>.

*Victor Vroom*'un 1964 yılında ortaya koyduğu *Beklenti Teorisine* göre, bireyin belirli bir amaç için çaba göstermesi ve motive olması valens ve bekleyiş faktörlerine bağlanmaktadır. Buna göre Motivasyon= Valens×Bekleyiş olarak gösterilebilir. Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır. Valens bir kişinin belirli bir gayret sarfederek elde edeceği ödülü arzulan derecesini gösterir. İkinci temel kavram bekleyiştir. Bekleyiş kişinin algıladığı olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir çabanın ödüllendirilmesi ile ilgilidir. Eğer kişi çaba gösterdiği takdirde belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa, daha fazla çaba gösterecektir. Eğer kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Bu modelin üçüncü kavramı ise araçsallık kavramıdır. Kişi belirli bir çaba ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı artırılabilir. Birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılabilir amaçları gerçekleştirmede bir araçtır<sup>37</sup>. Dolayısıyla çalışanın iş doyumunu işten beklenen değerler ile işten elde edilen değerler arasındaki farktır. Çalışanların iş ve iş ortamından elde ettikleri, elde etmeyi umduğu şeylerden daha az ya da düşük olursa çalışanın iş doyumsuzluğu ortaya çıkar<sup>38</sup>. Sonuç olarak kişinin beklentisi karşılandıkça motivasyonu ve böylelikle iş doyumunu da artmaktadır.

*Lawler ve Porter*, 1968 yılında Vroom'un Beklenti Teorisini; koşulları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirmişlerdir. Bu kurama göre kişi kendisine verilen ödülü başkaları ile karşılaştırmakta ve başarısına uygun olmayan bir

---

<sup>35</sup> Eren, Yönetim ve Organizasyon, s.554.

<sup>36</sup> Koçel, s.643.

<sup>37</sup> Koçel, s.649.

<sup>38</sup> Zeynep Kuşluvan ve Salih Kuşluvan, "Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt:16, Sayı:2, 2005, s.184.

değerlendirmeye maruz kaldığını algıladığı zaman iş doyumunu önemli ölçüde olumsuz bir biçimde etkilenmektedir. Yüksek başarının çalışanı iş doyumuna ulaştırması için, çalışanların beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve işletme içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Teoride, bir işletmede düşük derecede başarılı fakat aradığını bulmuş bireylerin olabileceği gibi yüksek başarılı ancak beklentilerine uygun bir biçimde ödüllendirilmemiş kişilerin de olabileceği vurgulanmaktadır. Yani, herkesi ümit ettiği oranda doyuma ulaştırmanın imkansız olduğu vurgulanmaktadır<sup>39</sup>. İşletme yöneticilerinin çalışanların iş doyumunu arttırmak için bu dengeye dikkat etmeleri gerekmektedir.

*J. Stacy Adams*'ın 1965 yılında geliştirdiği *Eşitlik Teorisi*'nde, bireylerin iş ilişkilerinde eşit olarak kabul görme düşüncelerinin, motivasyonlarını etkilediği görüşü hakimdir. Çalışanlar iş yerinde gösterdikleri performans karşılığında aldıklarını; ücret, terfi, çalışma koşulları, ödül gibi faktörler çerçevesinde değerlendirmekte ve aynı pozisyonda bulunan çalışma arkadaşları ile karşılaştırmaktadırlar<sup>40</sup>. Ayrıca başka işletmelerde ve endüstrilerde diğer çalışanların çabaları ve emekleri karşılığında aldıklarını kendi emeği ve çabası karşılığında aldıkları ile kıyaslamaktadır. Çalışanlar bu kıyaslamaların neticesini eşit ve adil olarak algılasa iş doyumunu ortaya çıkar; eşit ve adil olarak algılamazsa iş doyumsuzluğu oluşmaktadır<sup>41</sup>.

*Edwin Locke* tarafından 1968 yılında geliştirilen *Amaç Kuramı*'na göre kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirlemektedir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha fazla performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır<sup>42</sup>. Teorinin ana fikri, bireylerin kendileri için belirledikleri amaca ulaşılabilirlik derecesidir<sup>43</sup>. Dolayısıyla çalışanlar için ulaşılması nispeten zor ama mümkün amaçlar (kişisel veya işle ilgili) belirlendiğinde çalışanların başarısı daha yüksek olmaktadır ve bu amaca başarıya ulaşmanın sonucunda iş doyumunu ortaya çıkmaktadır.

---

<sup>39</sup> Eren, Yönetim ve Organizasyon, s.576.

<sup>40</sup> Şener, s.403.

<sup>41</sup> Z.Kuşluyan ve S.Kuşluyan, s.184.

<sup>42</sup> Martin Gannon, **Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective**, Brown and Company, 1979, p.178'den aktaran Koçel, s.655.

<sup>43</sup> Koçel, s.655.

Yukarıda bahsedildiği üzere çalışanların iş doyumunu açıklamaya çalışan farklı kuramsal yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımların çoğunda, çalışanların ihtiyaçları gruplara ayrılmıştır. Ancak çalışanların hangi ihtiyaçlarının öncelikle giderilmesi konusunda ortak bir fikir oluşturulamamıştır. Dolayısıyla çalışan iş doyumuna ulaştıracak faktörlerin etkisi bireyden bireye değişmektedir. Son yıllarda bu kuramsal yaklaşımların sınanmasından çok çalışanların iş doyumunu etkileyebilecek olan iş, örgütsel ortam ve birey ile ilgili faktörlerin farklı işletme ve sektörlerde neler olabileceğinin üzerinde durulmaktadır. Sonuç olarak, her işletmede iş doyumuna etki eden faktörlerin neler olduğunun ortaya çıkarılması gerekmektedir<sup>44</sup>.

### 1.3. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ DOYUMU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Turizm sektöründe yer alan işletmeler, yarattığı istihdam ve sağladığı döviz girdisiyle önem arz etmektedir. Emek yoğun olan turizm sektöründe çalışanların istek ve beklentilerinin anlaşılabilmesi, işletmelerin daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlamak için önemlidir. İş doyumunu, çalışanların yapmış olduğu iş sonucunda ortaya çıkan olumlu duygularıdır. Çalışanların temel özelliklerine göre iş doyum düzeyleri farklılık göstermektedir. Aynı iş ve aynı zaman içinde dahi çalışanın özelliklerinin farklı olmasından dolayı doyum düzeyleri farklılaşabilmektedir. Bu farklılık nedeniyle çalışanların özelliklerine göre iş doyumuna etki eden faktörler çeşitlenmektedir<sup>45</sup>. Bu nedenle tek bir faktör çalışanların iş doyum düzeylerini tek başına belirleyememektedir. Dolayısıyla iş doyumunu, çalışanın işine karşı genel tutumunu etkileyen tüm faktörler göz önüne alınarak açıklanabilir. Sonuç olarak iş doyumunu veya iş doyumsuzluğu, bireyin özellikleri, davranışları, merakları, ihtiyaçları, işin özellikleri ve iş çevresinin etkileşimi ile oluşmaktadır<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> Paul E. Spector, **Job satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences**. London: Sage Publications, 1997'den aktaran Z. Kuşluvan ve S. Kuşluvan, s.184.

<sup>45</sup> Yüksel Öztürk ve Hüseyin Alkış, "Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş tatmininin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 14, 2011, s.439.

<sup>46</sup> Gülümser Keskin, **Otel İşletmeciliği ve İş tatmini**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009, s.89.

Literatürde iş doyumuna etki eden faktörlere ilişkin değerlendirmelerde farklı yaklaşımlar göze çarpmakla birlikte, bu faktörler için yapılan en yaygın sınıflandırma, bireysel ve örgütsel faktörler başlıklarında ele alınan sınıflamadır<sup>47</sup>.

### 1.3.1. Bireysel Faktörler

İş doyumuna veya doyumsuzluğuna etki eden faktörler kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Her birey aynı faktörden etkilenmeyebilir. Bu nedenle doyum veya doyumsuzluk işletme içinde görülen kişisel farklılıklardan kaynaklanmaktadır<sup>48</sup>. Köroğlu'nun 2011 yılında "İş Doyumu ve Turizm İşletmelerinde Yapılan Araştırmalar" adı altında yapmış olduğu çalışmada iş doyumunu etkileyen bireysel faktörler arasında bireyin demografik özelliklerinden yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi, çalışanın statüsü, medeni durum ve iş deneyiminin olduğu, çalışanın psiko-sosyal özelliklerinden de sırasıyla; başarı güdüsü, takdir edilme duygusu, saygı görme ve bireyin kişisel özellikleri olduğu görülmektedir<sup>49</sup>. Aşağıda bu faktörlere yer verilmiştir.

*Yaş*; Yaş ile iş doyumuna arasında genel olarak olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Bunun nedeni ise ilerleyen yaş ve artan deneyim ile birlikte iş ile çalışan arasında uyum olmasıdır<sup>50</sup>. Öztürk ve Alkış'ın yapmış oldukları araştırma sonucuna göre, genç ve yeni işe başlayan bireylerde iş doyumunun yüksek olduğu orta yaşlarda, iş tecrübesi kazanılması sonucu bu doyumun düştüğü, ancak daha ileri yaşlarda işin sürekli olması nedeni ile de iş doyumunun tekrar yükseldiği görülmüştür<sup>51</sup>. Koç ve diğerleri ile Toker'in otel işletmeleri çalışanlarının iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada, çalışanların yaşları ilerledikçe iş doyumlarında da artış olduğu ortaya çıkmıştır<sup>52</sup>.

---

<sup>47</sup> İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, Yayın No:1, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul, 1996, ss.254-255.; İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik İşletmeler İçin Bir Alan Araştırması", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:7, 2004, s.7.; Akıncı, s.4.; Sevimli ve İşcan, s.56.

<sup>48</sup> Enver Özkalp, **Örgütsel Davranış**, 6. Baskı, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001, s.72.

<sup>49</sup> Özlem Köroğlu, "İş Doyumu ve Turizm İşletmelerinde Yapılan Araştırmalara İlişkin Bir Değerlendirme", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı:14, 2011, s.259.

<sup>50</sup> Mehmet Silah, **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, 5. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s.120.

<sup>51</sup> Öztürk ve Alkış, s.440.

<sup>52</sup> Koç ve diğerleri, s.154.; Boran Toker, "Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:2, Sayı:6, 2007, (Konaklama), s.609.

*Cinsiyet*; İş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerden biri de cinsiyettir. İş doyumunu ile cinsiyet arasında ilişki bulunup bulunmadığına dair birçok araştırma yapılmıştır. Sonuçlar ise birbirinden farklılıklar göstermektedir. Kaya, Toker, Pelit ve Öztürk, Günlü ve diğerlerinin otel işletmeleri çalışanlarının iş doyum düzeyleri ile ilgili araştırmalarında, çalışanların cinsiyetine göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır<sup>53</sup>. Koç ve diğerlerinin yaptıkları araştırmada ise otel işletmeleri çalışanlarının cinsiyetlerine göre iş doyum düzeylerinde farklılık olduğu ve erkek çalışanların iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür<sup>54</sup>. Okpara ve diğerlerinin akademik personel üzerinde yaptığı araştırmada iş doyumunu oluşturan bazı faktörlerde kadınların erkeklere göre daha fazla iş doyumuna sahip oldukları belirlenmiştir<sup>55</sup>. Cinsiyet ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan araştırmalardan çıkan sonuçlara göre, çalışanların cinsiyetleri iş doyum düzeyleri üzerinde etkili olmakta ancak hangi cinsiyetin daha fazla iş doyum düzeyine sahip olduğu konusunda farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır.

*Eğitim*; Eğitim düzeyi ve iş doyumunu arasındaki ilişkide genel beklenti, çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe iş doyumunun artması yönündedir. Çünkü eğitim, daha iyi iş olanaklarını ve yüksek ücreti beraberinde getirir. Ancak bu durumun her zaman böyle gerçekleştiği de söylenemez. Lam ve diğerlerinin otel işletmelerinde yaptıkları araştırmada, iş doyumunu ile çalışanların eğitim düzeyleri arasında önemli farklılıklar olduğunu saptanmıştır. Eğitim düzeyi düşük olan çalışanlar genel olarak işlerinde doyuma ulaşmaktadırlar ancak terfi olanakları ve kariyer gelişiminde doyuma ulaşmamaktadırlar<sup>56</sup>. Pelit ve Öztürk'ün otel işletmelerinde yaptıkları araştırmada, çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe iş doyum düzeylerinde de bir artış gözlenmektedir. Bunun nedeni ise eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, daha çok kalite ve verimlilik gibi kavramlarla ilgilenmesi,

---

<sup>53</sup> İlke Kaya, "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, 2007, s.364.; Toker, Konaklama, s.610.; Elbeyi Pelit ve Yüksel Öztürk, "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2010,s. 63.; Ebru Günlü ve diğerleri, "Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey", **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, Vol:22, No:5, 2010, p.707.

<sup>54</sup> Koç ve diğerleri, s.155.

<sup>55</sup> John O. Okpara ve diğerleri, "Gender Differences And Job Satisfaction: A Study Of University Teachers In The United States", **Women In Management Review**, Vol:20, No:3, 2005, p.177.

<sup>56</sup> Terry Lam ve diğerleri, " An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong", **Tourism Management**, Cilt:22,2001, p.159.

eğitim düzey yüksek olan çalışanların, eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara oranla işlerine karşı daha az seviyede olumsuz tutum sergilemeleri olabilir<sup>57</sup>. Kaya'nın otel işletmelerinde yaptığı araştırmada ise bu durumun tersine ilkokul mezunlarının iş doyum düzeyleri, lise ve üniversite mezunu çalışanlara oranla daha yüksek çıkmıştır. Bunun sebebinin, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların çalıştıkları işletmeden ve işlerinden beklentilerinin daha yüksek olmasından kaynaklandığı ileri sürülmüştür<sup>58</sup>. Çalışanların eğitim düzeylerine göre iş doyumunu farklılaşmakta ancak eğitim düzeyinde daha fazla iş doyumuna sahip olduğu konusunda fikir birliğine varılamamıştır.

*İş Tecrübesi;* alışanların iş doyumunu, işletmedeki hizmet süresi ve iş tecrübesi ile de yakından ilişkilidir<sup>59</sup>. Lam ve diğerlerinin otel işletmeleri çalışanların iş doyum düzeylerini belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmada, otellerdeki iş tecrübesi on yıldan fazla olan çalışanlar düşük iş doyumuna sahip olduğu ortaya çıkmıştır<sup>60</sup>. Sarker ve diğerlerinin otel işletmelerinde yaptıkları araştırmada ise hizmet süresinin iş doyumunu ile doğru orantılı olduğu ortaya çıkmıştır. Hizmet süresi arttıkça iş doyumunu artmaktadır. Hizmet süresinin iş doyumunu ile ilişkisi yaşla da ilgilidir. Yaş arttıkça hizmet süresi artmakta ve iş doyumunu da artmaktadır<sup>61</sup>. Çalışanların iş doyumunu ile iş tecrübesi arasında bir ilişki vardır ancak iş tecrübesi arttıkça iş doyumunun arttığı ya da azaldığı konusunda bir fikir birliğine varılamamıştır. Bunun nedeninin ise bazı kişilerin hizmet süreleri arttıkça işletmeden beklentilerinin artması olarak yorumlanabilir.

*Medeni Durum;* Üngüren ve Doğan otel işletmeleri çalışanlarının iş doyum düzeylerine etki eden en önemli faktörün çalışanların medeni durumu olduğunu saptamışlardır. Otel işletmelerinde yaptıkları araştırmada çalışanlardan bekâr olanların, evli olanlara göre iş doyum düzeyleri daha fazladır<sup>62</sup>. Kaya'nın yaptığı araştırmada ise evli çalışanların bekârlara oranla daha fazla iş doyumuna sahip

---

<sup>57</sup> Pelit ve Öztürk, s.62.

<sup>58</sup> Kaya, s.367.

<sup>59</sup> Z. Kuşluvan, s.67.

<sup>60</sup> Lam ve diğerleri, p.163.

<sup>61</sup> Shah Jalal Sarker ve diğerleri, "The Relationships of Age and Length of Service with Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employees in Thailand", **Journal of Managerial Psychology**, Vol:18, No: 7, 2003, p.756.

<sup>62</sup> Engin Üngüren ve Hulusi Doğan, "Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde alışanların İş Tatmin Düzeylerinin Chaid Analiz Yöntemi ile Değerlendirilmesi", **Celal Bayar İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:11, Sayı:2, 2010, s.45.



olduklarını ortaya çıkmıştır. Evli olanların iş doyumun yüksek çıkmasının nedeni ise evliliğin kendilerine getirdiği birtakım gereklerin yanı sıra düzenli ev hayatı ve eş ile çocuk sorumluluğudur<sup>63</sup>. Üngüren ve Yıldız'ın otel işletmelerinde yaptıkları araştırmaya göre ise çalışanların medeni durumuna göre çalışanların iş doyum düzeylerinin farklılaştığı saptanmıştır. İş doyumunun bazı örgütsel faktörlerinde evli çalışanların (terfi ve ücret) bazı örgütsel faktörlerinde ise bekâr çalışanların (işin yapısı ve yapıma şekli) iş doyumunu fazla çıkarmıştır<sup>64</sup>. Bu sonucun evlilerin aile geçindirme sorumluluğu taşımalarından kaynaklandığı söylenebilir<sup>65</sup>. Sonuç olarak medeni durumun çalışanların iş doyum düzeylerini etkilediği söylenebilir. Ancak evli çalışanlar ve bekâr çalışanlar arasında hangisinin daha fazla iş doyum düzeyine sahip olduğu konusunda fikir birliğine varılamamaktadır.

*Hiyerarşik Seviye ve Unvan (Çalışan Statüsü)*; Genel olarak çalışanların işletmedeki statüsü yükseldikçe iş doyumunu da buna paralel olarak artmaktadır. Yöneticiler şeflerden, şefler ise daha alt kademede yer alan çalışanlardan daha yüksek iş doyumuna sahip olmaktadır<sup>66</sup>. D. Schultz ve E. Schultz'a göre otel işletmelerinde de çalışanların statüsü yükseldikçe iş doyum düzeyleri artmaktadır. Üngüren ve diğerlerinin otel işletmelerinde yaptıkları araştırmaya göre aynı departmanda çalışanların iş doyum düzeyleri departman müdürlerine göre düşük çıkmıştır<sup>67</sup>.

*Kişilik Özellikleri*; Çalışanların kişilik özellikleri ile iş doyum düzeyi arasında bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Çalışanın kişilik özelliklerinin niteliği yükseldikçe iş doyumunun da yükseleceği, bunun tersi olduğunda, iş doyumunun düşeceği varsayılır. Bu nedenle iş doyumuyla kişilik özellikleri arasında bir ilişki söz konusudur<sup>68</sup>. İş doyumunu, işe ve iş ortamına göre fazla değişmeyen kişisel

---

<sup>63</sup> Kaya, s.368.

<sup>64</sup> Engin Üngüren ve Sevcan Yıldız, "Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İş Tatminine Etkilerinin Saptanması Yönelik Bir Araştırma", **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2009, s.44.

<sup>65</sup> Toker, Konaklama, s.610.

<sup>66</sup> Duane Schultz ve Sydney Ellen Schultz, **Psychology And Work Today- An Introduction To Industrial And Organizational Psycholog**, 7th Edition, Prentice-Hall, USA, 1998'den aktaran Z.Kuşluyan, s.67.

<sup>67</sup> Engin Üngüren ve diğerleri, "Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi", **Journal of Yaşar University**, Cilt:17, Sayı:5, 2010, s.2931.

<sup>68</sup> Başaran, s.267.; Jerald Greenberg ve Robert A. Baron, **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**, Eighth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2003, p.148.

özelliklerden kaynaklanmaktadır. Kendine güvenen, özbenlik duygusunu gerçekleştiren çalışanlar, bu özelliklerini geliştiremeyenlere göre daha çok doyum sağlarlar. Örneğin, sınırlı ve çevresine uyum sağlayamamış kişiler daha sık iş doyumsuzluğu göstermektedir. Bu özellikleri taşıyan çalışanların yaşama bakış açısı olumsuzdur ve çalışma arkadaşları ile rahat ilişki kuramamaktadır<sup>69</sup>.

*Takdir Edilme*; Otel işletmelerinde çalışanların iş doyumunu etkileyen önemli unsurlardan biri de, çalışanların yöneticiler tarafından takdir edilmesidir. Pelit ve Öztürk ile İnce tarafından otel işletmelerinde iş doyumuna yönelik yapılan araştırmalarda; çalışanların en fazla değer verdiği ödüllendirme yönteminin, kendi yöneticileri tarafından anında ve çalışana özel olarak verilen olan ödüllendirme olduğu görülmektedir<sup>70</sup>. Bu ödüllendirmeden biri olan, yapılan takdir edilmesi çalışanlarda büyük doyum sağlamaktadır. Takdir etmenin, bir çift güzel söz söylenmesinden, takdirname vermeye, ücretli izin veya parasal ödüle kadar uzanan çeşitli yöntemleri vardır<sup>71</sup>.

*Başarı Güdüsü*; Otel çalışanlarının yaptıkları işte başarı hissi duymaları, iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir<sup>72</sup>. Üngüren ve diğerlerinin otel işletmelerinde yaptıkları araştırmada iş doyumunu ile kişisel başarı arasında ise pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur<sup>73</sup>. Çalışanların başarı arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Zihinsel olarak zor olan bir iş, çalışan tarafından başarıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa çalışan üst düzeyde doyum bulacaktır<sup>74</sup>.

### 1.3.2. Örgütsel Faktörler

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler arasında ücret, yükselme fırsatları, işin doğası ve niteliği, çalışma şartları ve işletme politikaları bulunmaktadır.

---

<sup>69</sup> Benjamin Iris ve Gerald V. Barrett, "Some Relations Between Job and Life Satisfaction and Job Importance", **Journal of Applied Psychology**, Vol:56, No:4, 1972, pp.301-304'den aktaran Sevimli ve İşcan, s.56.

<sup>70</sup> Özlem İnce, **İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003, s.67.; Pelit ve Öztürk, s.59.

<sup>71</sup> Saime Oral ve Nilüfer Koçak, "Konaklama Endüstrisinde Motivasyonun Önemi ve Bir Araştırma", **III. Ulusal Turizm Kongresi**, T.C. Kuşadası Belediyesi, Belediye Yayınları -5, Kuşadası, 25-27.11.1992, s.131.

<sup>72</sup> Pelit ve Öztürk, s.61.

<sup>73</sup> Üngüren ve diğerleri, s.2922.

<sup>74</sup> Sevimli ve İşcan, ss.57-58.

Çalışanlar, örgütsel faktörlerin tümünde aynı düzeyde doyuma ulaşamamaktadır. Örneğin bir çalışan aldığı ücretten doyumunsuzluk duymasına rağmen işletmelerin diğer faktörleri hakkında olumlu duygulara sahip olabilmektedir<sup>75</sup>. Bu bakımdan iş doyumuna etki eden belli başlı faktörler arasında; ücret, terfi olanakları, çalışma koşulları, işin kendisi (niteliği), yönetim politikaları, denetim şekli ve sıklığı, iletişim, liderlik, çalışma grubu ve iş arkadaşları olarak sayılabilir. Aşağıda bu faktörlere yer verilmiştir.

*Ücret;* İşletmeler için bir maliyet unsuru olarak görülen ücret, çalışanların iş doyumunu etkileyen önemli bir faktördür. Ücretin kişinin ihtiyaçlarını gidermekte yeterli olup olmaması iş doyumunu etkilemektedir. Çalışan, yaptığı iş ile aldığı ücreti orantılı buluyorsa, iş doyumunu yüksek olmaktadır. Ücret konusunda önemli bir konu da ücret adaletinin sağlanmasıdır. Çalışanlar elde ettikleri ücretleri benzer işleri yapan diğer kişilerin ücretleriyle kıyaslamaktadırlar. Bu kıyaslama çalışanların iş doyumunu olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Ücretin, iş doyumunu sağlaması ve dolayısıyla iş başarısını artırması için bireyin beklentisine, performansına ve piyasa ücret sistemine dayalı olarak adil bir şekilde belirlenmesi gerekir<sup>76</sup>. Uçkun ve diğerlerinin otel işletmelerinde yaptıkları araştırmada, çalışanlarının iş doyum düzeylerini en çok etkileyen faktörlerden biride ücrettir<sup>77</sup>. Küçük Özdemir ve Lam ve diğerlerinin otel işletmelerin yaptıkları araştırmada da çalışanların iş doyumunu en olumsuz etkileyen faktör ücret olarak belirlenmiştir<sup>78</sup>.

*Terfi Olanakları;* Çalışanların iş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerden biri de terfi olanaklarıdır. İnsanlar çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst göreve terfi etmek isterler. Terfi, yapılan işten elde edilen maddi geliri arttırdığı kadar, kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Yükselme arzusu fazla olan kişiler, üst düzeye terfi ettikleri

---

<sup>75</sup> Edip Örucü ve diğerleri, "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim Ekonomi Yayınları**, Cilt:13, Sayı:1, 2006,( Kalite), s.42.

<sup>76</sup> Öznur Bozkurt ve İlhan Bozkurt, "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı: 9, No: 1, 2008, ss.5-6.

<sup>77</sup> C. Gazi Uçkun ve diğerleri, "Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerine Bir Uygulama", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, 2004, s. 55.; Lam ve diğerleri, p. 163.

<sup>78</sup> Melda Küçük Özdemir, **Turizm Sektöründe İşgörenlerin İş Tatmini Faktörleri İle Dış Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2006, s.119.

takdirde işlerinde doyumuna ulaşmaktadırlar. Alt kademede bulunan çalışanlar ilerleme fırsatlarından yararlanmak istediklerinde, işletmedeki tüm terfi kademeleri dolu ise, çalışan başarılı olsa dahi yükselme olanağı bulamayacaksa kişinin iş doyum düzeyi azalacaktır<sup>79</sup>. Terfilerin adil olması ve bir sisteme dayanması çalışanlar açısından önemlidir. İşletmelerde çalışanların yüksek iş doyumunu duymaları uygun terfi ve ödül sistemlerinin geliştirilmesi ile sağlanabilmektedir<sup>80</sup>. Otel işletmelerinde de çalışanlar terfi olanaklarına önem vermektedir. Toker'in otel işletmelerinde yaptığı bir araştırma sonucunda terfi olanakları, iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerden biri olarak belirlenmiştir<sup>81</sup>.

*Çalışma Koşulları*; İş ortamının koşulları da iş doyumunu etkileyen önemli örgütsel faktörler arasındadır. Eğer çalışma şartları iyiye (aydınlatma, ısınma, havalandırma, güvenlik, temiz ve düzenli soyunma yerleri gibi) çalışan işini gerçekleştirmek için zorlanmayacaktır<sup>82</sup>. İşletmeler tarafından alınan çalışma koşullarını geliştirici ve iyileştirici tedbirler her zaman çalışanları olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü çalışanlar kendilerine değer verdiklerini düşünmekte ve böylece iş doyum düzeyleri yüksek olmaktadır. Diğer taraftan işletmelerde alınan iş güvenliği tedbirlerinin yetersiz olması sebebiyle kaygı ve strese maruz kalan çalışanların iş doyum düzeyleri düşük olmaktadır. Akçadağ ve Özdemir, Yazıcıoğlu ve Sökmen, Öztürk ve Pelit'in otel işletmelerinde iş doyumunu ile ilgili yaptıkları araştırmalarda çalışanların iş yerinin çalışma koşulları açısından iş doyum düzeyleri oldukça yüksek çıkmıştır<sup>83</sup>. Turizm sektöründe barınma koşulları etkin ve verimli çalışabilmelerini etkilemekte bu da çalışanların iş doyumuna yansımaktadır. Şayet

---

<sup>79</sup> Erdoğan, ss.239-20.

<sup>80</sup> Figen Sevimli, **Erzurum'da Çalışan Hekimlerde İş Doyum İle İlgili Etmenler**, Basılmamış Uzmanlık Tezi, Atatürk Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı ABD, Erzurum, 2004, s.27.

<sup>81</sup> Boran Toker, "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:8,Sayı:1, 2007, (İzmir),s.100.

<sup>82</sup> Luthans,12. Baskı, p.143.

<sup>83</sup> Sibel Akçadağ ve Ekrem Özdemir, " İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, 2005, s. 179.;İrfan Yazıcıoğlu ve Alptekin Sökmen, "Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama", **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (ilke), Sayı:18, 2007, s.83.; Öztürk ve Pelit, s.57.

çalışanlar, yeterli imkanı olmayan bir yerde kalıyorsa bu doğrudan doğruya kişinin çalışmasına olumsuz yönde etki etmektedir<sup>84</sup>.

*İşin Kendisi (Niteliği)*; İşin niteliği, iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerden biridir<sup>85</sup>. İşin niteliği; çalışanın yeteneklerini kullanmaya elverişli olması, yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması ve çalışanı yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi gibi unsurları kapsamaktadır. Nitekim bu unsurlar, çalışanın işini beğenmesinde de önemli ölçüde etkili olmaktadır. Yine yapılacak işin özellikleri ve işi yapacak çalışanın özellikleri paralellik göstermelidir. Çalışanın başarılı olması için işin; kendi yetenek, bilgi, beceri ve ilgisine uygun olması gerekmektedir<sup>86</sup>. Ayrıca birey çalışırken kendi kendine karar verebilme, inisiyatif kullanma hakkına sahip ise bu durum bireyin iş doyumunu olumlu yönde etkileyecektir<sup>87</sup>. Çalışanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. İşin zorluk derecesi de iş doyumunu genellikle olumlu yönde etkilemektedir. Zihinsel olarak zor olan bir iş çalışan tarafından başarıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa çalışan üst düzeyde doyum bulacaktır. İşin fiziksel zorluğu ve sıkıcı olması da çalışanların iş doyumunu etkilemektedir<sup>88</sup>. Kaya, S. Kuşluyan ve Z. Kuşluyan'ın otel işletmeleri çalışanlarının iş doyum düzeyleri ile ilgili yaptıkları araştırmalara göre işin niteliği çalışanların iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerdendir. Bu nedenle çalışanların ilgilerini çeken, hoşlandıkları bir işte çalışmaları ve işlerinden dolayı sorumluluk alabilecekleri bir iş ortamının sağlanması tatmin olma derecelerine etki etmekte, bu ortamın sağlanması ve sürdürülmesinde ise yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir<sup>89</sup>.

*Çalışma Arkadaşları ve Yöneticilerle İlişki*; İyi bir çalışma grubu iş yaşamını daha keyifli bir hale getirmektedir. Eğer çalışanlar böyle bir iş grubundan yoksun iseler bu durum iş doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir<sup>90</sup>. Çalışanların çalışma arkadaşları ile benzer yapılara sahip olması, onlar tarafından kabul görmesi ve

---

<sup>84</sup> Edip Örucü ve Füsun Esenkal, "Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatmini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:14, 2005, s.149.

<sup>85</sup> Luthans, 12.Baskı, p.142.

<sup>86</sup> İnce, s.25.

<sup>87</sup> Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, 4.Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa, 2010, s.115.

<sup>88</sup> Sevimli ve İşcan, ss. 57-58.

<sup>89</sup> Z. Kuşluyan ve S. Kuşluyan, s.192.; Kaya, s.355.

<sup>90</sup> Özkalp ve Kirel, s.117.

onlarla yardımlaşması iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir<sup>91</sup>. Yöneticilerin, çalışanı kararlara katılmadan uzak tutması, kendi başına karar alabilmesinin engellenmesi, çalışanların sürekli yaptıkları işlerde denetlenmesi ve kişinin kendi davranışlarında serbest davranmaması, yöneticinin çalışanlarla olumsuz ilişkileri çalışanların iş doyumunu azaltır ve doyumsuzluğa neden olur. Hatta işe yeni başlayan çalışanların iş doyum veya doyumsuzlukları üzerinde yöneticinin davranışları çok etkili olmaktadır. Yöneticinin olumlu davranması, cesaretlendirmesi ve bireyin yapabileceği işleri vermesi vb. sebepler iş doyumunu üzerinde etkili olmaktadır<sup>92</sup>. Otel işletmelerinde genel olarak çalışanların iş arkadaşları ile ilişkileri iş doyumunu etkilemektedir<sup>93</sup>.

*Yönetim Politikaları*; Kişinin çalıştığı işletmenin ve yönetimin niteliği, iş doyumunu sağlamada önemli bir faktördür. Toplumca tanınmış, önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan işletmelerde çalışanların yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri, çalışanlarına yüksek iş doyumunu sağlar<sup>94</sup>. Ayrıca ortaklaşa ve işbirlikçi yönetim anlayışı, çalışanların iş başarısının ve iş verimliliğinin artmasını sağlamaktadır. Çalışanların görüşlerinin alınması, görüşlerine değer verilmesi işi sahiplenmesini ve iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir<sup>95</sup>. Yöneticilerin uyguladıkları yönetim biçimi, çalışanların bekledikleri yönetim biçimi ile uyumlu olduğu takdirde iş doyumunu sağlanmaktadır<sup>96</sup>. Otel işletmelerinde de yönetim politikaları yani yönetsel ortam çalışanların iş doyumunu etkilemektedir. Otel işletmelerinde yönetsel ortam olumlu olunca iş doyumunu artmakta, olumsuz olunca azalmaktadır<sup>97</sup>. Pelit ve Öztürk, Uçkun ve diğerlerinin yaptıkları araştırmalarda ise otel çalışanlarının yönetimin uyguladıkları politikalardan çok fazla tatmin olmadıkları ortaya çıkmıştır<sup>98</sup>. Otel yönetimleri, uyguladığı politikaları iş doyumunu arttıracak şekilde belirlemelidir.

---

<sup>91</sup> Silah, s.120.

<sup>92</sup> Hüseyin Alkış, **Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen –Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitim Anabilim Dalı, Ankara, 2008, s.77.

<sup>93</sup> Küçük Özdemir, s.145.; Keskin, s.116.; Toker, Konaklama, s.610.; Pelit ve Öztürk, s.61.

<sup>94</sup> Başaran, s.267.

<sup>95</sup> Küçük Özdemir, s.23.

<sup>96</sup> Kaya, s.368.

<sup>97</sup> İnce, s. 64.

<sup>98</sup> Pelit ve Öztürk, 58.; Uçkun ve diğerleri, s.54.

*Denetim Şekli ve Sıklığı;* Çalışanlar genelde denetlenmekten hoşlanmazlar. Özellikle denetim; düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda çalışanların işten doyumuna engel olur. Bu yüzden çalışanlar demokratik denetim, özellikle de özdenetime yer veren işletmelerde çalışmayı yeğlerler<sup>99</sup>. Yapıcı ve çalışanı yönlendirerek geliştirmeyi amaçlayan denetim iş doyumuna yol açmaktadır<sup>100</sup>. Otel işletmelerinde denetim çalışanların iş doyum düzeylerinde önemli bir etkiye sahiptir<sup>101</sup>.

*İletişim;* İşletmelerde kişilerarası iletişim ayrı bir iş doyumunu nedenidir. Yönetim açısından iyi iletişim, kişilerin birbirlerine bilgi vermesi, talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması, çalışanlar arasında bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasıdır. Erdoğan'a göre iyi iletişimin olmaması iş doyumsuzluğunu ortaya çıkarmakta, buna karşılık yeterli iletişim de her zaman iş doyumunu sağlayamamaktadır<sup>102</sup>. İşletmelerde üstlerin astlarıyla iletişim içinde olması; astların işletmelerin amaçları, politikaları ve işleyişi hakkında bilgilendirilmesi; düşüncelerinin ve önerilerinin sorulması iş doyumunu düzeyini olumlu yönde etkilemektedir<sup>103</sup>. Otel işletmelerinde de oteldeki bilgi ve iletişim düzeyi iş doyumunu etkilemektedir<sup>104</sup>.

*Liderlik;* İşletmelerde iş doyumunu veya doyumsuzluğunu etkileyen temel faktörlerden birisi de, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarıdır<sup>105</sup>. Liderlik, belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik ortaya çıkan, lider ve izleyicileri içine alan, bunun yanında güç, etkileme, yönlendirme ve motive etme kavramlarıyla da özdeşleşmiş bir faaliyet ya da süreçten oluşan kapsamlı bir kavram olarak ifade edilmektedir<sup>106</sup>. Lider, çalışanları belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk etmekte ve onları etkilemektedir. Bu çerçevede çalışanların iş doyumunun

---

<sup>99</sup> Başaran, s. 267.

<sup>100</sup> Silah, s.120.

<sup>101</sup> Küçük Özdemir, s.123.

<sup>102</sup> Erdoğan, s.242.

<sup>103</sup> İlhan Yüksel, "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri :Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2005, s.303.

<sup>104</sup> Kaya, s.362.

<sup>105</sup> Dilaver Tengilimoğlu ve Arzu Yiğit, "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:3, 2005, s.374.

<sup>106</sup> Erkan Taşkıran, "Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, 2006, s. 171.

arttırılması, liderin çalışma koşullarını geliştirip iyileştirilmesini sağlayan bir davranış ve yönetim tarzı göstermesiyle mümkün olmaktadır. Liderin astları ile iletişim biçimi, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirme tarzı, amaç ve hedeflerini belirleme kriterleri gibi davranışları, liderin etkinliğini belirlemekte ve çalışanların iş doyumunu etkilemektedir<sup>107</sup>. İşletmelerin insanlardan oluşması ve liderliğin özünde insan ilişkilerinin bulunmasından dolayı, hemen hemen bütün işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için yöneticiye olduğu kadar lidere de ihtiyaç duymaktadır<sup>108</sup>. Otel işletmelerinde de emek-yoğun bir sektör olmasından ve insan kaynağının, otel işletmelerinin hedeflerine ulaşmada ana kaynak olmasından dolayı liderlik önemlidir. Kim ve Brymer, Kaya'nın otel işletmelerinde iş doyumunu üzerine yaptıkları araştırmalarda liderlik ile iş doyumunu arasında bir ilişki olduğu ve çalışanların oldukça yüksek iş doyumuna sahip oldukları saptanmıştır<sup>109</sup>.

Otel işletmelerinde iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler, aynı zamanda iş doyumsuzluğunun da belirleyicisi olmaktadır. Genel olarak işletmelerde çalışanların iş doyum düzeyleri aynı seviyede çıkmamaktadır. İşletmelerde çalışanların kişilik özelliklerinin birbirinden farklı olması, çalışanların iş doyum düzeylerini etkilemektedir.

Çalışanların iş doyumunu, işletmelerin sunduğu hizmetin kalitesini ve müşteri memnuniyetini etkilemektedir. İşletmelerinde hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini arttırmak isteyen yöneticiler, işletmelerinde çalışanların iş doyum düzeylerini yükseltebilmek için her şeyden önce çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörler hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar.

#### **1.4. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ DOYUMUNUN ORTAYA ÇIKARDIĞI SONUÇLAR**

İş doyumunu etkileyen faktörler kişiden kişiye farklılık gösterdiği gibi, iş doyumuna bağlı olarak ortaya çıkan sonuçlar da kişiden kişiye farklı şekillerde

---

<sup>107</sup> Nevzat Demir, **Örgüt Kültürü ve İş tatmini**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007, s.141.

<sup>108</sup> Taşkıran, s.171.

<sup>109</sup> Woo Gon Kim ve Robert A. Brymer, "The Effects Of Ethical Leadership On Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, And Firm Performance", **International Journal of Hospitality Management**, Vol:30, 2011, p. 1023.; Kaya, s.365.



olmaktadır<sup>110</sup>. Bu başlık altında; iş doyumunun ve doyumsuzluğunun birey üzerindeki etkisi ve işletmeler açısından ortaya çıkardığı sonuçlara yer verilmiştir.

#### 1.4.1. İş Doyumunun Birey Üzerindeki Etkisi

İş doyumunu, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını önemli ölçüde etkilemektedir<sup>111</sup>. Yaşamının önemli bir kısmını çalıştığı işletmede geçiren bir bireyin iş doyum düzeyi, özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir<sup>112</sup>. İş doyumsuzluğu da bireylerde duygusal ve sinirsel bozukluklara yol açmaktadır. İştahsızlık, uykusuzluk, duygusal çöküntü gibi durumlarla iş doyumsuzluğu arasında ilişki vardır<sup>113</sup>. İş doyumuna ulaşmayan bireylerde davranışsal bozukluklar da ortaya çıkmaktadır. İşinde doyuma ulaşmayan bazı bireylerin yönetimi cezalandırmak için hırsızlık yaptıkları, üstelik kendilerini böyle bir yol izlemekte haklı gördükleri saptanmıştır. Bazı bireylerde de sürekli şikayet ederek olumsuz davranış sergilemektedirler<sup>114</sup>.

İş doyumunu, çalışanları psikolojik olarak da etkilemektedir. İş doyumunu etkileyen psikolojik etkilere stres ve yabancılaşma örnek verilebilir<sup>115</sup>. Bireylerin iş doyumunun düşük olması işine yabancılaşmaya neden olmakta ve buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır<sup>116</sup>. Luthans iş doyumunu yüksek olan bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarının çok daha iyi olduğunu ve bunun sonucunda çalışanların çok daha iyi öğrenme potansiyeline sahip olduklarını öne sürmektedir. Ayrıca iş doyumunu yüksek olan bireylerin kısa sürede yeni işleri öğrendikleri, iş kazalarına uğrama risklerinin ve oranlarının çok az olduğu ve çatışmalardan uzak durduklarını belirtmiştir. Aynı şekilde iş doyumunu yüksek olan bireylerin, çalışma arkadaşlarına yardım eden ve müşterilere daha iyi hizmet eden kişiler olduklarını belirtmiştir<sup>117</sup>. İş doyumsuzluğunun psikolojik etkilerinden biri de

---

<sup>110</sup> Z.Kuşluvan, s.68.

<sup>111</sup> Paul E. Spector, **Industrial and Organizational Behavior: Research and Practice**, 5.th Edition, John Wiley&Sons, United States of America, 2007, p.242.

<sup>112</sup> Luthans, 12. Baskı, p.145.

<sup>113</sup> John B. Miner, **Industrial-Organizational Psychology**, Singapore, McGraw Hill Int. Ed., 1992, p.119.

<sup>114</sup> Erdoğan, ss.254-255.

<sup>115</sup> Nursel Telman ve Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004, s.76.

<sup>116</sup> Akıncı, s.7

<sup>117</sup> Luthans, 12. Baskı, p.145.

çalışanın kendisini sürekli stres altında hissetmesidir. Stres durumu kişinin sadece kendisini etkilemekle kalmayıp, gergin hali ile çalışma arkadaşlarını da olumsuz etkilemesine yol açmaktadır. Bireyin aile yaşamı da bu huzursuzluktan etkilenebilmektedir. Otel işletmelerinde yüksek tempolu çalışma ortamları ve zaman dilimlerinde yaşanan stres iş doyumunu olumsuz etkilemekte, hata oranlarını arttırmaktadır. Mutfak, teknik servis, çamaşırhane vb. elektrikli ve delici/kesici/yakıcı gereçlerin yoğun kullanıldığı birimlerde, çalışanların otel müşterilerinin ve iş arkadaşlarının fizyolojik ve psikolojik açıdan zarar görebilecekleri davranışlarda bulunması muhtemeldir<sup>118</sup>.

İş doyumun yüksek olması bireylerin mutluluğuna katkıda bulunmakta ve çalışanların iş dışı yaşamında da doyuma ulaşmalarını sağlamaktadır<sup>119</sup>. Bireylerin iş yaşamında geçirdiği zaman dilimi dikkate alındığında iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında ilişkinin varlığı şaşırtıcı olmayacaktır. Pek çok kişinin yaşamında iş, iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasındaki ilişkinin varlığını güçlendiren bir unsurdur<sup>120</sup>. Akıncı'ya göre işlerinde doyuma ulaşan bireyler iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutlu olmayı ümit etmektedirler. İşlerinde doyuma ulaşmayan bireyler ise, iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutsuzluk beklentisine kapılmaktadırlar<sup>121</sup>.

#### 1.4.2. İş Doyumunun İşletmeler Açısından Ortaya Çıkardığı Sonuçlar

Otel işletmelerinde çalışanlarının iş doyumunun ve iş doyumsuzluğunun ortaya çıkardığı bazı sonuçlar bulunmaktadır. İş doyumunu ve iş doyumsuzluğunun ortaya çıkardığı bu sonuçlar otel işletmeleri açısından önem taşımaktadır. Bu başlık altında iş gücü devir hızı, tükenmişlik, hizmet kalitesi, örgütsel bağlılık, işe devamsızlık, ÖVD, performans ve verimliliğe yer verilmektedir.

---

<sup>118</sup> Serdar Arslan, **Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve Lara-Kundu Otellerinde Bir Alan Çalışması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2011, s.67.

<sup>119</sup> Akıncı, s.7.

<sup>120</sup> Asım Saldamlı, "Otel İşletmelerinde Bölüm Yöneticilerinin İş ve Yaşam Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:2, 2008, s.702.

<sup>121</sup> Akıncı, s.7.

### 1.4.2.1. İş Gücü Devir Hızı

İşgücü devri, bir kuruluşun kadrosunda istihdam edilen çalışanların herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade eder<sup>122</sup>. İş doyumunu ile işgücü devri arasında bir ilişki olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. İş doyumunu arttıkça buna bağlı olarak işgücü devir hızı oranında bir düşüş olmaktadır. İşgücü devri hem ülke ekonomileri hem de işletmeler ve o işletmenin çalışanları için önemlidir. İşletmeler açısından bakıldığında otel işletmelerinde özellikle iş yoğunluğunun olduğu dönemlerde çalışanların işten ayrılmaları işletmenin faaliyetinin aksamasına, diğer çalışanların daha yoğun bir şekilde çalışmalarına ve hizmet kalitesinde belirli bir düşüş olacağı için müşteri memnuniyetsizliğine neden olmaktadır<sup>123</sup>. Otel işletmelerinde çalışanların iş doyum düzeyleri düştükçe işgücü devri artacağı ya da iş doyumunu arttıkça iş gücü devri azalacağı sonucu ortaya çıkmıştır<sup>124</sup>. Bu nedenle otel işletmelerinde işgücü devri önemli olduğundan iş gücü devrini azaltmak için çalışanların iş doyumunu artırma çabaları önem kazanmaktadır.

### 1.4.2.2. İşe Devamsızlık

Günümüzde işletmelerin başta gelen önemli sorunlardan biri çalışanların işe devamsızlığıdır. Devamsızlık, çalışanın çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir. Diğer bir deyişle devamsızlık; haklı bir mazeret, hastalık, izin veya yıllık tatiller dışında işe gelmeme nedeniyle iş programında aksama doğuran tüm durumlardır<sup>125</sup>. Çalışanların iş doyum düzeyleri işe devam durumunu etkilemektedir<sup>126</sup>. İşinde doyuma ulaşmayan çalışanların devamsızlıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir<sup>127</sup>. İşe gelmeyen çalışanın o gün

---

<sup>122</sup> Eren, s.275.

<sup>123</sup> Özkan Tütüncü ve Mahmut Demir, **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002, s.39-60.

<sup>124</sup> Jen-Te Yang, "Antecedents And Consequences Of Job Satisfaction in the Hotel Industry", **International Journal of Hospitality Management**, V: 29, 2010, p.615.; Osman M. Karatepe ve Orhan Uludağ, "Conflict, Exhaustion, And Motivation: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels", **Hospitality Management**, V:26, 2007, p.661.; Akıncı, s.20.

<sup>125</sup> Eren, s.267.

<sup>126</sup> A. Akin Aksu and Aylin Aktas, " Job Satisfaction of Managers in Tourism Cases in The Antalya Region of Turkey", **Managerial Auditing Journal**, V:20, No:5, 2005, p.481.

<sup>127</sup> Erdoğan, s.251.

yapması gereken işlerinin aksaması ya da diğer çalışanların iş yükünün ağırlaşması işletmelerde hizmet kalitesinin düşmesine neden olacaktır<sup>128</sup>. Otel işletmelerinde çalışanların iş doyum düzeyleri işe devamı olumlu yönde etkilemektedir<sup>129</sup>. Buna göre iş doyumunu arttıkça devamsızlık azalmakta, iş doyumunu azaldıkça devamsızlık artmaktadır. İşletmeler faaliyetlerinin düzenli olarak devam edebilmesi için devamsızlığı azaltmalı bunun içinde iş doyumunu arttırmalıdır.

#### 1.4.2.3. Performans ve Verimlilik

Çalışanların iş doyum düzeyleri performanslarını, performans da verimini etkiler. İş doyumunu, performansı ve verimi etkilediği gibi performans da iş doyumunu etkilemektedir<sup>130</sup>. İş doyumsuzluğu ise çalışanların performanslarının ve verimliliklerinin düşmesine neden olmaktadır. İş doyumunu ile performans arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için çalışanın kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi birçok destekleyici değişkenin de olması gerekmektedir. İş doyumunu yüksek çalışanlar, iş doyumunu düşük olan çalışanlara oranla daha yüksek performans göstermektedir<sup>131</sup>. İş doyumunu yüksek olan çalışan, işletmede yüksek performans göstermekte, bu da müşteri tatminini sağlamaktadır<sup>132</sup>.

#### 1.4.2.4. Tükenmişlik

Tükenmişlik; başarısızlık, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu ortaya çıkan enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan isteklerin ortaya çıkardığı bireyin iç kaynaklarında ve enerjisinde tükenme durumudur<sup>133</sup>. Tükenmişlik, hizmetin ön planda olduğu meslek gruplarını içeren sektörlerde sıklıkla görülebilen bir sendromdur. Müşteri memnuniyetinin öncelikli konu olduğu otel işletmelerinin,

---

<sup>128</sup> Abraham Pizam ve Steven W. Thornburg, "Absenteeism And Voluntary Turnover In Central Florida Hotels: A Pilot study", **Hospitality Management**, V:19, 2000, p.211.

<sup>129</sup> Yang, p.615.

<sup>130</sup> Richard M. Steers ve Lyman W. Porter, Second Edition, **Motivation And Work Behavior, McGraw- Hill Series in Management**, McGraw-Hill Book Company, 1979, p. 271-272'den aktaran Keskin, s.97.

<sup>131</sup> Akıncı, ss.7-8.

<sup>132</sup> Nilüfer Şahin, **Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007, s.153.

<sup>133</sup> Herbert J. Freudenberger, "Staff Burn-Out", **Journal of Social Issues**, V: 30, No:1, 1974, p. 159'dan aktaran Üngüren ve diğerleri, s.2923.

başarılı olmaları, kârlı ve verimli olarak faaliyetlerini sürdürebilmeleri çalışanların istekli ve verimli bir şekilde hizmet üretim sürecine katılmalarını gerektirmektedir. Otel işletmelerinde çalışanların bir taraftan başarılı sonuçlar elde etmeleri gerekirken, diğer taraftan ağır iş yükü, sorumluluk ve yaşamın getirdiği zorluklarla baş etmeleri gerekmektedir. Otel işletmelerinde çalışanların hizmet sunumuna katılımı az olursa hizmet yetersiz sunulmakta, eğer çalışanlar hizmet üretimi için fazla zaman ve emek harcar ise katlanılması zor bir durumla karşı karşıya kalmaktadırlar. Sürekli olarak bu çelişkiler içinde ve stres altında olan çalışan zamanla kendini tükenmiş olarak hissetmektedir<sup>134</sup>. Bu nedenle otel işletmelerinde iş doyumunu ile tükenmişlik arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır<sup>135</sup>. Otel işletmelerinin başarılı olması için tükenmişlik durumunun en alt seviyeye indirilmesi ve iş doyumunun en yüksek seviyeye çıkarılması oldukça önemlidir<sup>136</sup>.

#### 1.4.2.5. Hizmet Kalitesi

Hizmet kalitesi; müşterinin hizmeti satın aldıktan sonra o hizmetten sağladıklarının kendisinde yarattığı duygu olup, söz konusu hizmetten ne kadar tatmin olduğunu ifade etmektedir<sup>137</sup>. Hizmet kalitesi, rekabet gücünün kritik bir belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. Hizmet kalitesine dikkat etmek, bir işletmenin kendisini diğer işletmelerden farklılaştırmasına ve bu yolla bir rekabet avantajı kazanmasına yardım etmektedir<sup>138</sup>. Günümüzde artan rekabetle birlikte otel işletmelerinin kalitelerini arttırma çabaları içine girdikleri dikkat çekmektedir. Otel işletmelerinin emek-yoğun özelliğinden dolayı otel işletmelerinde hizmet kalitesini, önemli ölçüde çalışanlar belirlemektedir<sup>139</sup>. Bu nedenle hizmet kalitesini arttırma

---

<sup>134</sup> Hüseyin Altay, " Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:12, 2009, s.1-2.

<sup>135</sup> Üngüren ve diğerleri, s.2934.; Ebru Tarcan İçigen ve İsmail Uzut, "Yiyecek-İçecek Bölümü Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlikleri ve İş Doyumları Üzerine Bir Araştırma", **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, 2012, s.115.; Yang, p.616.

<sup>136</sup> Atılhan Naktiyok ve Erdoğan Kaygın,"**Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama**", Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, 2012, s.24.

<sup>137</sup> Recep Çiçek ve İsmail Can Doğan, "Müşteri Memnuniyetinin Artırılmasında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: Niğde İli Örneği", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009, Cilt: 11, Sayı: 1, s.203.

<sup>138</sup> Abby Ghobadian ve diğerleri, "Service Quality – Concepts and Models", **The International Journal of Quality & Reliability Management**, 1994, Cilt: 11, Sayı: 9, p. 43.

<sup>139</sup> Z.Kuşluvan, s.73.; Cafer Topaloğlu, "Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Yükseltmenin Bir Yolu Olarak Çalışanların Motivasyonu", **Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve**

çabalarında çalışanların önemi artmaktadır. Sinipes ve diğerlerinin otel işletmelerinde yaptığı araştırmaya göre, çalışanların kaliteli hizmet vermeleri çalışma yaşamında doyuma ulaşmaları ile mümkündür. İş doyumu düşük olan çalışanın işindeki doyumsuzluğu müşterilere doğrudan veya vücut diliyle dolaylı olarak da yansıyabilmektedir<sup>140</sup>. Yaptığı işte doyuma ulaşmayan çalışan, işini en iyi şekilde yapamayacağından hizmet kalitesinin düşmesine neden olacaktır. Ancak, iş doyumuna ulaşan, görevlerini yapma konusunda isteklendirilmiş bir çalışan, hizmet kalitesinin yükselmesine katkı sağlayacaktır<sup>141</sup>. Bu nedenle yöneticilerin, hizmet kalitesini arttırmak için çalışanların iş doyumunu da dikkate almaları gerekmektedir.

#### 1.4.2.6. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık; çalışanların işletmenin hedeflerini benimsemesi, işletmenin amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanması ve onları kabullenmesi, işletme amaçları doğrultusunda daha fazla çaba harcama isteği ve işletme üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duymasındır<sup>142</sup>. İnsanın insana hizmet ettiği ve otomasyonun oldukça sınırlı olduğu otel işletmelerinde, çalışanların işletmeye bağlılık düzeyleri, gerek çalışanların performanslarının iyileştirilmesi gerekse müşteri memnuniyeti açısından oldukça önemlidir<sup>143</sup>. Otel işletmelerinde iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki pozitifdir. Örgütsel bağlılık arttığında iş doyumu artmakta, iş doyumu arttığında da örgütsel bağlılık artmaktadır<sup>144</sup>. Yüksek iş doyumuna sahip olan çalışanın işletmeyi sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve işgücü devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır<sup>145</sup>.

---

**Uygulamalar**, (Ed. Şevkinaz Gümüsoğlu, İge Pınar, Perran Akan, Atilla Akbaba), Detay Yayıncılık, Ankara, 2007, s.174.

<sup>140</sup> Özkan Tütüncü ve Olgun Çiçek, "İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acentaları Üzerine Bir İnceleme", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2000, s.11.; Robin L. Sinipes ve diğerleri, " **The Effects of Specific Job Satisfaction Facets on Customer Perceptions of Service Quality: An Employee-Level Analysis**", **Journal of Business Research**", Vol:58, 2005, p.1330.

<sup>141</sup> Topaloğlu, s.174.

<sup>142</sup> Nilüfer Şahin Perçin ve Emrah Özkul, "Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık", **Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış**, (Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu), MKM Yayınları, Bursa, 2009, s.21.

<sup>143</sup> Ahmet Tayfun ve diğerleri, "Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", **Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt:9, Sayı: 4, 2008, s.8.

<sup>144</sup> Kim ve Brymer, p.1020.; Ming-Chun Tsai ve diğerleri, "Drivers of Hospitality Industry Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance", **African Journal of Business Management**, Cilt:4, Sayı:18, 2010, p.4131.; Günlü ve diğerleri, p. 693.; Şahin, s.159

<sup>145</sup> Akıncı, s.8.

#### 1.4.2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

ÖVD; çalışanların herhangi bir karşılık ve ödül beklemezsizin sergiledikleri, iş ve görev tanımlarında belirtilmeyen, çalışanların kendilerinden beklenilenden çok daha fazlasını ortaya koymak için daha fazla çaba gösterdikleri ve sonuçları itibari ile çalışana ve işletmeye olumlu katkılar sağlayan davranışları ifade etmektedir<sup>146</sup>. İş doyumunu ile ÖVD arasında bir ilişki bulunmaktadır<sup>147</sup>. İşlerinde doyuma ulaşan çalışanlar ÖVD göstermektedirler<sup>148</sup>.

#### 1.5. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ

Turizm sektörünün en önemli hizmet sağlayıcılarından olan otel işletmeleri, hizmet üreten ve insan odaklı işletmelerdir<sup>149</sup>. Hizmetler soyuttur; hizmetlerin üretimi ile tüketimi eş zamanlıdır ve hizmet verme sürecinde hizmetin verildiği ortamda çalışanlar ile tüketicilerin, bireylerarası etkileşimi söz konusudur. Bu bakımdan otel işletmelerinde çalışanlar sunulan soyut ürünün somut bir parçası durumundadırlar ve tüketicinin gözünde işletmenin imajını oluşturur ve işletmeyi temsil ederler<sup>150</sup>. Otel işletmeleri, üretim ile tüketimin aynı zamanda olması, çalışanların müşteri ile temas düzeyinin yüksek olması, çalışma temposunun yoğun ve hareketli olması, yılın 365 günü ve 24 saat esasına göre çalışmaları, hizmetlerin hazırlanması, sunumu ve sonuçlandırılması, bölümlerin birlikte, yardımlaşma ve dayanışma içinde çalışmalarının gerektiği ve en önemlisi teknolojik gelişmeye rağmen insan faktörünün yoğun olduğu bir sektördür<sup>151</sup>. Bu nedenle emek-yoğun bir

---

<sup>146</sup> Derya Ergun Özler, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, (Ed. Derya Ergun Özler), Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2010, s.103.

<sup>147</sup> Moslem Salehi and Abbas Gholtash, "The Relationship Between Job Satisfaction, Job Burnout and Organizational Commitment with the Oorganizational Citizenship Behavior Among Members of Faculty in the Islamic Azad University –First District Branches, in order to Provide the Appropriate Model", **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Vol:15, 2011, p.306.; Kürşad Yılmaz, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", **Anadolu Journal of Educational Sciences International**, Cilt:2, Sayı:2, 2012, s.8.

<sup>148</sup> Demir, s.186.

<sup>149</sup> Lam ve diğerleri, p.157.

<sup>150</sup> Z.Kuşluyan, s.51.

<sup>151</sup> Öztürk ve Alkış, s.439.

sektör olan turizm sektörüne bağlı olan otel işletmelerinde işgücünün önemi diğer sektörlere göre daha fazladır<sup>152</sup>.

İnsan faktörünün büyük önem taşıdığı otel işletmelerinde, iş doyumunu düşük olan çalışanların müşterilere tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması mümkün değildir. Müşterilerin yüksek bir düzeyde tatmin olarak konaklaması ve ayrılması için çalışanların da işlerinde doyuma ulaşmaları gerekmektedir<sup>153</sup>. Son derece yorucu bir iş yükü olan ve farklı yapılarıdaki insanlara hizmet veren otel işletmelerinde, işinde doyuma ulaşmayan çalışanın verimli çalışması mümkün değildir<sup>154</sup>.

İş doyumunu bireysel ve örgütsel açıdan önem taşımaktadır. Bireysel açıdan bakıldığında iş, çalışanların yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. İnsanların hayatlarının önemli bir bölümünü iş yerinde geçirmelerinden dolayı iş doyumunu, çalışanların özel yaşamlarında mutlu, iş yaşamlarında başarılı ve hatta sağlıklı olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri haline gelmiştir. İş doyumunu çalışanların özel yaşamını, özel yaşamı da çalışanların iş yaşamını etkilemektedir. Böylelikle işinden doyum sağlayan çalışanlar genel olarak hayatta daha mutlu olmaktadır<sup>155</sup>. Ayrıca iş doyumunu, çalışanların yaşama bakış açılarını da belirlemektedir. İş doyumunu yüksek olan çalışanların fizik ve ruh sağlıkları iyi, davranış bozuklukları oldukça azdır. Çalışanların kendilerine güveni, iş arkadaşları ile yardımlaşması, uyumu ve iş birliği artmaktadır<sup>156</sup>. Ancak, işinde doyuma ulaşmayan çalışan işine karşı bir soğukluk hissetmekte ve bu da işine karşı olumsuz tepkiler sergilemesine yol açmaktadır.

İş doyumunu, çalışanların fiziksel ve ruhsal duygularının da belirtisidir<sup>157</sup>. Çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığının korunması sadece çalışan açısından değil; aynı zamanda örgütsel açıdan da çok önemlidir. Ancak, sağlıklı ve işinden hoşnut

---

<sup>152</sup> Akıncı, s.2.

<sup>153</sup> Z.Kuşluvan, s.51.; Ethem Duygulu ve Osman Avşar Kurgun, "The Effect of Managerial Entrepreneurship Behavior on Employee Satisfaction: Hospitality Managers' Dilemma", **African Journal of Business Management**, Vol:3, No:11, 2009, p.715.

<sup>154</sup> Oral, s.268.

<sup>155</sup> Erdoğan Gavcar ve Cafer Topaloğlu "Kamuya Ait Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinde İş Doyumu (Öğretmenevi Müdürleri Örneği)", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2008, s.62.

<sup>156</sup> Münevver Ölçüm Çetin, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s.70.

<sup>157</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2008, s.340.; Şerif Şimşek ve diğerleri, **Davranış Bilimlerine Giriş ve İşletmelerde Davranış**, 7. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2011,s.136.



olan çalışanlar işletmenin amaçlarına ulaşmasında katkı sağlayabilir<sup>158</sup>. Bu nedenle yoğun rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri, rekabet edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli şekilde kullanmaları açısından bakıldığında, çalışanların doyumunun sağlanması, işletme başarısının belirleyici faktörü ve en temel amaçlarından biri haline gelmektedir<sup>159</sup>. Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, çalışanların iş doyumunu sürekli olarak yüksek tutması gerekmektedir.

Oral, otel işletmelerinde iş doyumunu sağlanamaması sonucu ortaya çıkan sorunları şu şekilde belirtmektedir<sup>160</sup>;

- Resepsiyonda kayıt veya hesap ödemeleri için müşteri yoğunluğunun olması,
- Müşteri ve çalışanların şikayetlerinin artması,
- Yiyecek-içecek üretim yerlerinde kayıpların artması,
- Dayanıklı tüketim mallarında arızaların ortaya çıkması,
- Restoran malzemelerinde kırılmaların artması,
- İş kazalarının artması,
- Yiyecek-içeceklerin kalitelerinin bozulması,
- Hizmette önemli aksamalar ve gecikmelerin olması,
- Toplam satış ve kârda düşüşlerin olması,
- Çalışanların işe devamsızlığının artması,
- İş gücü devir hızının yükselmesi.

İş doyumunu sağlayan, çalışanların beklentilerini karşılayabilen işletmelerin eleman bulmakta zorlanmamaları, iş doyumunu sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan işletmelerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut çalışanların işe devamsızlıklarının artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş doyumunun işletmeler açısından ne kadar önemli bir faktör olduğunu göstermektedir<sup>161</sup>. Çalışanların işlerine yabancılaşmaları ve doyumunsuzlukların

---

<sup>158</sup> Gavcar ve Topaloğlu, s.62-63.

<sup>159</sup> Javier Garcia Bernal ve diğerleri, Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences, **Women in Management Review**, Vol:20, No:24, 2005, pp.279-280.

<sup>160</sup> Oral, s.269.

<sup>161</sup> Sakit Samadov, **İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006, s.6.

artması; işletme içerisinde ani iş bırakmalar, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların oluşmasına neden olabilmektedir<sup>162</sup>.

Yukarıda bahsedildiği üzere iş doyumunun bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından önemi göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. Özellikle, turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin öngörülen uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarında, eğitilmiş işgücünün etkisi çok daha önemli bir rol oynamaktadır. Otel işletmelerinde çalışanların iş doyumunun yüksek olması hizmet kalitesinin, müşteri memnuniyetinin ve işletme başarısının artmasına, iş gören devir hızının azalmasına, verimliliğin yükselmesine olanak sağlamaktadır. Artan iş doyumunun hizmeti satın alan müşterilere yansıtılması çalışanların daha kaliteli hizmet etmesini sağlayacaktır<sup>163</sup>. İş doyumunun otel işletmeleri için önemli olmasının diğer önemli bir nedeni; çalışanın psikolojik durumunun ve iş doyum düzeyinin, hizmeti ve müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemesidir<sup>164</sup>. Artık günümüzde insan kaynağını işletmelerinin en önemli sermayelerinden biri olarak gören kurumsallaşmış işletmeler, çalışanların doyumunun sağlanması için öngörülen çalışma olanakları sağlamak için büyük çaba harcamaktadırlar. Bunun en iyi örneği ise; kurumsallaşmış zincir oteller grubundan biri olan Ritz Carlton'un, çalışanlarına verdiği önemi ve değeri gösteren "Bizler hanımefendilere ve beyefendilere hizmet eden, hanımefendi ve beyefendileriz" olarak belirlediği mottodur<sup>165</sup>.

---

<sup>162</sup> Davis, p.504.

<sup>163</sup> Toker, İzmir, s.92.;Tütüncü, seyahat, s.129.

<sup>164</sup> Woo Gon Kim ve diğerleri, "Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention of Leaving in A Casual Dining Chain Restaurant", **Hospitality Management**, Vol: 24, 2005, p.172.

<sup>165</sup> Akıncı, s.4.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

#### 2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

Günümüzde işletmelerin başarısında, çalışanların sadece görev tanımları içerisinde yer alan işleri yapmalarının yanı sıra, işletme adına iyi şeyler yapabilme çabası içerisine girmeleri önemli hale gelmektedir<sup>166</sup>. İşletmelerde davranış iki şekilde ortaya çıkmaktadır. ÖVD kavramının açıklanabilmesi için öncelikle bu iki davranışa yani biçimsel rol davranışı ve ekstra rol davranışı kavramlarına yer verilmesi gerekmektedir<sup>167</sup>.

Biçimsel rol davranışı, işletmede hiyerarşinin gerektirdiği olması gereken davranışlardır. Bu davranışlar olmazsa işletmeler yaşamını sürdüremezler. Biçimsel rol davranışı, işletmelerde biçimsel ödül sistemi olarak da adlandırılmaktadır. Çalışanlar işin gerektirdiği davranışlarda bulunmazsa başarılı olamayacaklar ve işletmenin vereceği ödülleri almaları da mümkün olmayacaktır<sup>168</sup>. Ekstra rol davranışı, işletmeler tarafından önceden belirlenmemiş, işverenin vereceği ödüle bakılmaksızın; çalışanların gönüllü olarak işletme adına faaliyetlere katılmalarını ifade eder. Bu davranış, çalışanların içten gelerek yaptıkları davranışlardır<sup>169</sup>. Kısaca biçimsel ödüllendirme sisteminin kapsamı içerisine girmeyen ve zorlamaya dayalı olmayan davranışlar olarak ifade edilen ÖVD, örgütsel davranış alanında gittikçe artan bir öneme sahip olmuştur<sup>170</sup>. ÖVD kavramına yönelik yapılan bazı tanımlara aşağıda yer verilmiştir.

Podsakoff ve arkadaşları ÖVD'yi, görev ve iş tanımlarında yer almayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen

---

<sup>166</sup> Ergun Özler, s.101.

<sup>167</sup> Coşkun Can Aktan, "İşletmelerde Yanlış Uygulamalara Karşı, Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranış", **Mercek Dergisi**, Sayı: 1, 2006, s.16.

<sup>168</sup> David L. Turnipseed ve Gene Murkison, "Organization Citizenship Behaviour: An Examination Of The Influence Of The Workplace", **Leadership and Organization Development Journal**, Vol:17, No:2, 1996, p.42.

<sup>169</sup> Robert H. Moorman and Gerald L. Blakely, "Individualism-Collectivism As An Individual Difference Predictor Of Organizational Citizenship Behavior", **Journal Of Organizational Behavior**, Vol:16, 1995, p.127.

<sup>170</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s.351.

davranışlar olarak tanımlamışlardır<sup>171</sup>. ÖVD, işletmenin verimliliğine katkı sağlayan iş odaklı ekstra rol davranışları olarak da tanımlanabilmektedir.<sup>172</sup>. Demir'e göre ÖVD'nin temelinde, çalışanların sadece kendi istekleri doğrultusundaki işe yönelik davranışları yatar. Çalışanın herhangi bir yazılı kural ve zorlama olmaksızın, gönüllü olarak ve işletmelerin ödül sistemiyle bağlantısız bir şekilde kendiliğinden ortaya koyduğu davranıştır<sup>173</sup>. Bingöl'e göre ÖVD, çalışanların resmi iş gereksiniminin bir parçası olmayan, biçimsel ödül sisteminde tam ve doğru olarak yer almayan, bununla birlikte işletmenin etkin bir şekilde faaliyet göstermesinde yardımcı olan ve gönüllü olarak yerine getirilen davranışlardan oluşmaktadır<sup>174</sup>. Greenberg ve Baron'a göre ÖVD, bir çalışanın işletmenin biçimsel yollarla belirlediği zorlukların ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapmasıdır<sup>175</sup>.

Organ ÖVD'yi, biçimsel ödül sistemini açıkça ve doğrudan dikkate almaksızın, bir bütün olarak işletmedeki işlevlerin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayan, isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu tanımda belirtilen isteğe bağlılık, herhangi bir emre dayanmadan, iş tanımında belirtilen biçimsel rol davranışlarının dışında, bireyin kendi tercihi ve rızasıyla yaptığı ekstra rol davranışlarını ifade etmektedir<sup>176</sup>. ÖVD'yi diğer davranışlardan ayıran kriterler bulunmaktadır. Bunlar<sup>177</sup>;

- Biçimsel ödül-ceza sisteminde dikkate alınmaması
- Biçimsel rol davranışlarının üzerinde ve bir bütün olarak işletme hedeflerinin ulaşılmasında yardımcı olması
- Gönüllü ve isteğe bağlı olarak sergilenmesidir. ÖVD, işletmenin ceza ve ödül sisteminden etkilenmemektedir. Yani çalışanlar bu tür davranışları ödül

---

<sup>171</sup> Philip M. Podsakoff ve diğerleri, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", **Journal of Management**, Vol:26, No:3, 2000, p.513.

<sup>172</sup> David L. Turnipseed and Ali Rassuli, "Performance Perceptions of Organizational Citizenship Behaviours at Work: A Bi-Level Study among Managers and Employees", **British Journal of Management**, Vol:16, 2005, p.231.

<sup>173</sup> Demir, s.118.

<sup>174</sup> Dursun Bingöl ve diğerleri, "Dönüştürücü Liderliğin İşletmesel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi", **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 22-24 Mayıs 2003, s.494.

<sup>175</sup> Greenberg ve Baron, p.408.

<sup>176</sup> Dennis W. Organ ve diğerleri, **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences**, Sage Publications, USA, 2006, p.8.

<sup>177</sup> David L. Turnipseed, "Are Soldiers Good? Exploring The Link Between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics", **Journal of Business Research**, Vol:55, 2002, p.2.

kazanmaktan veya bir cezaya uğramaktan korunmak amacıyla sergilememektedir.

Nasıl bir ülkenin vatandaşı olarak birey, resmi otorite tarafından düzenlenmiş konular haricinde, kendiliğinden fazladan pozitif davranışlar gösterebilmekte ve bu davranışların gösterilmesinde temel düşünceyi “herkes kapısının önünü temizlerse sokakların pırıl pırıl olacağı” inancı oluşturmakta ise aynı yaklaşımın işletme ortamında da geçerli olacağı düşüncesi, ÖVD'nin temel çıkış noktasını oluşturmuştur. ÖVD, bir çalışanın bireysel pozitif davranış göstermesinin, işletmenin hedeflerine ulaşmasında önemli katkı sağlayacağı temel varsayımına dayandırılmıştır<sup>178</sup>. Bu bakımdan ÖVD, işletmeler için yararlı bir davranıştır<sup>179</sup>.

Çalışanlar ÖVD'yi samimi duygularla ve isteyerek yaptıklarından dolayı herhangi bir ödül amacı gütmemektedirler. Örneğin bir çalışan, kendisinden böyle bir şeyi yapması istenmediği halde, iş çıkışında uzun süre ofisinde kalarak elindeki işi tamamlamaya çalışıyorsa ya da kendi resmi iş tanımının bir parçası olmadığı halde işini yapmakta zorluk çeken bir mesai arkadaşına yardım ediyorsa, bu çalışanın ÖVD'de bulunduğu söylenebilir<sup>180</sup>. Ancak, çalışanların belli beklentiler ve korkuya dayanan davranışları ÖVD olarak kabul edilmemektedir. Bir çalışanın yakın zamanda yapılacak terfi kararını etkilemek için fazla mesaiye kalması, patronlarının gördüğü zamanlarda arkadaşlarına yardımcı olması ÖVD olarak değerlendirilmemektedir. Bu davranışlar sonuç itibarıyla işletme için faydalı davranışlardır. Fakat bir ödülünden faydalanmak niyetiyle yapıldığından ÖVD olarak kabul edilmemektedir<sup>181</sup>.

Genel olarak ÖVD; bireylerin iş tanımlarının dışında, karşılığında herhangi bir ödül amacı olmaksızın işletmenin hedeflerine ulaşmada yardımcı, gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır.

---

<sup>178</sup> Şebnem Arslan, "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2009, (liderlik),ss.260-261.

<sup>179</sup> Spector, p.265.

<sup>180</sup> Feridun Sezgin, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", **GÜ Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:25, Sayı:1, 2005, s.320.

<sup>181</sup> Mazlum Çelik, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2007, s.87.

## 2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI AÇIKLAYAN YAKLAŞIMLAR

ÖVD'yi literatürde bir kavram olarak 1930'lu yıllarda başlayan ve bir süreç halinde devam eden çalışmalarla ilişkilendirmek mümkündür. 1980'li yıllara gelindiğinde bağımsız bir kavram olarak ortaya çıkan ÖVD, günümüzde ilgi odağı haline gelmiştir. ÖVD'nin kavramsallaşma sürecini iki ayrı dönemsel süreç içerisinde değerlendirmek mümkündür. Bunların ilki kavramsallaşmaya katkı sağlayıcı nitelikteki temel çalışmaların yer aldığı 1930'lu yıllardan başlayarak 1980'li yılların başlarına kadar süren dönem, ikincisi ise 1980'li yıllarda ÖVD'nin bağımsız bir kavram halinde ortaya çıkması ile birlikte başlayan ve konuya yönelik kapsamlı araştırmaların yapılmaya devam ettiği günümüze kadar süren dönemdir<sup>182</sup>. ÖVD'nin kavramlaştırılmasına yönelik yapılan çalışmalar kronolojik olarak aşağıda yer verilmiştir.

ÖVD'lerin işletmeler açısından öneminin temelinde, *Barnard*'ın 1938 yılında öne sürdüğü “bir işletmenin sorunsuz biçimde varlığını devam ettirebilmesi için bilgi paylaşmada işletme içindeki çalışanlar arasında koordinasyonun gerekli olduğu” düşüncesi yatmaktadır<sup>183</sup>. Barnard, koordinasyonun sağlanmasında bireylerin gönüllü olmasının gerekliliğini vurgulamıştır. Barnard bu gönüllüğü çeşitli yapıcı hareketlerin meydana getirdiği zihinsel eğilimler olarak tanımlamıştır. Bunun da ötesinde Barnard, gönüllülüğün etkinlik, yetenek ya da kişisel katılımdan farklı bir durum olduğuna da dikkat çekmiştir<sup>184</sup>. Bu bakımdan belirlenmiş rollerin ötesine çıkan bu davranışlara olan ihtiyaç ilk olarak Barnard tarafından ortaya konmuştur<sup>185</sup>.

*Gouldner*, 1960 yılında “The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement” başlıklı makalesinde, “karşılıklılık normu” (the norm of reciprocity) kavramı ile ilgili düşüncelerine yer vermiştir. Ona göre, karşılıklılık normu, birbiriyle ilişkili iki durumu gerektirmektedir. Bunlar, çalışanların kendilerine yardım edenlere

<sup>182</sup> Ahmet Karaaslan ve diğerleri, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:11, Sayı:2, 2009, s.137.

<sup>183</sup> Chester Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge,1968, p.84.

<sup>184</sup> Dennis Organ ve Mary Konovsky, “Cognitive,Versus Affective Determinants of Organizational Behavior”, *Journal off Applied Psychlogy*, Vol:74, No:1, 1989, s.157'den aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, s.358.

<sup>185</sup> Barnard, p.64.

yardım etmeleri ve çalışanların kendilerine yardım edenleri incitmemeleridir. Gouldner, karşılıklılık normunun evrensel olduğunu belirtmiş ancak bu normun işletme koşullarına bağlı olarak değişebileceğini de belirtmiştir. Çünkü bu norma göre çalışanlar, kendilerine sağlanan kazançlar doğrultusunda belli yükümlülükleri kabul etmektedirler. Örneğin, bir arkadaşına ihtiyaç duyduğu anda kendisine gösterilen ilgi, kendisi hasta olduğu halde başkasına yardım eden kişinin fedakârlığı ve hiç bir karşılık beklemeden yapılan bir yardım karşılıklılık normunun doğuşunda etkili olacaktır. Gouldner'a göre başkalarından yardım görmek isteyen çalışan, öncelikle çalışma arkadaşlarına yardım etmelidir<sup>186</sup>. Çalışanlar gördükleri iyilik karşısında minnet duygusuna girecekler ve bunun karşılığında gösterecekleri davranış pozitif yönlü olacaktır. Çalışanların yapılan iyiliğe karşı iyilik yapmak istemesi, ÖVD sergilemelerini sağlayacaktır.

*Roethlisberger ve Dickson*, "Management And The Worker" adlı eserinde Howthorne Araştırmaları'nı değerlendirmişlerdir. Değerlendirmede; çalışanların verimliliğini sadece fiziksel faktörlerin değil aynı zamanda motivasyon, iş doyumu, uygulanan kontrol ve çalışanların arasındaki ilişkiler yani sosyal faktörlerin de etkileyebileceği sonucuna varılmıştır<sup>187</sup>. Roethlisberger ve Dickson biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyon ayrımını ortaya koymuşlardır. Biçimsel organizasyon, çalışanların görevlerini verimli biçimde yerine getirebilmek için birbirleri ile kurdukları ilişkilerin ne olduğunu ifade eden sistemleri, politikaları ve işyeri düzenlemelerini içerir. Çalışanlar birbirleri arasında kişisel ilişkiler geliştirir, her çalışanın bir pozisyon veya statü kazandığı biçimsel olmayan gruplar oluşturur. Onlara göre biçimsel olmayan düzeyde daha yüksek oranda işbirliği doğar ve bu bazen biçimsel organizasyonun da işini kolaylaştırır. Biçimsel olmayan organizasyon en alt kademedен en üst kademeye kadar tüm düzeylerde ortaya çıkmaktadır<sup>188</sup>. Organ'a göre Roethlisberger ve Dickson, çalışmalarında ÖVD kavramına temel oluşturacak üç anahtar sözcüğe dikkat çekmiştir. Bunlar; işbirliği, duygular ve

---

<sup>186</sup> Alvin W. Gouldner, "The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement", **American Sociological Review**, Vol. 25, No. 2, 1960, pp.171-173.

<sup>187</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, (İşletme), 1995, s.144.

<sup>188</sup> Fritz Jules Roethlisberger ve William John Dickson, **Management and the Worker**, Wiley Science Editions, New York, 1964, s.559'den aktaran Özen İşbaşı, ss. 9-10.

biçimsel olmayan sözcüklerdir. Duygular, biçimsel olmayan davranışlara ve işbirliğine etki etmektedir<sup>189</sup>.

*Blau*, 1964 yılında yayınladığı “*Exchange and Power in Social Life*” adlı eserinde değişim kavramından yola çıkarak, sosyal değişim teorisini ortaya atmış ve bu değişimi ekonomik değişimden ayırmıştır. Ekonomik değişim gibi sosyal mübadele de yapılan katkıların gelecekte geri döneceği, kazanç getireceği beklentisi doğurur. Ancak ekonomik değişimden farklı olarak, bu kazancın niteliği belirtilmemiştir. Başka bir deyişle, sosyal değişimin gelecekte kesinlikle belirtilmemiş yükümlülükler doğurması en temel ve en önemli farklılıktır<sup>190</sup>. Ekonomik değişimler sözleşmelere dayanırken; sosyal değişim, bireylerin uzun dönemli yükümlülüklerini doğru bir şekilde yerine getirmek için diğer kişilere karşı güven duyması için gereklidir ve ÖVD’yi ifade eder. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki değişim; çalışanları, görevleri için daha fazla zaman ve enerji harcamaya, görevlerinde yaratıcı olmaya ve biçimsel iş anlaşmalarında belirtilenden daha fazla sorumluluk almalarına neden olmaktadır. Dolayısıyla, sosyal değişim çalışanları ÖVD sergilemeye teşvik etmektedir<sup>191</sup>.

İşletmelerdeki açık sistem üzerine çalışan *Katz ve Kahn* (1966), örgütsel etkinlik için önemli olan farklı davranışlara dikkati çekmişlerdir. *Katz*, herhangi bir örgütsel sisteme etki eden üç temel davranış tanımlamıştır. Bu davranışlar<sup>192</sup>;

- Bireyler sisteme girmeli ve orada kalmaya ikna edilmelidir.
- Bireyler kendilerine verilen rol dağılımını yerine getirmek durumundadırlar.
- Rol biçimsel rollerin ötesinde, örgütsel amaçların yerine getirilmesinde yenilikçi ve zorlamaya dayalı olmadan yerine getirilen faaliyetler söz konusu olmalıdır.

Bu nedenle *Katz ve Kahn* biçimsel rol davranışı ile işbirlikçi hareketler ve sistemi koruyucu eylemleri içeren davranışlar arasındaki farklılıkları tanımlamışlardır. *Katz ve Kahn* ayrıca biçimsel rol davranışlarının ötesinde etkili

---

<sup>189</sup> Dennis W. Organ, **Organizational Citizenship Behavior: A Good Soldier Syndrome**, Lexington Books, Lexington, 1988, s.20’den aktaran Özen İşbaşı, s.10.

<sup>190</sup> Peter M. Blau, **Exchange and Power in Social Life**, Wiley Science Editions, New York, 1964, p. 93.

<sup>191</sup> Mary A. Konovsky ve S. Douglas Pugh, “Citizenship Behavior and Social Exchange”, **Academy of Management Journal**, Vol:37, No:3, 1994, pp.657-659.

<sup>192</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s.358.



olan ve örgütsel uyuma örnek teşkil eden pek çok faaliyete de dikkat çekmişlerdir<sup>193</sup>. İşletmenin etkinliğini geliştiren ekstra rol davranışlarını tanımlayan Katz ve Kahn'a göre bu kavram "işletmenin işleyişini kolaylaştıran davranışları içermektedir ve bilinen iş performansı ile doğrudan ilgili değildir". Ekstra rol davranışları; işle ilgili sorunlarda diğer çalışanlara yardımcı olma, itiraz etmeden iş grubundaki diğer bireyleri kabul etme, bireylerarası çatışmaları azaltma veya sona erdirme, işletmenin kaynaklarını koruma şeklinde tanımlanmaktadır. Ekstra rol davranışlarının tanımlanmasında "vatandaşlık" kavramını ilk kez kullananlar Katz ve Kahn olmuştur<sup>194</sup>.

ÖVD üzerine yapılan çalışmaların çıkış noktası Dennis Organ'ın 1977 yılında "tatmin, performansı sağlar" konusundaki geleneksel bakış açısı için ortaya attığı teori ile başlamıştır. Bununla birlikte, *Bateman* ve *Organ*'ın 1983 yılında yayınladıkları "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship" adlı makalesi ÖVD'ye ilişkin çalışmalar yapmışlardır. Organın yaptığı bu çalışmadan yola çıkarak T.S. Bateman "kantitatif olmayan performans" olarak adlandırılan bir ölçüm geliştirmiştir ve bu çalışmadan elde edilen sonuçlar da oldukça başarılı bulunmuştur. *C.A. Smith'de* bu ölçüm metodunu kullanarak yaptığı araştırmalar ile ÖVD ilişkilerini kurmuştur<sup>195</sup>. Bateman ilk olarak birçok üst düzey yönetici ile görüşerek onların iyi bir çalışandan neler beklediklerini ve çalışanlara işlerini yaparken ödül verilmemesi durumunda neler olabileceğini araştırmıştır<sup>196</sup>. Bu araştırma sonucunda iki farklı unsurla karşılaşmıştır. İlki diğerlerini düşünme ve işbirliğidir. Diğeri ise, organizasyonu desteklemede kişisel olmayan ve daha genel bir durumu içeren ileri görev bilinci unsurudur<sup>197</sup>. Yöneticilerle yapılan çalışmalar sonucunda, "Vatandaşlık" davranışını sergileyen çalışanların işlerini daha kolay yaptıkları ortaya çıkmıştır<sup>198</sup>.

---

<sup>193</sup> Organ ve Konovsky, s.157' den Aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, s.358.

<sup>194</sup> Luis Ortiz, "A Comprehensive Literature Review of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Is There A Connection To International Business and Cross-Cultural Research?", **Southwest Academy of International Business**, Houston, Texas. <http://www.sbaer.uca.edu/research/sribr/1999/22.pdf>, (erişim tarihi: 25/03/2013), p.6.

<sup>195</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s. 360.

<sup>196</sup> Dennis Organ ve Julie Paine, "A New Kind Of Performance For Industrial and Organizational Psychology: Recent Contribution To The Study Of Organizational Citizenship Behavior", **International Review Of Industrial and Organizational Psychology**, Vol: 14, No:1, s.17.

<sup>197</sup> Ortiz, s.4.

<sup>198</sup> Organ ve Paine, s.17.

*Dennis Organ*, 1988 yılında yaptığı çalışmada biçimsel rol davranışı ve ekstra rol davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır. Organ'a göre biçimsel rol davranışı, işte gerekli olan teknik bir rol davranışdır. Diğer bir ifade ile biçimsel rol davranışı yönetimin istediği rol davranışdır. Ekstra rol davranışı ise, yaratıcı ve planlanmamış davranışlar olarak ele alınır ve çalışanın herhangi bir yazılı kural olmaksızın kendiliğinden ortaya koyduğu davranışlardır<sup>199</sup>. Organ yaptığı çalışmalarda, ÖVD'nin örgütsel düzeni sağlanmasında daha az kaynağın kullanılmasını gerektirdiğini ve biçimsel mekanizmaların gerektirdiği fonksiyonların maliyetini de düşürmekte olduğunu ifade etmiştir. Sonuç olarak, Organ ÖVD'nin biçimsel rol davranışını teşvik edici bir faaliyet olmadığını, aksine ekstra rol davranışlarını teşvik ettiği konusunda önemine dikkat çekmiştir. ÖVD'nin bağımsız bir kavram olarak tanımlanması ilk olarak Organ tarafından yapılmıştır. Ayrıca Organ, C. A. Smith'in bulgularına bakarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının diğer elemanlarını açıklamıştır. Bunlar: Centilmenlik (Sportmanship), Nezaket (Courtesy), Organizasyonun Gelişimine Destek Verme (Civic Virtue)'dir<sup>200</sup>.

### 2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Literatür incelendiğinde, ÖVD davranışının 30 farklı boyutta incelendiği görülmektedir<sup>201</sup>. Farh, Early ve Lin; ÖVD'yi işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdan sahibi olma, çalışanlar arasındaki uyum ve işletme kaynaklarını koruma olmak üzere beş farklı boyutta ifade ederken; Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach ise yardım etme davranışı, centilmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve bireysel gelişim olmak üzere yedi boyutta ifade etmişlerdir<sup>202</sup>. Graham örgütsel sadakat ve örgütsel itaat olmak üzere iki boyutta, George ve Brief çalışma arkadaşlarına yardım, diğerlerine yardım etme ve birlikte çalışma, iyi niyetin yayılması, yapıcı önerilerde bulunma, örgütü koruma, kendini geliştirme olarak altı farklı boyutta olduğunu ifade etmişlerdir.

---

<sup>199</sup> Ortiz, pp.4-5.

<sup>200</sup> Organ ve Paine, s.17.

<sup>201</sup> Fatma Nur İplik, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Nobel Kitabevi, Adana, 2010, s.57.

<sup>202</sup> Cem Cüneyt Arslantaş, "Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Gazi Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları**, Cilt:8, Sayı: 3, 2006, s.158.

Bütün bu bilgiler çerçevesinde, bazı araştırmacıların ÖVD sınıflandırmasının özeti, tablo 1’de detaylı olarak gösterilmiştir<sup>203</sup>.

**Tablo 1:**ÖVD Boyutlarının Sınıflandırılması

Organ (1988-1990)	Graham (1991)	George&Brief (1992)	Moorman&Blakely (1995)	Podsakoff ve diğerleri (2000)
Özgecilik Nezaket		Çalışma arkadaşlarına yardım	Kişiler arası yardım	Yardım davranışı
Centilmenlik		Diğerlerine yardım etme ve birlikte çalışma		Gönüllük Centilmenlik
	Örgütsel sadakat	İyi Niyetin Yayılması	Sadakatın artışı	Örgütsel sadakat
	Örgütsel itaat			Örgütsel kabullenme
Vicdanlılık		Yapıcı önerilerde bulunma	Bireysel çaba Bireysel inisiyatif	Bireysel inisiyatif
Sivil Erdem		İşletmeyi koruma		İşletmenin gelişimine destek verme
		Kendini geliştirme		Bireysel gelişim

Kaynak: A. Zafer Acar, “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı : Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgüt Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı:1, 2006, s.6.

Smith ve arkadaşları, çalışanların performansını geliştirmek için alınması gerekli tedbirleri kapsayan araştırmalarının sonucu olarak, ÖVD’nin iki boyutu olan, özgecilik ve vicdanlılık boyutunu ortaya çıkarmışlardır. Daha sonra Organ tarafından yapılan çalışmalarda ÖVD’nin üç boyutu daha ortaya çıkmıştır. Bunlar; nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutlarıdır<sup>204</sup>. Bu üç boyutun ortaya çıkmasıyla birlikte genel kabul gören ÖVD’nin beş boyutlu sınıflandırması, ÖVD konusunda yapılan bilimsel araştırmalarda kullanılmaya başlanmıştır<sup>205</sup>. Tablo 1’de; ÖVD kavramının boyutlarında değişiklikler meydana geldiği görülmekle birlikte, yapılan

<sup>203</sup> Jeffrey A. LePine, Amir Erez and Diane E Johson, “The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior : A Critical Review and Meta- Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87, No. 1, 2002, pp.52–62.

<sup>204</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s.377.

<sup>205</sup> O.Bolat ve T.Bolat, s.76.

boyutlandırmaların birbirine çok benzediği ve Organ tarafından yapılan tanımlamalarla da örtüştüğü görülmektedir<sup>206</sup>.

Organ çalışanların sergiledikleri ÖVD'leri özgecilik, vicdanlılık, sivil erdem, nezaket ve centilmenlik olmak üzere 5 boyutta ele alarak incelemiştir. Bu sınıflandırmadaki nezaket ve özgecilik daha çok birey odaklı; centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık daha çok işletmeye yöneliktir. Organ'ın sınıflandırdığı 5 boyut literatürde en çok kullanılan boyutlar arasında yer almaktadır<sup>207</sup>. Bunlar;

*Özgecilik (Yardımseverlik, Diğerlerini Düşünme)*; Organ; yardımseverliği, işletme ile ilgili bir görevde veya problemde ya da işletmenin verimliliğine katkı sağlaması amacıyla işletmenin diğer çalışanlarına, yöneticilere veya müşterilere yardım etmeye yönelik gösterdikleri tüm gönüllü davranışlar olarak tanımlamıştır<sup>208</sup>. İşletmede çalışanların belirgin olarak üstlerine ve diğer çalışanlara yardım ederek onların performanslarını arttırmaya yönelik davranışlardır. Bu tür davranışlar, çalışanların performanslarını geliştirerek, çalışanların verimliliğine katkıda bulunurlar. Üst kademe ya da kıdemli çalışanların hiç bir ücret almaksızın yeni meslektaşlarına yardım etmesi bu davranışa örnek gösterilebilir<sup>209</sup>. Özgecilik davranışı, işletme çalışanları arasında işbirliğine yönelik davranışların gönüllü olarak gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

*Nezaket (Nezaket Tabanlı Bilgilendirme)*; Başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan önce diğer çalışanları bilgilendirmeye dayanan davranışlardır. Bu nedenle bu boyut problemleri önlemede önemli rol oynar ve zamanın yapıcı biçimde kullanılmasını kolaylaştırır<sup>210</sup>. Nezaket, çalışanların, diğer çalışma arkadaşları için sorun yaratabilecek hususları önceden belirleyerek, çözüm için önerilerde bulunma, yardımcı olma ya da sorunun ortaya çıkmasına engel olma, türündeki önleyici nitelikteki davranışlarını (yerine getirilecek bir faaliyet ile ilgili

---

<sup>206</sup> Jeffrey A. LePine, Amir Erez and Diane E. Johnson, "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior : A Critical Review and Meta- Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87, No. 1, 2002, p.52-62.

<sup>207</sup> Arme'nio Rego, ve diğerleri, "Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Business Ethics**, Vol:93,2010, p.218.

<sup>208</sup> Dennis W. Organ,"Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", **Human Performance**, Vol:10, No:2, 1997, p.94.

<sup>209</sup> Ölçüm Çetin, ss.19-20.

<sup>210</sup> B. Mary Burns ve Rosann Webb Collins, "Organizational Citizenship Behavior in the IS Context: A Research Agenda", <http://hsb.baylor.edu.tr/ramsower/acis/papers/burns/htm.>, 2000, (erişim tarihi: Haziran 2002), ss. 1-4' den Aktaran Ölçüm Çetin, s.20.

olarak, bundan etkilenme olasılığı olan kişilerle bağlantıya geçme, çalışma programı konusunda bilgiye ihtiyacı olan kişileri bilgilendirme gibi) içerir. Özgecilik ve nezaket boyutları "yardımseverlik" temeline dayanarak tanımlandıkları için birbirinden ayırılması güç boyutlardır. İki boyut arasındaki temel fark, yardım etme ediminin gerçekleştiği zamana ilişkindir. Özgeciliğe bir çalışan, çalışma arkadaşlarına bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o soruna çözüm bulmak amacıyla yardım etmeleri söz konusudur. Oysa nezaket boyutunda tanımlanan davranışlar, öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek amacıyla önceden somut adımlar atmayı gerektirir<sup>211</sup>.

*Vicdanlılık (İleri Görev Bilinci)*: Vicdanlılık davranışının ÖVD olarak kabul edilmesinin temel nedeni, çalışanların her zaman koyulan kurallara uyma konusunda istekli davranışlarıdır. Çalışanların işletmenin kural ve düzenlemelerini ve süreçlerini içselleştirmesi nedeniyle, hiçbir denetim olmadan işletme tarafından koyulan kurallara uymaları ÖVD sayılmaktadır<sup>212</sup>. Vicdanlılık, çalışanların kendilerinden beklenen rol davranışının üzerinde bir davranıştır. Çalışanların olumsuz koşullarda bile işlerine zamanında gelmeye çalışmaları bu boyuta örnek verilebilir. Diğer bir deyişle, olması gerekenden daha fazlasını yapmayı ifade eder. Bir başka örnek ise çalışanın bitirmesi gereken iş bitmediğinde mesai bitse bile işini yapmaya devam etmesidir. Bu davranış biçiminin, biçimsel rol performansının üzerinde olduğu görünen bir gerçektir<sup>213</sup>. Bu tip davranışlar içerisinde düşük düzeyde işe yönelik devamsızlık, sürekli olarak aynı işyerinde çalışma, mola sürelerinin dışına çıkmamak, işyerinde aldatıcı faaliyetlerde bulunmamak, kurallara uymakta dikkatli davranmak gibi faaliyetler bulunmaktadır<sup>214</sup>.

*Centilmenlik (Sportmenlik)*: İşyerindeki sıkıntılara karşı hoşgörülü olmayı içerir. Bu davranış biçimi, işletmede olumlu çabalar üzerine harcanan zamanı arttırır. Olumsuzluklara karşı olumlu davranışı tercih eder. Çalışanların işbirliği yapması konusunda bir yönetici daha az zaman ve enerji harcaması ve de çalışanların bir yönetici olmaksızın diğer çalışanlarla verimli olmasını sağlayan bir davranış

---

<sup>211</sup> Organ, 1988, s.12'den Aktaran Özen İşbaşı, s.29.

<sup>212</sup> Podsakoff ve diğerleri, pp.524-525.

<sup>213</sup> Ölçüm Çetin, s.20.

<sup>214</sup> Soner Polat, "Organizational Citizenship Behavior (OCB) Display Levels of the Teachers at Secondary Schools According to the Perceptions of the School Administrators", **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Vol:1, 2009, p.1593.

boyutudur<sup>215</sup>. Çalışanların işletme içerisinde küçük sorunları büyütmeden, zamanın büyük bir kısmını problemlerden yakınlıkla geçirmek yerine işle ilgili faaliyetlere harcayarak geçirmeleri, çalışma arkadaşlarına saygısızca davranıp onların kalplerini kırarak huzursuzluk yaratmak yerine, basit hataları görmezden gelerek hoşgörülü olmaları centilmenlik boyutuna verilebilecek örneklerdendir<sup>216</sup>. Centilmenlik davranışları çalışanların sorunlarla, gerginliğe yol açmadan yapıcı görüşleriyle mücadele etme becerisini ve ortaya çıkan olumsuz durumlara dayanma güçlerini artırması sebebiyle işletmenin etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlayan davranışlardır<sup>217</sup>.

*Sivil Erdem (Erdemlilik, Organizasyonun Gelişimine Destek Verme):* İşletmeyi etkileyen olaylara karşı çalışanların kendilerini sorumlu olarak kabul etmeleri, kararlara ve toplantılara sorumlu-gönüllü bir şekilde katılmalarını ifade etmektedir<sup>218</sup>. Bu boyutta, işletmenin yönetim sürecine katılım söz konusudur (işletmenin gelişmesine yardımcı olmak, işletme faaliyetlerine yardım etmek ve ya bu tip faaliyetlerin neler olabileceğini tartışmak). Birey toplantılara katılarak kendi fikirlerini ifade etmekte ve böylece işletmeye daha geniş anlamda katkı sunmaktadır<sup>219</sup>. İşletme içerisindeki zorunlu olmayan toplantılara gönüllü ve düzenli olarak katılma, işletme yararına alınan kararların uygulanmasına yardımcı olma şeklindeki davranışlar, bu boyuta örnek olarak verilebilmektedir. Sivil erdem davranışı, diğer davranış boyutlarıyla karşılaştırıldığında genellikle işletmeye yönelik ve çalışan tarafından bilinçli bir şekilde işletmenin yararına gerçekleştirilen ÖVD'dir.

#### **2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde ÖVD'ye etki eden faktörler arasında örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel kültür, liderlik ve

---

<sup>215</sup> Bommer, W. ve Lily, B."Supervisors as Stewards of Organizational Citizenship, An Examination of the Agreement Between within and Across Group Effects of Employee OVD's on the Overall Performance" **National Meeting of the Academy of Management**, Chicago IL, 1999, s.4'den Aktaran Ölçüm Çetin, s.21.

<sup>216</sup> Çelik, s.132.

<sup>217</sup> Kaplan, s.34.

<sup>218</sup> Deborah L. Kidder, "The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Management**, Vol: 28, No:5, 2002, p.632.

<sup>219</sup> Rego, Ribeiro ve Cunha, p.218.; Podsakoff ve diğerleri, p.525.

iş doyumu gibi faktörlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda bu faktörlerin ÖVD ile olan ilişkilerinin ortaya çıkarılması önem taşımaktadır. Bu bölümde ÖVD'ye etki eden faktörler incelenmeye çalışılacaktır.

#### 2.4.1. Örgütsel Bağlılık

İşletmelerin varlıklarını sürdürmesi, çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerileri işlerine yoğunlaştırmalarıyla yakından ilişkilidir. Ancak, çalışanların işlerini yapmak için gösterdikleri çaba ve sahip oldukları yetenek, işletmelerin varlıklarını sürdürmesi için tek başına yeterli değildir. İşletmelerin güçlenerek büyümesi, çalışanların işletmeye güçlü duygular beslemesine bağlıdır. Bunun için, işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekir. Çalışanlar işletmeye ilişkin ne derecede olumlu tutuma sahipse, işletme de o derece güçlenir. Bu bağlamda ÖVD, çalışanların işletmelerine olan bağlılıklarının bir yansıması olarak kabul edilmektedir<sup>220</sup>. İşletmeye bağlı çalışanlar işletme açısından faydalı davranışları gönüllü olarak göstermeye daha fazla eğilimlidirler. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu ilişki çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça, daha fazla ÖVD sergilemekte olduğunu göstermektedir<sup>221</sup>.

#### 2.4.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, çalışanların işletme yönetiminin kararları ve uygulamalarına yönelik algılarıdır ve bu algılar çalışanların davranış ve tutumlarına yönelik eşitlikle ilgilidir<sup>222</sup>. Çalışanlar, işletmede ödüllerin adil dağıtıldığını ve alınacak kararlarda adil davranıldığını düşünüyorlarsa, burada örgütsel adalet duygusunun varlığından

<sup>220</sup> O. Bolat ve T.Bolat, ss.76-79.

<sup>221</sup> Arti Bakhshi ve diğerleri, "Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship Behavior", **European Journal of Business and Management**, Vol:3, No:4, 2011, p.81.; James J.Lavelle, ve diğerleri, "Commitment, Procedural Fairness, and Organizational Citizenship Behavior: A Multifactorial Analysis", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:30, 2009, p.337.; O. Bolat ve T.Bolat, s.86-87.

<sup>222</sup> Don E. Eskew, "The Role of Organizational Justice in Organizational Citizenship Behavior", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol: 6, No: 3, 1993, p.185.; L.Alan Witt, "Reactions to Work Assignment as Predictors of Organizational Commitment: the Moderating Effect of Occupational Identification", **Journal of Business Research**, Vol. 26, No. 1, p.19'dan aktaran Kürşad Yılmaz ve Murat Taşdan, "Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools", **Journal of Educational Administration**, Vol: 47, No: 1, 2009, p.112.

bahsedilebilir<sup>223</sup>. Çalışanlar, sarf ettikleri çaba ve çaba sonucunda elde ettiklerini, diğer çalışanların sarf ettikleri çaba ve bu çaba sonucunda elde ettikleri ile karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucu çalışanların örgütsel adalete ilişkin algısının düşük olması durumunda, işin gereklerinden sadece sözleşmede yer alanları yerine getirmesi ve ÖVD sergilemekten kaçınması söz konusu olmaktadır<sup>224</sup>. Çalışanların örgütsel adalete yönelik olumlu duyguları artıkça, daha fazla ÖVD sergilemektedirler. Bu nedenle örgütsel adalet, çalışanların ÖVD sergilemesini de doğrudan ve dolaylı olarak artıracaktır<sup>225</sup>.

### 2.4.3.Örgütsel Güven

Çalışanların ÖVD sergilemelerini sağlayan önemli kavramlardan biri de örgütsel güvendir<sup>226</sup>. Örgütsel güven; çalışanların yöneticilerin doğru sözlü olacağına ve çalışanlarına verdikleri sözleri yerine getireceklerine dair inancıdır<sup>227</sup>. Yönetici ile çalışanlar arasında güven olduğunda, çalışanlar üstleri tarafından suistimal edilmeyeceğini bildiğinden, rol gereklerini aşan davranışlara daha çok yönelmektedirler<sup>228</sup>. Çalışanların örgütsel güvenlerinin yüksek olması onların yaptıkları işlere odaklanmalarına yardımcı olur. Böylece çalışanların görevlerini

---

<sup>223</sup> Sezgin, s.327.

<sup>224</sup> İplik, s.96.

<sup>225</sup> Yılmaz ve Taşdan, s.119.; Soner Polat ve Cevat Ceep, "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı:54, 2008, s.325. ;Mohamad Abdullah Hemdi ve Aizzat Mohd. Nasurdin, "Investigating the Influence of Organizational Citizenship Behavior Intentions and Turnover Intentions", **Journal of Human Resources in Hospitality&Tourism**, Vol:7, No:1, 2008, p.16.; Halil Nadiri ve Cem Tanova,"An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, an Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry", **International Journal of Hospitality Management**, Vol:29, 2010, s.37.

<sup>226</sup> Emrah Tokgöz ve Oya Aytemiz Seymen,"Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**, Cilt:10, Sayı:39, 2013, s.61.

<sup>227</sup> Mishra J. Morrisey, "Trust in Employee / Employer Relationship A Survey of West Michigan Managers", **Public Personnel Management**, Vol:39, No: 2,1990' dan aktaran Kamil Unur, Celil Çakıcı ve Alper Duran, "Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Algısı ile İş Memnuniyetleri Arasındaki İlişki Üzerine Dört ve Beş Yıldızlı Şehir Otellerinde Yapılan Bir Araştırma", **12. Ulusal Turizm Kongresi Bildireler Kitabı**, Düzce Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Düzce, 30.11-04.12.2011, s.136.

<sup>228</sup> Ölçüm Çetin, s.49.



yerine getirmeleri ve ÖVD sergilemeleri sağlanmış olur<sup>229</sup>. Çalışanlar işletmeye karşı güven duyduklarında, daha fazla ÖVD sergileyecekleri söylenebilir<sup>230</sup>.

#### 2.4.4. Örgütsel Kültür

Örgüt kültürü, işletme çalışanlarını bir arada tutan ortak değerlerdir. Örgüt kültürü tutumlar, davranışlar ve işletmenin hafızasında toplanmış bilgilerin değerlerin, normların toplamıdır<sup>231</sup>. Bu değerler ile çalışanların iş değerleri uyum gösterdiğinde, çalışanlar daha fazla ekstra rol davranışında bulunmaktadır<sup>232</sup>. Bu nedenle ÖVD, formal tanımlarla belirlenmiş olmasa bile, örgüt kültürünün önemli bir unsuru ve işletme başarısının anahtarı olarak kabul edilebilir<sup>233</sup>. Örgütsel kültür ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır<sup>234</sup>. Ayrıca, kişisel ve işletme değerlerinin uyumunun, güçlü bir örgütsel kültüre yol açtığı ve çalışanların ÖVD gösterme eğilimlerini artırdığı söylenebilir<sup>235</sup>. İşletme çalışanlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmaları, çalışan-işletme uyumunu göstermektedir. Buna göre, çalışanın işletme içerisinde yer alan sosyal değerlere uyumu yüksek ise, işletme ile uyumu yüksek olmaktadır. Yöneticilerin önemli görevlerinden biri de, benzer özelliklere sahip ve uyumlu bireyleri bir araya getirerek örgütsel kültür yönünde yeniden sosyalleştirmek, daha verimli ve örgütsel çalışma düzeni ile uyumlu olacak şekilde çalışanları motive etmektir<sup>236</sup>. Aksi takdirde çalışanların olumsuz davranışları sonucunda; birbirleriyle olan ilişkilerinde ortaya çıkan uyumsuzluk, işletmenin verimlilik ve etkililiğinin azalması ve sonuçta da örgütsel işlevselliğin azalması gibi birçok olumsuz durum meydana getirecektir. Bu da çalışanları ÖVD sergilemelerini olumsuz yönde etkileyecektir.

---

<sup>229</sup> Roger C. Mayer ve Mark B. Gavin, "Trust In Management And Performance: Who Minds The Shop While The Employees Watch The Boss?", **Academy of Management Journal**, Vol: 48, No: 5, 2005, p.879.

<sup>230</sup> Polat ve Ceep, s.325.; Tokgöz ve Seymen, s.70.; Cemil Yücel ve Gülden Samancı (Kalaycı), "Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 19, Sayı:1, 2009, s.113.

<sup>231</sup> Sevinç Köse ve diğerleri, "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 2001, s.228.

<sup>232</sup> Ölçüm Çetin, s.45.

<sup>233</sup> Sezgin, s.325.

<sup>234</sup> Habib Ebrahimpour ve diğerleri, "A Survey Relation Between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol: 30, 2011, p.1920.; Çelik, s.233.

<sup>235</sup> Sezgin, s.326.

<sup>236</sup> İplik, s.100.

#### 2.4.5. Liderlik

ÖVD'ye etki eden faktörlerden biri de yöneticilerin sergiledikleri liderlik biçimidir. Liderlik, çalışanları belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır<sup>237</sup>. Bununla birlikte işletmelerde, çalışanların ÖVD göstermede, liderin etkisi oldukça fazladır<sup>238</sup>. Özellikle, bir çalışan ile yöneticisi arasındaki güven ve çalışanlar arasında liderlik becerilerinin geliştirilmesini teşvik eden bir yönetim biçimi, çalışanların ÖVD sergilemelerini sağlamaktadır. Bu nedenle, çalışanlardan minimum beklentilerin ötesine gitmelerini isteyen işletmelerin, iş tanımlarını bu etkinlikleri içerecek şekilde yapmaları ve güvene dayalı, yüksek kaliteyi teşvik edici ve destekleyici bir işletme iklimi oluşturmaları daha uygun olabilir<sup>239</sup>. Yöneticilerin sergiledikleri liderlik biçimleri ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır<sup>240</sup>. ÖVD ile arasında en fazla ilişki bulunan liderlik biçimi dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderlik; güven ortamı yaratarak, çalışanların yüksek beklentiler geliştirmelerini ve işletmenin çıkarları adına rekabet etmelerini sağlayarak çalışanları beklentilerinin ötesinde performans sergilemeye teşvik etmektedir<sup>241</sup>.

#### 2.4.6. İş Doyumu

İş doyumu, çalışanların iş ve iş şartlarını, ücretini, çalışma arkadaşlarını ve yönetimi değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan olumlu duygusal durumdur. Literatürde ÖVD ile ilişkisi en çok araştırılan kavramlardan biri iş doyumudur. Birçok araştırmacı tarafından iş doyumu ve ÖVD arasında önemli düzeyde ilişki bulunmuştur. Ancak, ÖVD ile iş doyumu arasındaki ilişkinin yönü konusunda kesin

<sup>237</sup> Eren, Yönetim ve Organizasyon, s.501.

<sup>238</sup> Ölçüm Çetin, s.29.

<sup>239</sup> Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.; Donnelly, J. H. ve Konopaske, R., **Organizations: Behavior, Structure, Processes**, New York: McGraw Hill/Irwin., 2003'den aktaran Feridun Sezgin, ss.325-326.

<sup>240</sup> Cüneyt Arslantaş ve Işıl Pekdemir, "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirleyemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:1, 2007, s.277.; Meredith Elaine Babcock-Roberson ve Oriel J. Strickland, The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors, **The Journal of Psychology**, Vol:144, No:3, 2010, p.313.; Podsakoff ve diğerleri,(Liderlik), p.133.; Oya İnci Bolat ve diğerleri, " Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mücadele Kuramından Hareketle İncelenmesi", **Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 21, 2009, s.224.

<sup>241</sup> Ölçüm Çetin, s.37.

bir anlaşma sağlanamasa da iş doyumunun ÖVD'nin açıklayıcısı olduğu ortaya konulmuştur. İşlerinde doyuma ulaşan çalışanlar, işletmelerinin kendileriyle ilgilenmeleri halinde, bu duruma karşılık vermek için ÖVD sergilemektedirler. Bu doğrultuda işinde doyuma ulaşan çalışanlar, işletmeye fayda sağlayan ÖVD'yi daha fazla sergileme eğilimindedirler<sup>242</sup>.

## 2.5. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNEMİ

Gittikçe artan rekabet ortamında işletmelerin en çok istediği çalışan tipi; nitelikli, gönüllü olarak çalışan, işini severek yapan, iletişim gücü yüksek, sabırlı, dürüst, işletmenin hedefleriyle uyum sağlayabilen çalışanlardır. Çünkü bu özelliklere sahip çalışanlar, işletmelerinin verimliliği, etkinliği ve geleceği açısından çok önemlidir. Bu bağlamda, iş tanımları içinde yer almayan ancak işletmenin bir bütün olarak etkinliğini ve verimliliğini etkileyen “örgütsel vatandaşlık davranışları” gibi gönüllü davranışlar önem kazanmaktadır<sup>243</sup>.

İşletmelerde çalışanların niçin ekstra rol davranışı sergileyecekleri veya niçin iyi birer vatandaş olacakları, işletme ve çalışanlar arasındaki ilişkilerle ilgilidir<sup>244</sup>. ÖVD, işletme içinde yardımlaşmayı sağlamakta ve bunun sonucu olarak bilgi paylaşımı artmaktadır. ÖVD; işletmeyi düşünmeyi, işletmenin yanında olmayı ve gerektiğinde işletme için çeşitli ekstra fedakârlıklar yapmayı gerektirdiğinden çalışanların sorumluluk duygularını da geliştirmektedir. Böylece işletmenin amaçlarına ulaşması kolaylaşmaktadır. Aynı zamanda ÖVD, çalışanların pozitif tutumları ile de ilgilidir. Bu pozitif düşünce işletme içinde bireylerin iş başarımlarını düzeylerini etkileyecektir. Pozitif düşünce sadece iş başarımlarını değil, işletmedeki diğer çalışanları ile iyi geçinmeyi ve olaylara pozitif yaklaşmayı da beraberinde

---

<sup>242</sup> İplik, ss.92-93.

<sup>243</sup> Mehmet Yeşiltaş ve Yasin Keleş, “İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:11, Sayı: 2, 2009, s.20.

<sup>244</sup> Mahmut Özdevecioğlu, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:20, 2003, s.118.

getirir<sup>245</sup>. Çalışanlar ÖVD sergileyerek işletmeye katkıda bulunmaktadır. Bu katkılardan bazıları şu şekildedir<sup>246</sup>;

- Örgütsel performans ve verimliliği arttırmaktadır.
- Çalışanların verimliliğini arttırmaktadır.
- Kaynak kullanımında ve paylaşımında verimliliği arttırmaktadır.
- Kişiler ve birimler arasında etkin koordinasyon sağlamaktadır.
- Değişikliklere uyum yeteneğini arttırmaktadır.
- ÖVD davranışı gösteren çalışanların işletme içinde performansları daha yüksektir.

Günümüzde sürekli artan rekabet ortamında bulunan otel işletmeleri de rakiplerine üstünlük sağlayarak ayakta kalma mücadelesi vermektedirler. Bu nedenle otel işletmeleri, varlıklarını sürdürebilmek için, iş tanımlarında biçimsel olarak belirlenmiş görevlerin ötesinde davranış sergileyen ve işletmelerine bu yönüyle önemli katkılar sağlayan çalışanlara daha çok ihtiyaç duymaktadır<sup>247</sup>. Bu mücadelede başarılı olmanın en önemli şartlarından bir tanesi de, çalışanların güçlerinden ve yeteneklerinden en yüksek faydayı sağlayabilmektir. Bu kapsamda ÖVD, çalışanların işletmeye olan katkılarının, biçimsel rollerinin ötesine geçtiği önemli bir davranış biçimidir<sup>248</sup>. Otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti sağlamak için sürekli olarak müşterilerin beklentilerini aşmayı gerektirmektedir. Otel işletmelerinde yüksek hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyetinin sağlanması, çalışanların ÖVD sergilemesi ile gerçekleşmektedir. ÖVD'ye örnek olarak; bir kat görevlisinin yeni gelen kat görevlisine oda temizlemede yardım etmesi, bir önbüro görevlisinin hasta olan bir müşteriye özel ilgi göstermesi gibi davranışlar gösterilebilir<sup>249</sup>.

---

<sup>245</sup> Özdevecioğlu, ss.119-120.

<sup>246</sup> Podsakoff ve diğerleri, p.546.

<sup>247</sup> O. Bolat ve T. Bolat, s.86.

<sup>248</sup> Mazlum Çelik ve Ahmet Çıra, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt:13, Sayı:1, 2013, s.11.

<sup>249</sup> Emily Ma and Hailin Qu, “Social Exchanges As Motivators Of Hotel Employees’ Organizational Citizenship Behavior: The Proposition and Application Of A New Three-Dimensional Framework”, **International Journal of Hospitality Management**, V: 30, 2011, pp.681-687.

ÖVD; genellikle önemsiz görünen davranışlardır, fakat bir bütün olarak işletmenin işleyişine katkı sağladıkları için önemlidir<sup>250</sup>.

Otel işletmelerinin verimli ve etkin çalışabilmesi için en önemli unsur insan kaynağıdır. Her ne kadar yeni teknolojiler, pazarlamada yeni anlayışlar ortaya çıksa da, bunu uygulayacak olan insandır. İnsan kaynağı güçlü bir işletme, rakiplerine karşı büyük bir avantaj elde etmektedir. Bu bağlamda biçimsel iş tanımlarında yer almayan ve çalışanlar tarafından gönüllü olarak gerçekleştirilen ÖVD'nin önemi ortaya çıkmaktadır. Turizm sektöründe otel işletmelerinde etkinlik ve verimliliğin yüksek olması, Türkiye ekonomisi açısından önem taşımaktadır. Turizmde büyük hedefleri bulunan ülkemizde, konukların ağırlandıkları yer olan otel işletmelerinin hizmet kalitesi dikkate alındığında çalışanların fazladan sergiledikleri ÖVD'nin verimliliği artırıcı yönüne paralel olarak hizmet kalitesini artıracığı düşünülmektedir. Otel işletmelerinde hizmet kalitesinin yalnızca işletmenin amaçlarını benimseyen ve işletme ile bütünleşen çalışanlarla artabileceği düşünülmektedir. ÖVD sergileyen çalışanlara sahip olan otel işletmeleri rakiplerine karşı fark yaratarak rekabette büyük bir avantaj elde edebilecektir<sup>251</sup>.

## **2.6. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Çalışanların işlerine ilişkin duygu ve inanışlarının toplamı olarak nitelendirilen iş doyumunu, örgütsel davranış araştırmalarında en çok önemsenen ve araştırılan konulardandır. İş doyumunu üzerine yapılan araştırmalarının artmasının nedeni ise çalışanların işletmedeki davranışını ve mutluluğunu olumlu olarak etkilemesidir. İş doyumunu; iş değiştirme, terfi, yaşam tarzında meydana gelen değişiklik gibi işletme içi ve işletme dışı, sosyal ve ekonomik durumlarda meydana gelen değişimlere bağlı olarak artmakta veya azalmaktadır<sup>252</sup>. Bu nedenle

<sup>250</sup> Sevinç Köse ve diğerleri, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:20, 2003, s.2.

<sup>251</sup> Yasin Keleş ve Elbeyi Pelit, "Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, 2009, ss.25-39.

<sup>252</sup> Nilay Yeşilyurt, **İşletmelerde Personel Motivasyonunun Yönetici Personel Açısından Ele Alınması**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 191, s.11'den Aktaran Ölçüm Çetin, s.70.

işletmelerde çalışanların iş doyumunun belirli aralıklarla ölçülmesi gerekmektedir. İş doyumunu, bir çalışanın ÖVD sergilemesinin en temel belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir. İş doyumunu sağlamış bir çalışan, işletme ile ilgili olarak pozitif konuşacak, diğerlerine daha fazla yardımcı olacak ve işinde performansının üzerine çıkacaktır. Bu düşünce ile paralel olarak, iş doyumunu ve ÖVD arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır<sup>253</sup>. ÖVD'nin sonuçları ve belirleyicilerinin neler olduğu konusu, son 20 yıldır üzerinde yoğun bir şekilde araştırma yapılan konulardan biri olmuştur. Bu kapsamda, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, liderlik davranışları vb. pek çok değişkenin ÖVD üzerindeki etkisi incelenmiştir<sup>254</sup>. Aşağıda ÖVD ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalara yer verilmiştir.

Smith, Bateman ve Organ (1983) ÖVD ile ilgili yaptıkları ilk çalışmalarda, iş doyumunun ÖVD'ni açıklayan en önemli faktör olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırmalardan 17 yıl sonra Organ yaptığı çalışmada iş doyumunun ÖVD'yi anlamada önemli bir faktör olmaya devam ettiğini söylemiştir<sup>255</sup>. Foote ve Tang (2008) fabrika çalışanlarının katılımı ile yaptığı çalışmada, iş doyumunu ve ÖVD arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu, örgütsel bağlılıkla ÖVD arasında da güçlü bir ilişkinin bulunduğunu, iş doyumunu ile ÖVD arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılık ile dengelendiğini belirtmişlerdir. Araştırmacılara göre örgütsel bağlılık ne kadar yüksekse, ÖVD ile iş doyumunu arasındaki ilişki de o kadar güçlü olacaktır<sup>256</sup>. Beşiktaş tarafından (2009); Belediye İktisadi Teşekkülü olan bir anonim şirket çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre iş doyumunu ve ÖVD arasında pozitif bir ilişkinin mevcut olduğu ileri sürülmektedir. İş doyumunu ve ÖVD boyutlarından sivil erdem, centilmenlik ve nezaket tabanlı bilgilendirme arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın ÖVD'nin diğer boyutları olan özgecilik ve vicdanlılık boyutları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir korelasyon

---

<sup>253</sup> Stephen L. Robbins, **Organizational Behavior, 10 th. Edition**, Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2003, pp.82-83.

<sup>254</sup> O.Bolat ve T.Bolat, s.76.

<sup>255</sup> Zümral Çıtak, **Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2010, s.93.

<sup>256</sup> David A. Foote ve Thomas L. Tang, "Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB)", **Management Decision**, Vol: 46, No:6, 2008, p.933.

değeri bulunamamıştır<sup>257</sup>. Kaplan tarafından (2011) Konya Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapan polislerin katılımı ile gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre; iş doyumunu ile ÖVD arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, iş doyumunun ÖVD'yi anlamlı düzeyde açıkladığı ve pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. İş doyumunun ÖVD ve alt boyutlarından sivil erdem, nezaket tabanlı bilgilendirme, özgecilik ve vicdanlılık boyutlarını anlamlı düzeyde açıkladığı, centilmenlik boyutunu ise anlamlı düzeyde açıklamadığı belirtilmiştir<sup>258</sup>. Arif ve Chohan'ın (2012) Pakistan'da banka sektöründe yaptıkları çalışmada, iş doyumunu ve ÖVD arasında yüksek düzeyde, olumlu yönde bir ilişki saptanmıştır<sup>259</sup>. Yılmaz tarafından (2012) öğretmenlerin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada ÖVD ile iş doyumunu arasında orta düzeyde, olumlu yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Katılımcıların iş doyumunu yükseldikçe ÖVD artmaktadır<sup>260</sup>.

Görüldüğü üzere farklı alanlarda yapılan çalışmalarda iş doyumunu ve ÖVD arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Otel işletmeleri çalışanlarına yönelik yapılan çalışmalarda da benzer nitelikte sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bozkurt ve Serdar (2006) tarafından otel işletmelerinde yapılan çalışmada ÖVD ile iş doyumunu arasında orta derecede bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Bu durum, işinde doyuma ulaşan otel çalışanlarının işletmeye gönüllü olarak ilave katkılar sağlama eğiliminde olduğuna işaret etmektedir. ÖVD boyutlarından nezaket, vicdanlılık, özgecilik ve sivil erdem ile iş doyumunu arasında orta düzeyde bir ilişkiye rastlanmış, ancak centilmenlik boyutu ile pozitif yönde zayıf bir korelasyon tespit edilmiştir<sup>261</sup>. González ve Garazo'nun İspanya'da bulunan otel işletmeleri çalışanlarının katılımı ile

---

<sup>257</sup> İlknur Beşiktaş, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, ss.95-96.

<sup>258</sup> Kaplan, s.282.

<sup>259</sup> Amna Arif ve Aisha Chohan, "How oJb Satisfaction is Influencing the Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Study on Employees Working in Banking Sector of Pakistan", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol:4, No:8, 2012, p.83.

<sup>260</sup> Yılmaz, s.8.

<sup>261</sup> Serdar Bozkurt ve Altan Doğan, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki: Çanakkale İlindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Bir Uygulama, **III. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Kongresi Bildiri Kitabı**, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi ve Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 25-28/05/2006, Çanakkale, s.456.

gerçekleştirdiği çalışmada, iş doyumu ve ÖVD arasında ilişki olduğu saptanmıştır<sup>262</sup>. Nadiri ve Tanova'nın (2010) K.K.T.C'deki otellerde çalışanların örgütsel adalet algıları ile çeşitli iş bağlantılı değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesini amaçladığı araştırmanın sonucuna göre; iş doyumu ile ÖVD'nin ilişkili olduğu, örgütsel adaletin ise iş doyumu ve ÖVD üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır<sup>263</sup>. Uludağ ve diğerlerinin otel işletmelerinde iş doyumu, örgütsel bağlılık ve ÖVD'nin iş gücü devir hızına etkisini incelemek için yaptıkları çalışmada iş doyumunun ÖVD ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir<sup>264</sup>.

Farklı sektörlerde ve otel işletmelerinde iş doyumu ve ÖVD ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde bu iki kavram arasında olumlu yönde bir ilişki olduğundan ve ÖVD sergilenmesinde iş doyumunun aracı rol üstlendiğinden söz edilebilir. Sonuç olarak çalışanların işlerine karşı olumlu duyguya sahip olduklarında, işlerinde doyuma ulaştıkları ve bir takım olumlu davranışlar sergilediklerini söylemek mümkündür. Sergiledikleri bu davranış ÖVD'dir. Bu nedenle iş doyumu ve ÖVD arasındaki ilişki bu araştırmanın konusu olmuştur. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yapılan araştırma üçüncü bölümde yer almaktadır.

---

<sup>262</sup> Josè Varela González ve Teresa García Garazo, "Structural Relationships Between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction and Citizenship Behavior", **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 17, No. 1, 2006, p.42.

<sup>263</sup> Nadiri ve Tanova, s.33.

<sup>264</sup> Orhan Uludağ ve diğerleri, "The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intentions", **FIU Hospitality Review**, Vol: 29, No:2, 2011, p.1.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: İZMİR İL MERKEZİNDE DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, araştırma yöntemi, araştırmanın sınırlılıklarına, araştırma bulguları, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

#### 3.1. ARAŞTIRMA ALANININ TANITILMASI

Araştırma, otel işletmeleri çalışanlarına yönelik yapılmıştır. Bu nedenle otel işletmelerinin tanımı ve özellikleri aşağıda yer almaktadır.

Ağırlama işletmeleri alanında en çok adı geçen konaklama tesislerinden birisi otellerdir. Olalı'ya göre otel; yapısı, teknik donatımı, konfor ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, çalışanların hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında temin eden ekonomik, sosyal ve hukuki bakımdan disiplin altına alınmış işletmelerdir<sup>265</sup>. Medlik'e göre otel; sahibi tarafından özel bir sözleşmeye gerek duyulmaksızın kendisine yapılacak hizmete belirlenen bir fiyatı ödemeye istekli ve kabul edecek olan insanlara; yer, yiyecek ve içeceğin sağlandığı işletmelerdir<sup>266</sup>.

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığının 21.06.2005 tarihli düzenlemesinde 2634 sayılı “Turizm Teşvik Kanunu”na dayanan Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik otelleri şu şekilde tanımlamıştır: “Oteller, aslı fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin

---

<sup>265</sup> Olalı ve Korzay, s.25.

<sup>266</sup> S. Medlik, **Profile of Hotel and Catering Industry**, London: Heineman, 1972, s.71'de aktaran Oral, s.19.

yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir<sup>267</sup>.

Otel işletmeleri, içinde bulunduğu sektörün özellikleri nedeniyle, diğer sektördeki işletmelere göre bazı farklı özelliklere sahip bulunmaktadır<sup>268</sup>. Otel işletmelerinin özellikleri aşağıda yer almaktadır<sup>269</sup>.

- Otel işletmeleri, kuruluşta ve faaliyetlerinin sürdürülmesinde büyük sermayeye ihtiyaç gösterir.
- Otel işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit varlıklara bağlanmıştır
- Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler dayanıksız bir yapıdadır. Bu nedenle üretilen mal ve hizmetler, üretildiği yerde derhal tüketilirler. Ayrıca bu sonuca bağlı olarak mal ve hizmetlerin stoklanması, bekletilmesi ve gelecek dönemlere aktarılması mümkün değildir.
- Otel işletmeleri emek yoğun işletmelerdir, otel işletmeleri fonksiyonlarını yerine getirirken büyük ölçüde insan gücüne ihtiyaç duyarlar.
- Otel işletmelerine yönelik talep sezonluk bir özellik gösterir.
- Otel işletmeleri haftanın 7 günü ve günün 24 saati faaliyet gösteren bir iş alanıdır.
- Otel işletmeleri zamana duyarlıdır. Otel işletmelerinde müşterilere sunulan hizmetler ve imkanlar, talebin olması ile ortaya çıkar. Diğer bir ifade ile talebi bulunmayan yiyeceklerin daha önceden hazırlanarak, talep olduğunda satılması söz konusu değildir. Diğer yandan, otelde odalar günlük olarak satışa sunulur. Otel odası satılmadığı takdirde o günkü satışı başka bir güne aktarmak mümkün değildir.
- Otel işletmeciliği dinamiktir. Otel işletmeciliği; sağlıklı ve modern yaşam felsefesini benimseyen, teknolojiyle ve otelcilik anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren bir endüstridir. Bu bakımdan otel işletmeleri, gelen müşterilere teknik donanımıyla ve hizmet sunumuyla asgari konforu sağlayabilmelidir.

---

<sup>267</sup> Resmi Gazete, **Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik**, M: 43, Resmi Gazete No: 25852, Gazete Karar Sayısı: 2005/8948., Ankara, 21 Haziran 2005. (04.02.2013).

<sup>268</sup> Özkan Tütüncü, **Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri**, Detay yayıncılık, Ankara, 2009,(Kalite), s.5.

<sup>269</sup>Tütüncü, Kalite, s.5.; Şener,ss.17-20.; Aktaş, 2002; s.26.; Oral, s.20.

- Otel hizmetleri otel çalışanları arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirir. Otel, birbirlerine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Bu nedenle, otelin fonksiyonlarını yerine getiren çalışanlar arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur. Bu özellik otelin başarı ve başarısızlığını etkileyecektir.
- Otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir. Turizm endüstrisinde talep önceden kesin şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan ve otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden risk faktörü yüksek olmaktadır.

Otel işletmelerinin yukarıda sayılanlar arasında yer alan emek yoğun özelliğinin olması, yani büyük ölçüde insan kaynağına ihtiyaç duyması, otel işletmelerinde hizmetin günün 24 saati sunulması ve çalışanlar arasında yakın iş birliği ve karşılıklı yardım gerektirmesi; otel işletmelerinin araştırma evreni olarak belirlenmesinde rol oynamıştır.

### **3.2.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Bu araştırmanın amacı; otel işletmeleri çalışanları ile ilgili iş doyumunu ve ÖVD arasındaki ilişkinin saptanması, iş doyumunun ÖVD üzerinde etkisinin olup olmadığının belirlenmesi ve çalışanların demografik özelliklerinden cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, turizm eğitimi almış olma durumu, gelir düzeyi, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, kadro durumuna göre, iş doyumunu ve ÖVD sergileme düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesidir. Ayrıca çalıştıkları departmana göre iş doyumunu ve ÖVD sergileme düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının saptanması amaçlanmıştır.

Günümüzde işletmelerin hedef ve amaçlarına ulaşmaları, işletmede çalışanların biçimsel iş tanımlarında yer alan görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerine bağlı olduğu kadar, işletmenin verimliliğine ve etkinliğine katkı sağlayan ve iş tanımlarında yer almayan ekstra rol davranışları ile mümkündür. Literatür incelendiğinde işletme çalışanlarının ÖVD sergilemelerine etki eden birçok faktör bulunmakla birlikte en önemlilerinden biri iş doyumudur. Otel işletmeleri yönünden de içinde bulunduğu sektör nedeniyle emek yoğun özelliğinin olması,

üretim ve tüketimin eş zamanlı olması, müşteri ile çalışan ilişkilerinin yüz yüze gerçekleşmesi gibi özellikleri dikkate alındığında insan faktörünün çok önemli olduğu görülmektedir. Çünkü insanlar otele geldiklerinde otel çalışanı tarafından karşılanmakta, otelden ayrılana kadar da tüm ihtiyaçları otel çalışanı tarafından karşılanmaktadır.

Otel işletmelerinde iş doyum düzeyi düşük olan bir çalışanın işine ve yönetime karşı olumlu tutum sergilemesi, çalışma arkadaşlarına yardım etmesi gibi davranışlar yani ÖVD sergilemeleri mümkün olmamaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinin, amaçlarına ulaşması için çalışanlarının iş doyumlarını arttırarak ÖVD sergilemelerini sağlamaları gerekmektedir. Çalışma otel işletmeleri yöneticilerine çalışanların iş doyum düzeyleri ve ÖVD düzeyleri konusunda bilgi vermesi açısından önemlidir. Literatürde iş doyumunu ve ÖVD ilişkisini inceleyen birçok araştırma bulunmakla birlikte yapılan araştırmalar iş doyumunun ÖVD'nin önemli bir açıklayıcısı olduğunu ileri sürülmektedirler<sup>270</sup>. Bu araştırmaların çoğu iş doyumunun yanı sıra başka faktörlerle ÖVD arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Otel işletmelerinde yapılan ve yalnızca iş doyumunu ile ÖVD arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik spesifik bir araştırmaya rastlanmaması nedeniyle bu araştırma literatüre sağlayacağı düşünülen katkı bakımından da önem taşımaktadır.

### **3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Araştırmada öncelikle iş doyumunu ve ÖVD ile ilgili literatür incelemesi yapılmıştır. Literatür incelemesi sonucu ikincil verilerden yararlanılarak araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Araştırmada yazın taraması sonucu birincil veri toplamada kullanılacak anket içerisinde yer alacak olan ölçekler belirlenmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda; bu bölümde araştırmanın evreni ve örneklem seçimi ve veri toplama yöntemi modeli hakkında bilgi verilmiştir.

---

<sup>270</sup> Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, “Yönetim Desteği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”, **IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya, 25-27 Mayıs 2007, (Yönetim), s. 186.

### 3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırma evrenini, Türkiye'nin önemli büyük şehirlerinden ve turistik çekim merkezlerinden olan İzmir ili merkez ilçelerinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma evreni olarak dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin seçilme nedeni ise, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin diğer sınıflara göre (bir, iki, üç ve diğer işletme türleri) yönetim ve organizasyon yapıları nedeni ile en yüksek düzeyde örgütlenme yapısını ve olanaklarını bünyelerinde taşımalarıdır<sup>271</sup>. Ayrıca dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri diğer otel işletmelerine göre daha büyüktür ve daha fazla çalışanı bünyesinde bulundurmaktadır.

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün 2012 yılında yayınladığı İşletme Belgeli Tesis Sayısı Listesi'ne göre İzmir ili merkez ilçelerinde 5 adet beş yıldızlı ve 15 adet dört yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır<sup>272</sup>. İzmir il merkezinde bulunan otel işletmeleri tek tek aranarak insan kaynakları departmanından ya da resepsiyonda görevli kişilerden işletmelerindeki çalışan sayıları öğrenilmiştir. Edinilen bilgilere göre beş yıldızlı otel işletmelerinde 1205, dört yıldızlı otel işletmelerinde ise 830 çalışan bulunmakta ve buna bağlı olarak toplam evren sayısı 2035 otel çalışanından oluşmaktadır. Otel işletmelerinden izin almak için telefonla arama ve yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme sonucunda beş yıldızlı 2 otel işletmesinden ve dört yıldızlı 9 otel işletmesinden izin alınmıştır. Diğer otel işletmeleri şirket politikaları ve otellerindeki yoğunluk nedeniyle anket uygulamasına izin vermedikleri için araştırmaya dahil edilememiştir. Bu nedenle araştırma kapsamına, sadece izin veren otel işletmeleri çalışanları dahil edilmiştir.

Evrendeki tüm çalışanlara eşit şans verilebilmesi amacıyla basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile örneklem alma yoluna gidilmiştir. Basit tesadüfi örnekleme, evreni oluşturan bireylerin örneğe girme şansının tamamen eşit ve tesadüfi olduğu örneklemdir. Bu örnekleme evren bir bütün olarak ele alınmaktadır<sup>273</sup>. Basit

<sup>271</sup> Elbeyi Pelit, "Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:25, 2011, s.215.

<sup>272</sup> <http://www.izmirkulturturizm.gov.tr/belge/1-99011/isletme-belgeli-tesis-listesi-2012.html> (erişim tarihi: 02/02/2013).

<sup>273</sup> Yahşi Yazıcıoğlu ve Samiye Erdoğan, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011,s.73-74.

tesadüfi örneklemede, evrendeki eleman türlerinden örnekleme giren sayısı, tümü ile şansa bırakılmaktadır<sup>274</sup>. İzin alınan otel işletmelerinin insan kaynakları departmanına ve resepsiyona 09 Şubat-04 Mart 2013 tarihleri arasında toplam 650 anket formu verilmiş, verilen anketler bir hafta sonra geri alınmıştır. Dağıtılan anket formlarının 396 adeti geri dönmüş ancak 32 adeti katılımcıların anket formlarını eksik ve ilgisiz doldurmasının anlaşılması, 12 adeti de anketi dolduranların stajyer olması nedeniyle araştırmaya dahil edilememiştir. Sonuç olarak 352 anket formu araştırmaya dahil edilmiştir. %95 güvenilir sınırlar içerisinde %5'lik hata payı dikkate alınarak ana kütlede alınacak olan örneklem büyüklüğü 327 olarak saptanmıştır. Sekaran tarafından hazırlanan örneklem tablosuna göre ulaşılan sayının evreni temsil etmesi bakımından yeterli olduğu söylenebilir<sup>275</sup>.

### 3.3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Otel işletmeleri çalışanlarına yönelik iş doyumu ve ÖVD arasındaki ilişkinin analizi amacıyla, belirlenen örneklemden verilerin toplanması için yapılan alan araştırmasında anket tekniği kullanılmıştır. Bu tekniğin kullanılmasının başlıca nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır<sup>276</sup>.

- Anket tekniği ile evreni temsil edebilecek uygun bir örneklem grubu sayesinde araştırmayı daha büyük gruplara ulaştırmak mümkündür. Anketin bu özelliği, araştırmacılara para ve zaman tasarrufu sağlamaktadır.
- Anket tekniği, araştırmacının bilgiye çok hızlı ve kolay erişimini sağlamaktadır.
- Anket ile insanların görüş ve düşüncelerini serbestçe açıklamaları sağlanabileceğinden dolayı, nesnellüğünün diğer yöntemlere göre daha yüksek olduğu bilinmektedir.

---

<sup>274</sup> Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar-Teknikler-İlkeler**, 21. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2010, s.113.

<sup>275</sup> Uma Sekaran, **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, 3rd. Ed., Wiley and Sons, USA, 2000, s.295.

<sup>276</sup> Yazıcıoğlu ve Erdoğan, ss.93-94.; Türker Baş, **Anket**, 4. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s.11.

- Anket sorularının yazılı olması, katılımcıların bu soruları tekrar tekrar incelemesine ve dolayısıyla anketle ulaşılan bilgilerin doğruluğunun daha yüksek olmasına olanak sağlamaktadır.
- Anket tekniği sayesinde, daha geniş kitlelere ulaşılmakta ve daha büyük örneklemle evrene yaklaşmanın getirdiği bulguların güvenilirliği artmaktadır.

Anket formu, 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ölçeği, ikinci bölümde Minnesota İş Doyum Ölçeği (MSQ) ve son bölümde çalışanların demografik özelliklerinin de yer aldığı kişisel bilgi formu bulunmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler çalışanların algılama düzeylerine göre, kesinlikle katılmıyorum; 1 puan, katılmıyorum; 2 puan, kararsızım; 3 puan, katılıyorum; 4 puan, kesinlikle katılıyorum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Yararlanılan ölçekler hakkında bilgiye aşağıda yer verilmiştir.

*MSQ Ölçeği*; İş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirilen ölçekler arasında en yaygın olarak kullanılan, Weis, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen MSQ ölçeği bu araştırmada kullanılmıştır<sup>277</sup>. İş Tanımlama Endeksi (JDI), İş Tatmin Anketi (JSS) ve daha pek çok iş doyum ölçeğine göre MSQ'nın kesitleri daha ayrıntılı ve özeldir. Otel işletmeleri, seyahat acenteleri, bilgisayar işletmeleri ve diğer sektörlerdeki çalışanların iş doyumlarının ölçülmesi için yaygın olarak kullanılmaktadır<sup>278</sup>. Ölçek 1989 yılında ilk defa Oran tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra yine aynı yılda Başkaya tarafından çeviri ve uyarlama çalışmaları yapılmıştır. MSQ, 100 maddeli uzun versiyonu ve 20 boyutlu kısa formuyla iki farklı şekilde oluşmaktadır<sup>279</sup>. İş doyumunu, içsel iş doyumunu ve dışsal iş doyumunu olarak ayırmak mümkündür. Dışsal doyum; çalışmanın karşılığında elde edilen kazanımlara (ücret, iş güvencesi, vb.) bağlı doyumdur. Dışsal doyum; işletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve yöneticilerle ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işletmeye ait unsurlardan oluşmaktadır. İçsel doyum ise çalışma sırasında hissedilen doyumunu ifade eder. İçsel iş doyumunu; aktivite, bağımsızlık, çeşitlilik, sosyal statü, ahlaki değerler, iş güvenliği, sosyal hizmet,

---

<sup>277</sup> Paul E. Spector, **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences**, (MSQ), Sage Publications, USA, 1997, s.15.

<sup>278</sup> Kaya, s.359.

<sup>279</sup> Beril Dönmez, **Seyahat Acentasında Çalışan İşgörenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2008, s.77.

sorumluluk, yetenekleri kullanma, yaratıcılık, yetki ve başarı gibi unsurlardan oluşmaktadır<sup>280</sup>.

*ÖVD Ölçeği*; Araştırmada, çalışanların ÖVD sergileme düzeylerini ölçmek için Podsakoff vd. tarafından 1990 yılında geliştirilen 24 maddelik ÖVD ölçeği kullanılmıştır<sup>281</sup>. Araştırmada kullanılan ölçek, ölçeği geliştiren araştırmacı olan Prof. Dr. Philip M. Podsakoff 'dan izin alınarak kullanılmıştır. Organ'ın boyutlarının temel alındığı, Podsakoff ve arkadaşlarının geliştirdiği ölçeğin en çok kullanılan ölçek olduğu görülmektedir<sup>282</sup>. Ölçek, Türkiye'de birçok araştırmada kullanılan ölçekten faydalanılarak hazırlanmıştır<sup>283</sup>. Ölçeğin özgecilik, nezaket tabanlı bilgilendirme, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem olmak üzere beş alt boyutu bulunmaktadır. Centilmenlik soruları ters kodlanmıştır<sup>284</sup>.

*Kişisel Bilgi Formu*; Çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, gelir düzeyi, eğitim düzeyi, sektörde çalışma süresi, işletmedeki çalışma süresi, turizm eğitimi alma durumu, işletmedeki kadro durumu ve çalıştığı departmanla ilgili bilgilere anketin bu bölümünde yer verilmiştir.

### 3.4. ARAŞTIRMA SINIRLILIKLARI

Araştırma kapsamına alınan oteller, İzmir il merkezinde bulunan, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan "Turizm İşletme Belgesi" almış dört ve beş yıldızlı otel işletmeleridir. Araştırma kapsamına İzmir il merkezindeki dört ve beş yıldızlı otellerin dahil edilmesinin nedeni bir, iki ve üç yıldızlı otellere kıyasla daha iyi bilgiler elde edilebileceği ve aynı zamanda tüm otellere ulaşmanın zaman ve maliyet açısından zor olacağıdır. Ayrıca İzmir il merkezi dışında bulunan oteller araştırma

---

<sup>280</sup> Kaya,s.359.

<sup>281</sup> Philip M. Podsakoff ve diğerleri, "Transformational Leader Behaviors, and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors", **Leadership Quarterly**, Vol:1 No:2, 1990, (Liderlik) s.116. (izin tarihi:14.08.2012)

<sup>282</sup> Janset Özen İşbaşı, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, (Ölçek), s.365.

<sup>283</sup> İrfan Kaplan, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2011.; Janset Özen İşbaşı, **Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2000.

<sup>284</sup> Podsakoff ve diğerleri, (liderlik),s.116.



yapıldığı tarihte turizm sezonunda olmamaları ve işletmelerinde çok fazla çalışan buldurmamaları nedeniyle araştırmaya dahil edilmemiştir. Bu nedenle araştırma sadece İzmir ilinin merkez ilçelerinde dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Araştırma sınırlılıklarından biri de araştırma örneklemini, sadece anket uygulaması için izin alınan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının oluşturmasıdır. Araştırmanın diğer bir sınırlılığı ise, çalışanların anketleri iş yerinde cevaplaması, çalışanların farklı seçimlere yönelmelerine neden olmuş olabileceğidir. Araştırmanın en önemli sınırlılığı ise, çalışanların iş doyumu ve ÖVD'ye yönelik algılarının araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelerle sınırlı olmasıdır.

### **3.5.VERİ ANALİZİ**

Araştırma için toplanan anket verileri SPSS for Windows 16.0 programı (Statistical Program for Social Science) kullanılarak analiz edilmiştir. Anketlerin analizi, konuyla ilgili uzman kişilerin desteği alınarak yapılmış ve araştırmanın amacı doğrultusunda yorumlanmıştır. Alan araştırmasında toplanan verilerin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucu verilerin normal dağılıma uygun olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle normal dağılıma uymayan verileri saptamak için çok değişkenli sapan analizi yapılmıştır. Yapılan sapan analizi sonucunda 31 anket veri setinden çıkartılarak veri seti normal dağılım önkoşulunu sağlar hale getirilmiştir. Bunun sonucunda, 352 adet anket formundan 321 adet anket, analiz kapsamına alınmıştır.

Ölçeklerin tutarlılığını ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi, değişken gruplarını belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi, örneklem grubunun demografik özelliklerinin dağılımını belirlemek amacıyla frekans analizi, iş doyumu ve ÖVD sergileme düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşma olup olmadığını saptamak için t-testi (independent-samples t-test), tek yönlü varyans (ANOVA) analizi, iş doyumu ile ÖVD arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek için korelasyon analizi, kavramlar arasındaki neden-sonuç ilişkisini incelemek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır.

### 3.5.1. Ölçeklerin Geçerliliği ve Faktör Analizi

Bu çalışmada kullanılan MSQ ve Podsakoff ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş ÖVD ölçeği daha önce yapılan çalışmalarda kullanıldığı için içerik geçerliliği ve uzman kişilerden görüş alınarak da görünüş geçerliliği kabul görmüştür. İş doyumu ve ÖVD algılarını ölçmeye yönelik yapılan anketin yapısal geçerliliğini sınamak amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız hale getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli tekniğe verilen genel bir isimdir<sup>285</sup>.

#### 3.5.1.1. MSQ Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

MSQ ölçeğine yönelik yapılan açıklayıcı faktör analizi tablo 2'de görülmektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda p anlamlılık değeri 0,001 olarak gerçekleşmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,905'tir. Test sonucu elde edilen değerler, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör yapısını belirlemek ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde etmek amacı ile temel bileşenler analizi yapılmış ve faktör yükü 0, 40'ın üzerinde olan veriler dikkate alınmıştır.

---

<sup>285</sup>Şeref Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2010, s.321.

**Tablo 2:** İş Doyumu Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

	Faktör Yüklü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Ortalama	Cronbach Alfa	P değeri
<b>Faktör 1: İçsel İş Doyumu</b>		<b>6,386</b>	<b>27,469</b>	<b>3,825</b>	<b>0,870</b>	<b>0,001</b>
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından memnunum.	<b>0,779</b>					
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından memnunum.	<b>0,720</b>					
Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından memnunum.	<b>0,686</b>					
Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından memnunum.	<b>0,648</b>					
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından memnunum.	<b>0,615</b>					
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağını bana vermesi bakımından memnunum.	<b>0,604</b>					
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından memnunum.	<b>0,585</b>					
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından memnunum.	<b>0,568</b>					
Bana sabit/sürekli bir iş olanağı sağlaması bakımından memnunum.	<b>0,564</b>					
<b>Faktör 1: Dışsal İş Doyumu</b>		<b>1,492</b>	<b>25,049</b>	<b>3,613</b>	<b>0,821</b>	<b>0,001</b>
Çalışma şartları bakımından memnunum.	<b>0,769</b>					
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından memnunum.	<b>0,750</b>					
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından memnunum.	<b>0,729</b>					
İş içinde terfi olanağının olması bakımından memnunum.	<b>0,648</b>					
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum.	<b>0,642</b>					
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya koyulması bakımından memnunum.	<b>0,534</b>					
Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi. Açıklanan toplam varyans %52,518 KMO örneklem ölçümü: ,905; p<,001 Genel Ortalama: 3,74; Alfa: ,899						

Faktör analizi sonucu aynı anda iki boyutta yer alan ve faktör açıklama düzeyi 0,40'ın altında olan maddeler veri setinden çıkarılmıştır. Sonuç olarak MSQ ölçeğine yönelik 15 madde değerlendirmeye alınmıştır. Tablo incelendiğinde, veri setinin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi 2 boyut altında toplandığı görülmektedir. Birinci faktör toplam varyansın %27,469, ikinci faktör ise toplam varyansın %25,049'unu açıklamaktadır. İki faktör ise toplam varyansın %52,518'ini

açıklamaktadır. İçsel doyum faktörüne, anketi dolduranlar ortalama değer olarak 3,825, dışsal doyuma ise 3,613 vermişlerdir. İş doyumunu maddelerine verilen genel ortalama değer ise 3,74'tür.

### 3.5.1.2. ÖVD Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

ÖVD'ye ilişkin temel boyutları incelemek amacıyla, ÖVD'yi oluşturan değişkenlere açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinin sonuçları tablo 3'de özetlenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda p anlamlılık değeri 0,001 olarak gerçekleşmiştir. KMO örneklem değeri 0,923'dür. Test sonucu elde edilen değerler verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör yapısını belirlemek ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde etmek amacı ile temel bileşenler analizi yapılmış ve faktör yükü 0,40'ın üzerinde olan veriler dikkate alınmıştır.

Faktör analizi sonucu aynı anda farklı boyutlarda yer alan ve faktör açıklama düzeyi 0,40'ın altında olan maddeler veri setinden çıkarılmıştır. Sonuç olarak ÖVD'yi açıklayan 19 madde değerlendirmeye alınmıştır. Tablo incelendiğinde elde edilen faktörlerin, Organ'ın tanımladığı ve ölçeğin dayandırıldığı ÖVD boyutlarıyla (özgecilik, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık) tutarlı biçimde toplandığı görülmüştür. Ancak analiz sonucunda, aslı 5 boyutlu olan ölçek, 4 boyutta toplanmıştır. Tabloda da görüldüğü üzere özgecilik ve nezaket boyutları aynı faktör içinde yer almaktadır. Ölçeğin orijinali ile bu çalışmadaki faktör dağılımları arasındaki farklılığın, algı farklılığından kaynaklandığı söylenebilir. Literatürde özgecilik ve nezaket boyutlarının birbiri ile oldukça ilgili olduğuna vurgu yapılarak, her iki davranışın da diğerlerine yardımcı içerdiği ifade edilmektedir<sup>286</sup>. Bu nedenle, iki faktörün aynı boyut altında toplanması kabul edilebilir bir sonuçtur. Özgecilik ve nezaket boyutu başkalarına yardımcı olmayı içerdiği için yardımlaşma olarak adlandırılmıştır. Ancak, özgecilik boyutu, kişilere bir problem ortaya çıktıktan sonra yardım etmeyi; nezaket boyutu ise herhangi bir problemin ortaya çıkmasını engelleyecek şekilde veya en azından etkisini azaltacak şekilde yardım etmeyi ifade ettiğinden dolayı bu iki boyut birbirinden ayrılmaktadır.

---

<sup>286</sup>Dennis W. Organ, **Organizational Citizenship Behavior, The Good Soldier Syndrome**. Lexington, MA, Lexington Books, 1988, p.12'den aktaran Janset Özen İşbaşı, s.367.; Polat ve Ceep, ss.314-315.

**Tablo 3:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

	Faktör Yüklü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Ortalama	Cronbach Alfa	P değeri
<b>Faktör 1: Yardımlaşma</b>		<b>7,850</b>	<b>23,375</b>	<b>4,318</b>	<b>0,885</b>	<b>0,001</b>
İşe gelmeyen arkadaşımın görevini üstlenirim.	<b>0,818</b>					
İşe yeni başlayanların işe alışabilmelerine yardımcı olurum.	<b>0,764</b>					
İş yükü fazla olan arkadaşlarıma yardım ederim.	<b>0,725</b>					
İş yaparken problem yaşayan arkadaşlarıma gönüllü olarak yardım ederim.	<b>0,690</b>					
İş arkadaşlarımla haklarına saygı gösteririm.	<b>0,646</b>					
Diğer departman çalışanları ile ilişkilerimde problem yaratmaktan kaçınırım.	<b>0,610</b>					
Kendi departman arkadaşlarımla problem yaşamamaya özen gösteririm.	<b>0,531</b>					
<b>Faktör 2: Sivil Erdem</b>		<b>1,807</b>	<b>14,768</b>	<b>4,063</b>	<b>0,823</b>	<b>0,001</b>
Önemli olduğunu düşündüğüm ama zorunlu olmayan toplantılara katılırım.	<b>0,785</b>					
Kurumsal memorandum, duyuru, not...vs. materyalleri her zaman takip ederim.	<b>0,725</b>					
Kurum imajını destekleyecek her türlü faaliyete katılırım.	<b>0,676</b>					
Çalıştığım kurumdaki değişikliklere ayak uydururum.	<b>0,559</b>					
<b>Faktör 3: Centilmenlik</b>		<b>1,189</b>	<b>12,426</b>	<b>3,969</b>	<b>0,738</b>	<b>0,001</b>
Pireyi deve yaparım.	<b>0,779</b>					
İşimi gerektiği gibi yapabilmem için sürekli yönlendirilmem gerekir.	<b>0,746</b>					
Önemsiz konularda şikayet ederek çok zaman harcarım.	<b>0,744</b>					
Olayların olumlu yönündense olumsuz yönüne odaklanırım.	<b>0,626</b>					
<b>Faktör 4: Vicdanlılık</b>		<b>1,053</b>	<b>12,052</b>	<b>4,171</b>	<b>0,781</b>	<b>0,001</b>
İşimde verilen mola süresinin dışına çıkmam.	<b>0,820</b>					
Kontrol altında olmadığım zamanlarda bile kurum kurallarına uyarım.	<b>0,611</b>					
İşe isteyerek/severek zamanında gelirim.	<b>0,598</b>					
Aldığım paranın hakkını vermem gerektiğine inanırım.	<b>0,499</b>					
Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi. Açıklanan toplam varyans %62,621 KMO örneklem ölçümü: ,923; p< ,001, Genel Ortalama: 4,16; Alpha: ,908;						

Tablo incelendiğinde birinci faktör toplam varyansın %23,375'ini, ikinci faktör %14,768'ini, üçüncü faktör %12,426'sını, dördüncü faktör ise %12,052'sini açıklamaktadır. Bu dört faktör toplam varyansın %62,621'ini açıklamaktadır. Anketi

yanıtlayanlar, ÖVD alt boyutlarından yardımlaşma boyutuna 4,318; sivil erdem boyutuna 4,063; centilmenlik boyutuna 3,969 ve vicdanlılık boyutuna 4,171 ortalama değer vermişlerdir. ÖVD maddelerine verilen genel ortalama değeri ise 4,160'dır.

### 3.5.2. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik; bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenilirlik; testin, ölçmek istediği özelliği ne derecede doğru ölçtüğü ile ilgilidir<sup>287</sup>.

Alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriteri<sup>288</sup>;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Anket ifadelerinin anlaşılabilirliğini ölçmek ve muhtemel hatalardan kaçınmak amacıyla öncelikle bir pilot uygulama yapılmıştır. Pilot çalışma, İzmir'deki dört ve beş yıldızlı otel sayısı az olması nedeniyle ve anket uygulamasının tekrarını önlemek amacıyla İzmir dışında bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına uygulanmıştır. Verilerin normal dağılım göstermesi için örneklem büyüklüğünün 30'un üzerinde olması yeterli görülmektedir<sup>289</sup>. Bu nedenle pilot çalışma için 33 otel çalışanına ulaşılması yeterlidir. Pilot çalışma sonucunda elde edilen verilere, SPSS 16.0 paket programı ile güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda anketin ÖVD ile ilgili ilk kısmındaki verilerin genel Cronbach Alfa değeri 0,84; iş doyumunu ölçeği ile ilgili ikinci kısmındaki verilerin genel Cronbach Alfa değeri ise 0,93 olarak saptanmıştır. Büyüköztürk ve Nunnally'e göre Cronbach Alfa Katsayısının 0,70

<sup>287</sup> Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum**, 14. Baskı, Pegem Akademi, Ankara, 2011, ss.169-170.

<sup>288</sup> Zeynep Filiz ve Fatih Çemrek, "Tüketici Memnuniyeti Analizi ve Gıda (Fast Food) Sektöründe Bir Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 10, Sayı:1, 2008, s.65.

<sup>289</sup> Kalaycı, s.73.; Reha Alpar, Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinde Örnekleriyle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlilik-Güvenirlik, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010, s.90.

olması çalışmanın güvenilir olarak kabul edilmesi için yeterlidir<sup>290</sup>. Buna göre pilot uygulama sonucu, iş doyumunu ve ÖVD Cronbach Alfa değerlerine bakıldığında çıkan sonucun ölçeklerin güvenilirliğini gösterdiği söylenebilir.

### 3.5.2.1. MSQ Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında uygulanan MSQ'nun daha önce Cyr tarafından (1995) yapılan çalışmalarda güvenilirlik analizi sonucuna göre Cronbach Alpha değeri içsel iş doyumunu için 0,86, dışsal iş doyumunu için 0,80, genel iş doyumunu için 0,90 olarak belirlenmiştir<sup>291</sup>. Yapılan birçok araştırma sonucuna göre de MSQ ölçeğinin güvenilirlik analizlerinde Cronbach Alpha değeri 0,85 ile 0,91 arasında değişen değerlerde belirlenmiştir<sup>292</sup>. Çalışmada kullanılan MSQ ölçeğine yönelik güvenilirlik analizine ait bulgular tablo 4'de görülmektedir.

**Tablo 4:** İş Doyumu Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi

	Cronbach Alpha	Standartlandırılmış Maddelere Dayalı Cronbach's Alpha Değeri	Madde Sayısı
Genel İş Doyumu	,899	,902	15
İçsel İş Doyumu	,870	,873	9
Dışsal İş Doyumu	,821	,823	6

Tabloya göre, araştırma örnekleminde kullanılan MSQ ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,899 olarak hesaplanmıştır. Yukarıda yer alan bilgilere göre MSQ ölçeğinin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca iş doyumunun alt boyutları olan içsel ve dışsal doyumun da güvenilirlik analizi sonuçları tabloda gösterilmiştir. Bu bilgilere göre her iki alt boyutun da yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

<sup>290</sup> J.C. Nunnally, *Psychometric Theory*, 2.Baskı, McGraw-Hill, Newyork, 1978, s.245'den aktaran Yılmaz Akgündüz, **Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir,2012, s.62.

<sup>291</sup> Dianne J.Cyr, **The Human Resource Challenge of International Joint Ventures**, Quorum Books, Westport, 1995, p.184.

<sup>292</sup> Dail L. Fields, **Taking The Measure Of Work: A Guide to Validated Scales For Organizational Research and Diagnostic**, Sage Publications, California, 2002, s.7'den Akataran Kaplan, s.188.

### 3.5.2.2. ÖVD Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan ÖVD ölçeğinin, daha önce Podsakoff ve arkadaşlarınca yapılan çalışmanın güvenilirlik analizi sonucuna göre; Cronbach Alpha değeri özgecilik boyutu için 0,85, nezaket boyutu için 0,85, centilmenlik boyutu için 0,85, vicdanlılık boyutu için 0,82 ve sivil erdem boyutu için ise 0,70 olarak belirlenmiştir<sup>293</sup>. Moorman tarafından yapılan araştırmanın sonucuna göre ise; Cronbach Alpha değeri özgecilik boyutu için 0,81, nezaket tabanlı bilgilendirme boyutu için 0,87, centilmenlik boyutu için 0,87, vicdanlılık boyutu için 0,83 ve sivil erdem boyutu için ise 0,77 olarak belirlenmiştir<sup>294</sup>. Araştırmada kullanılan ÖVD ölçeğine yönelik yapılan güvenilirlik analizi sonucu tablo 5'de görülmektedir.

**Tablo 5:** ÖVD Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi

	Cronbach Alpha	Standartlandırılmış Maddelere Dayalı Cronbach's Alpha Değeri	Madde Sayısı
Genel ÖVD	,908	,916	19
Yardımlaşma	,885	,887	7
Centilmenlik	,738	,739	4
Sivil Erdem	,823	,823	4
Vicdanlılık	,781	,789	4

Tabloya göre genel ÖVD ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,908 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bilgilere göre ÖVD ölçeğinin yüksek derece güvenilir olduğunu söyleyebiliriz. Bunun yanı sıra ÖVD alt boyutları (yardımlaşma, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik) için yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ÖVD alt boyutlarının da oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

### 3.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

ÖVD ve iş doyumunu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde çalışanların cinsiyet, yaş ve iş tecrübesi gibi demografik özelliklerine göre farklı iş doyum ve ÖVD düzeylerine sahip oldukları görülmüştür. Bu nedenle araştırmada; örneklem

<sup>293</sup> Podsakoff, Liderlik, p.121.

<sup>294</sup> Robert H. Moorman, "The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on The Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", **Human Relations**, Vol: 46, No:6,1993, p.766.



grubunun yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durumu, gelir düzeyi, sektördeki iş tecrübesi, işletmedeki çalışma süresi, kadro durumu, çalıştıkları departman, turizm eğitimi almış olma durumuna göre iş doyum düzeyleri ve ÖVD sergileme düzeylerinde farklılık olup olmadığını saptamaya yönelik analizler yapılmıştır.

Literatürde özellikle iş doyumunu ile yakından ilişkili kavramlar incelendiğinde ön plana çıkanlardan biri ÖVD'dir. Çalışanların işlerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan iş doyumunu, bireylerin çalıştıkları işletme ile ilgili olumlu duyguları ile birlikte ÖVD sergilemeleri olasılığını da arttırmaktadır<sup>295</sup>. Bu nedenle otel işletmeleri çalışanlarının iş doyumunu ile ÖVD arasında ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla H<sub>1A</sub> hipotezi geliştirilmiştir.

**H<sub>1A</sub>:** Otel işletmesi çalışanlarının genel iş doyumunu ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Otel işletmeleri çalışanlarının genel iş doyumunu ile ÖVD alt boyutları olan yardımseverlik, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem arasında ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H<sub>2A</sub>:** Otel işletmeleri çalışanlarının genel iş doyumunu ve ÖVD alt boyutlarından vicdanlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3A</sub>:** Otel işletmeleri çalışanlarının genel iş doyumunu ve ÖVD alt boyutlarından centilmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>4A</sub>:** Otel işletmeleri çalışanlarının genel iş doyumunu ve ÖVD alt boyutlarından sivil erdem boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>5A</sub>:** Otel işletmeleri çalışanlarının genel iş doyumunu ve ÖVD alt boyutlarından yardımlaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Literatür incelendiğinde iş doyumunun alt boyutları olan içsel iş doyumunu ve dışsal iş doyumunu ile ÖVD, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, örgütsel adalet, personel güçlendirme gibi değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkinin incelendiği görülmüştür<sup>296</sup>. Bu nedenle, otel işletmeleri çalışanlarının içsel iş doyumunu, dışsal iş doyumunu ve genel iş doyumunu ile ÖVD ve alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi

---

<sup>295</sup> Bozkurt ve Doğan, s.442.

<sup>296</sup> Kaplan, s.289.; Çelik, s.224.; Çetin, s. 136.; O. Bolat ve T. Bolat, s.84.; İlkay Sulu, **Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2012, ss.94-98.; Cemile Açıkalin, "İçsel ve Dışsal Doyumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eskişehir Üretim Sektörü Örneği", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:31, 2011,s.250.

amaçlanmıştır.

Otel işletmeleri çalışanlarının aktivite, bağımsızlık, çeşitlilik, sosyal statü, ahlaki değerler, iş güvenliği, sosyal hizmet, sorumluluk, yetenekleri kullanma, yaratıcılık, yetki ve başarı unsurlarının yer aldığı içsel iş doyumunu ile ÖVD alt boyutları olan yardımlaşma, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem arasında ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**H<sub>6A</sub>:** Otel işletmeleri çalışanlarının içsel iş doyumunu ve ÖVD alt boyutlarından vicdanlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>7A</sub>:** Otel işletmeleri çalışanlarının içsel iş doyumunu ve ÖVD alt boyutlarından centilmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>8A</sub>:** Otel işletmeleri çalışanlarının içsel iş doyumunu ve ÖVD alt boyutlarından sivil erdem boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>9A</sub>:** Otel işletmeleri çalışanlarının içsel iş doyumunu ve ÖVD alt boyutlarından yardımlaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>10A</sub>:** Otel işletmeleri çalışanlarının içsel iş doyumunu ve ÖVD alt boyutlarından ÖVD arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Otel işletmeleri çalışanlarının yönetici–çalışan ilişkileri, işletme politikaları, ücret, ilerleme ve takdir unsurlarının yer aldığı dışsal iş doyumunu ile ÖVD alt boyutları olan yardımseverlik, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem arasında ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**H<sub>11A</sub>:** Otel işletmeleri çalışanlarının dışsal iş doyumunu ve ÖVD alt boyutlarından vicdanlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>12A</sub>:** Otel işletmeleri çalışanlarının dışsal iş doyumunu ve ÖVD alt boyutlarından centilmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>13A</sub>:** Otel işletmeleri çalışanlarının dışsal iş doyumunu ve ÖVD alt boyutlarından sivil erdem boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>14A</sub>:** Otel işletmeleri çalışanlarının dışsal iş doyumunu ve ÖVD alt boyutlarından yardımlaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>15A</sub>:** Otel işletmeleri çalışanlarının dışsal iş doyumunu ve ÖVD alt boyutlarından ÖVD arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.7. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Alan araştırmasına yönelik yapılan anket çalışmasından elde edilen sonuçların açıklanması ve değerlendirilmesi bu bölümde ele alınmaktadır. Öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulguların sayısal ve yüzdesel dağılım sonuçları verilmektedir. Örneklem grubunun yaş, sektör ve iş tecrübesine ait bilgiler açık uçlu sorularla öğrenilmiş ve bu özellikler değerlendirilirken homojen dağılımın sağlanması amacıyla gruplara ayrılmıştır. Gelir düzeyi, eğitim düzeyi ve çalıştıkları departmanla ilgili özelliklerde de aynı amaçla grup birleştirmeleri yapılmıştır.

#### 3.7.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde ankete katılan örneklem grubunun; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durumu, gelir düzeyi, sektördeki iş tecrübesi, işletmedeki çalışma süresi, çalışanların kadro durumu, turizm eğitimine göre ve çalıştıkları departmanlara ilişkin sayı ve yüzdeleri yer almaktadır.

**Tablo 6:** Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Ait Sayısal Dağılım

Yaş	Sayı (n)	Yüzde (%)
25 yaş ve altı	87	27,1
26-30 yaş	83	25,9
31-35 yaş	72	22,4
36 yaş ve üstü	79	24,6
<b>Toplam</b>	<b>321</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların yaş gruplarına göre dağılımları, tablo 6'da görülmektedir. Anketten elde edilen verilere göre katılımcıların %27,1'i 25 yaş ve altı, % 25,9'u 26- 30 yaş aralığında, % 22,4'ü 31-35 yaş aralığında ve %24,6'sı 36 yaş ve üstü olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların çoğunluğu, 35 yaş ve altındadır. Buna göre araştırma örneklemini, daha çok genç kişilerin oluşturduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 7:** Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Ait Sayısal Dağılım

Cinsiyet	Sayı (n)	Yüzde (%)
Kadın	95	29,6
Erkek	226	70,4
<b>Toplam</b>	<b>321</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları, tablo 7’de görülmektedir. Anketten elde edilen verilere göre katılımcıların %29,6’sı kadın ve %70,4’ü erkektir. Buna göre araştırmaya katılanların çoğunluğunun erkektir.

**Tablo 8:** Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Ait Sayısal Dağılım

Medeni Durum	Sayı (n)	Yüzde (%)
Evli	154	48,0
Bekâr	167	52,0
<b>Toplam</b>	<b>321</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları, tablo 8’de görülmektedir. Anketten elde edilen verilere göre %48’i evli ve %52’si bekârdır. Buna göre araştırma katılanların evli ve bekâr sayıları birbirine yakındır.

**Tablo 9:** Araştırmaya Katılanların Sektördeki İş Tecrübesine Ait Sayısal Dağılım

Sektördeki İş Tecrübesi	Sayı (n)	Yüzde (%)
1 yıl ve altı	26	8,1
2-5 yıl	90	28,0
6-9 yıl	58	18,1
10 yıl ve üstü	147	45,8
<b>Toplam</b>	<b>321</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların sektördeki iş tecrübesine göre dağılımları, tablo 9’da görülmektedir. Anketten elde edilen verilere göre katılımcıların %8,1’i 1 yıl ve daha az, %28’i 2-5 yıl arası, %18,1’i 6-9 yıl arası ve %45,8’i 10 yıl ve daha fazla yıldır sektörde iş tecrübesine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu durumda ankete katılanların büyük bir kısmını sektörde 10 yıl ve daha uzun süre çalışan kişiler oluşturmaktadır. Örneklemi oluşturan katılımcıların sektörde deneyimli olan kişilerden oluştuğu söylenebilir.

**Tablo 10:** Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Çalışma Süresine Ait Sayısal Dağılım

İşletmedeki Çalışma Süresi	Sayı (n)	Yüzde (%)
1 yıl ve altı	90	28,0
2-5 yıl	145	45,2
6-9 yıl	33	10,3
10 yıl ve üstü	53	16,5
<b>Toplam</b>	<b>321</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki çalışma süresine göre dağılımları, tablo 10'da görülmektedir. Anketten elde edilen verilere göre katılımcılar; %28'i 1 yıl ve daha az; %45,2'si 2-5 yıl arası; %10,3'ü 6-9 yıl arası ve %16,5'i 10 yıl ve daha fazla işletmede çalışma süresine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu durumda katılımcıların büyük bir kısmının işletmede 5 yıl ve daha kısa süredir çalıştığı söylenebilir. Örnekleme oluşturan çalışanların sektörde deneyimlerinin fazla ancak işletmedeki çalışma sürelerinin çok fazla olmadıkları söylenebilir.

**Tablo 11:** Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeylerine Ait Sayısal Dağılım

Eğitim Düzeyi	Sayı (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	32	10,0
Lise	149	46,4
Önlisans	82	25,5
Lisans	58	18,1
<b>Toplam</b>	<b>321</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyine göre dağılımı tablo 11'de görülmektedir. Anketten elde edilen verilere göre çalışanların %10'u ilköğretim, %46,4'ü lise, %25,5'i önlisans, %18,1'i lisans eğitimine sahiptir. Bu durumda katılımcıların çoğunluğunun lise mezunu olduğu söylenebilir.

**Tablo 12:** Araştırmaya Katılanların Turizm Eğitimi Alma Durumuna Ait Sayısal Dağılımı

Turizmi Eğitimi	Sayı (n)	Yüzde (%)
Evet	164	51,1
Hayır	157	48,9
<b>Toplam</b>	<b>321</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların "Turizm eğitimi aldınız mı?" sorusuna verdikleri cevap dağılımı tablo 12'de görülmektedir. Anketten elde edilen verilere göre katılımcıların %51,1'i evet ve %48,9'u hayır yanıtını vermiştir. Bu durumda

çalışanların turizm eğitimi almış olanlar ile almamış olanların sayıları birbirine yakındır.

**Tablo 13:** Araştırmaya Katılanların Gelir Düzeylerine Ait Sayısal Dağılım

Gelir Düzeyi	Sayı (n)	Yüzde (%)
1000 TL ve altı	139	43,3
1001 -1500 TL	138	43,0
1501 TL ve üstü	44	13,7
<b>Toplam</b>	<b>321</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların gelir düzeyine göre dağılımı tablo 13’de görülmektedir. Anketten elde edilen verilere göre çalışanların %43,3’ü 1000 TL ve altı, %43’ü 1001-1500 TL arasında, %13,7’si 1501 TL ve üstünde gelir elde etmektedir. Bu durumda araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının büyük çoğunluğunun 1500 TL ve altında gelir elde ettiği söylenebilir.

**Tablo 14:** Araştırmaya Katılanların Kadro Durumuna Ait Sayısal Dağılım

Kadro Durumu	Sayı (n)	Yüzde (%)
Daimi (Kadrolu)	283	88,2
Geçici (Sözleşmeli)	38	11,8
<b>Toplam</b>	<b>321</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları işletmedeki kadro dağılımı tablo 14’de görülmektedir. Anketten elde edilen verilere göre otel işletmesinde çalışanların %88,2’si kadrolu yani daimi, %11,8’i ise geçici yani sözleşmeli çalışmaktadır. Bu durumda katılımcıların büyük çoğunluğu çalıştıkları işletmede kadrolu olarak çalışmaktadır.

**Tablo 15:** Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Departmana Göre Ait Sayısal Dağılım

Departman	Sayı (n)	Yüzde (%)
Servis	113	35,2
Önbüro	72	22,4
Kat Hizmetleri	41	12,8
Mutfak	34	10,6
Muhasebe	26	8,1
Güvenlik	20	6,2
Diğer	15	4,7
<b>Toplam</b>	<b>321</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları departmanlara göre sayısal dağılımı tablo 15'de görülmektedir. Anketten elde edilen verilere göre çalışanların %35,2'si servis, %22,4'ü önbüro, %12,8'i kat hizmetleri, %10,6'sı mutfak, %8,1'i muhasebe, %6,2'si güvenlik, %4,7'si diğer departmanlarda (teknik, satış-pazarlama, SPA, insan kaynakları, misafir ilişkileri) çalışmaktadır. Bu durumda araştırmaya katılanların çoğunluğunu sırasıyla servis, önbüro ve kat hizmetleri departmanları çalışanlarının oluşturduğunu söylemek mümkündür. Servis departmanının bünyesinde diğer departmanlara göre daha fazla çalışan bulundurmasından dolayı, araştırmaya katılanların çoğunluğunu bu departman çalışanları oluşturmaktadır.

### 3.7.2. Örneklem Grubunun İş Doyumu ve ÖVD Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında çalışanların iş doyumu ve ÖVD algılarına yönelik ortalamalara yer verilmiştir.

**Tablo 16:** Örneklem Grubunun İş Doyumuna Ait Puan Ortalamaları

	Sayı (N)	Ort.	Ss
<b>Faktör 1: İçsel İş Doyumu</b>	<b>321</b>	<b>3,82</b>	<b>0,745</b>
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından memnunum.	321	3,64	1,234
Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından memnunum.	321	3,60	1,152
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından memnunum.	321	3,79	1,118
Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından memnunum.	321	3,78	1,128
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından memnunum.	321	<b>3,93</b>	,970
Bana sabit/sürekli bir iş olanağı sağlaması bakımından memnunum.	321	<b>4,08</b>	,924
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağını bana vermesi bakımından memnunum.	321	<b>3,91</b>	,985
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından memnunum.	321	3,71	1,056
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından memnunum.	321	<b>3,93</b>	,972
<b>Faktör 2: Dışsal İş Doyumu</b>	<b>321</b>	<b>3,61</b>	<b>,827</b>
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya koyulması bakımından memnunum.	321	3,76	,985
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum.	321	<b>3,24</b>	1,272
İş içinde terfi olanağının olması bakımından memnunum.	321	<b>3,44</b>	1,239
Çalışma şartları bakımından memnunum.	321	3,75	1,085
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından memnunum.	321	3,78	1,069
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından memnunum.	321	3,67	1,162
<b>Genel İş Doyumu</b>	<b>321</b>	<b>3,74</b>	<b>,704</b>

Tablo 16 incelendiğinde, otel işletmeleri çalışanlarının iş doyumu algılarına ait puan ortalamalarına göre en düşük puan ortalamaları; "Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum." (ort:3,24) ve "İş içinde terfi olanağının olması bakımından memnunum." (ort:3,44) maddeleridir. En yüksek puan ortalamaları ise "Bana sabit/sürekli bir iş olanağı sağlaması bakımından memnunum." (ort:4,08), "Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum."(ort:3,93) ve "Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum."(ort:3,93) maddeleridir. Boyut bazında incelendiğinde ise dışsal doyum puan ortalaması, içsel doyum ile karşılaştırıldığında daha düşüktür. Genel iş doyumu ortalaması ise 3,74'tür.

**Tablo 17:** Örneklem Grubunun ÖVD'ye Ait Puan Ortalamaları

	Sayı (N)	Ort.	§
<b>Faktör 1: Yardımlaşma</b>	<b>321</b>	<b>4,31</b>	<b>,628</b>
İş yükü fazla olan arkadaşlarıma yardım ederim.	321	4,27	,907
İş yaparken problem yaşayan arkadaşlarıma gönüllü olarak yardım ederim.	321	4,23	,870
İşe gelmeyen arkadaşımın görevini üstlenirim.	321	<b>4,47</b>	,790
İşe yeni başlayanların işe alışabilmelerine yardımcı olurum.	321	<b>4,34</b>	,783
Diğer departman çalışanları ile ilişkilerimde problem yaratmaktan kaçınırım.	321	4,28	,782
İş arkadaşlarımla haklarına saygı gösteririm.	321	4,33	,796
Kendi departman arkadaşlarımla problem yaşamamaya özen gösteririm.	321	4,28	,768
<b>Faktör 2:Sivil Erdem</b>	<b>321</b>	<b>4,06</b>	<b>,708</b>
Kurumsal memorandum, duyuru, not...vs. materyalleri her zaman takip ederim.	321	4,10	,922
Kurum imajını destekleyecek her türlü faaliyete katılırım.	321	4,10	,832
Çalıştığım kurumdaki değişikliklere ayak uydururum.	321	4,14	,834
Önemli olduğunu düşündüğüm ama zorunlu olmayan toplantılara katılırım.	321	<b>3,89</b>	,912
<b>Faktör 3: Centilmenlik</b>	<b>321</b>	<b>3,96</b>	<b>,786</b>
Olayların olumlu yönündense olumsuz yönüne odaklanırım.(R)	321	<b>3,76</b>	1,069
Önemsiz konularda şikayet ederek çok zaman harcarım.(R)	321	4,03	1,022
İşimi gerektiği gibi yapabilmem için sürekli yönlendirilmem gerekir.(R)	321	3,98	1,072
Pireyi deve yaparım. (R)	321	4,09	1,040
<b>Faktör 4: Vicdanlılık</b>	<b>321</b>	<b>4,17</b>	<b>,696</b>
Kontrol altında olmadığım zamanlarda bile kurum kurallarına uyarım.	321	4,22	,822
İşe isteyerek/severek zamanında gelirim.	321	<b>4,34</b>	,783
Aldığım paranın hakkını vermem gerektiğine inanırım.	321	4,15	,910
İşimde verilen mola süresinin dışına çıkmam.	321	3,96	1,046
<b>Genel ÖVD</b>	<b>321</b>	<b>4,16</b>	<b>,552</b>

Tablo 17'de bulunan otel işletmeleri çalışanlarının ÖVD algılarına ait puan ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamalar, "İşe gelmeyen arkadaşımın



görevini üstlenirim." (ort: 4,47), "İşe yeni başlayanların işe alışabilmelerine yardımcı olurum." (ort:4,34) ve "İşe isteyerek/severek zamanında gelirim." (ort:4,34) maddelerine aittir. En düşük ortalamalar ise "Olayların olumlu yönündense olumsuz yönüne odaklanırım.(R)" (ort: 3,76) ve "Önemli olduğunu düşündüğüm ama zorunlu olmayan toplantılara katılırım." (3,89) maddelerine aittir. ÖVD alt boyutları puan ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalama yardımlaşma (ort: 4,31) en düşük ortalama ise centilmenlik (ort: 3,96) boyutlarına aittir. Çalışanların genel ÖVD puan ortalaması ise 4,16'dır.

### **3.7.3. İş Doyumunun ve ÖVD' nin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması**

Otel işletmeleri çalışanlarının iş doyumunu ile demografik özelliklerinin göstergesi olan yaş, cinsiyet, medeni durum, gelir düzeyi, eğitim düzeyi, sektördeki iş tecrübesi, işletmedeki çalışma süresi, turizm eğitimi almış olma durumu, kadro durumu ve çalıştıkları departman gibi değişkenlere göre farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla T-testi ve ANOVA analizi yapılmıştır. İki seçenekli bir kategorik değişken ile sürekli bir değişken (ortalaması alınan eşit aralıklı veya oran ölçeği) karşılaştırılıyorsa T-test, ikiden fazla seçeneği olan kategorik ölçek ile ortalaması alınan sürekli bir ölçek karşılaştırılıyorsa ANOVA analizi tekniği kullanılmaktadır. Bu nedenle iki seçenekli cinsiyet, medeni durum, turizm eğitimi almış olma durumu ve kadro durumu değişkenleri için T-test, diğer değişkenler için ANOVA analizi tekniği kullanılmıştır.

### 3.7.3.1. İş Doyumu ve Alt Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

**Tablo 18:** İş Doyumu Alt Boyutları T-Testi Analizi Sonuçları

		Grup	n	ort.	ss	t	p
İçsel İş Doyumu	Cinsiyet	Kadın	95	3,89	,713	1,016	,311*
		Erkek	226	3,79	,758		
	Medeni Durum	Evli	154	3,81	,705	-,287	,775*
		Bekâr	167	3,83	,783		
	Turizm Eğitimi	Evet	164	3,89	,688	1,795	,074*
		Hayır	157	3,74	,796		
Kadro Durumu	Kadroolu	283	3,82	,748	-,254	,799*	
	Sözleşmeli	38	3,85	,738			
Dışsal İş Doyumu	Cinsiyet	Kadın	95	3,55	,815	-,867	,387*
		Erkek	226	3,63	,833		
	Medeni Durum	Evli	154	3,62	,777	,245	,807*
		Bekâr	167	3,60	,873		
	Turizm Eğitimi	Evet	164	3,70	,753	2,082	<b>,038**</b>
		Hayır	157	3,51	,890		
Kadro Durumu	Kadroolu	283	3,60	,835	-,602	,548*	
	Sözleşmeli	38	3,68	,775			
Genel İş Doyumu	Cinsiyet	Kadın	95	3,75	,670	,237	,813*
		Erkek	226	3,73	,720		
	Medeni Durum	Evli	154	3,73	,676	-,067	,947*
		Bekâr	167	3,74	,732		
	Turizm Eğitimi	Evet	164	3,82	,635	2,120	<b>,035**</b>
		Hayır	157	3,65	,763		
Kadro Durumu	Kadroolu	283	3,73	,709	-,444	,657*	
	Sözleşmeli	38	3,78	,678			

\*p>0,05 \*\*p<0,05

Araştırmaya katılanların iş doyumu alt boyutları puan ortalamalarının cinsiyet, medeni durum ve turizm eğitimi almış olma durumu değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi sonucu tablo 18'de özetlenmiştir.

Tabloya göre cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin grup ortalamaları arasındaki fark, p değerleri 0,05'den büyük olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır. Bu nedenle katılımcıların iş doyumu (içsel ve dışsal doyum) cinsiyet, medeni durum ve kadro durumu değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Katılımcıların içsel iş doyum puan ortalamaları turizm eğitimi almış olma durumu değişkenine göre farklılaşmamaktadır (p=0,74>0,05). Ancak araştırmaya katılanların dışsal iş doyum ve genel iş doyum algıları ile turizm eğitimi almış olma durumu değişkeninin ortalamaları arasındaki fark, p değeri 0,05'den

küçük olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu nedenle araştırmaya katılanların dışsal doyum ve genel doyumunu turizm eğitimi almış olma durumuna göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 19:** İş Doyumu Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	n	ort.	ss	f	p
İçsel İş Doyumu	25 yaş ve altı	87	3,81	,776	,042	,988*
	26-30 yaş	83	3,84	,680		
	31-35 yaş	72	3,81	,750		
	36 yaş ve üzeri	79	3,84	,786		
Dışsal İş Doyumu	25 yaş ve altı	87	3,60	,881	,364	,779*
	26-30 yaş	83	3,64	,750		
	31-35 yaş	72	3,53	,776		
	36 yaş ve üzeri	79	3,66	,895		
Genel İş Doyumu	25 yaş ve altı	87	3,72	,745	,152	,928*
	26-30 yaş	83	3,76	,608		
	31-35 yaş	72	3,70	,707		
	36 yaş ve üzeri	79	3,77	,760		

\*p>0,05 \*\*p<0,05

Araştırmaya katılanların içsel iş doyumunu, dışsal iş doyumunu ve genel iş doyumunu puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan ANOVA analizi sonuçları tablo 19'da özetlenmiştir. İş doyumunu alt boyutlarının p değerleri 0,05'den büyük olduğu için grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır. Bu bakımdan katılımcıların iş doyumunu, yaş değişkenine göre farklılaşmamaktadır.

**Tablo 20:** İş Doyumu Alt Boyutlarının Sektördeki İş Tecrübesi Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	n	ort.	ss	f	p
İçsel İş Doyumu	1 yıl ve altı	26	3,55	,759	3,968	,008**
	2-5	90	3,98	,692		
	6-9	58	3,62	,758		
	10 yıl ve üstü	147	3,85	,747		
Dışsal İş Doyumu	1 yıl ve altı	26	3,50	,791	,861	,462*
	2-5	90	3,65	,897		
	6-9	58	3,48	,804		
	10 yıl ve üstü	147	3,65	,798		
Genel İş Doyumu	1 yıl ve altı	26	3,53	,730	2,795	,040**
	2-5	90	3,85	,688		
	6-9	58	3,56	,714		
	10 yıl ve üstü	147	3,77	,693		

\*p>0,05 \*\*p<0,05

Araştırmaya katılanların içsel iş doyum, dışsal iş doyum ve genel iş doyum puan ortalamalarının sektördeki iş tecrübesi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan ANOVA analizi sonuçları tablo 20'de özetlenmiştir. Tabloya göre araştırmaya katılanların dışsal iş doyum ile sektördeki iş tecrübesi değişkenleri ortalamaları arasındaki fark, p değerleri 0,05'den büyük olduğu için grup istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır. Katılımcıların içsel iş doyum ve genel iş doyum puanları ortalamaları ile sektördeki iş tecrübesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tanımlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. İçsel iş doyum puan ortalamalarına yapılan analiz sonucunda sektördeki iş tecrübesi 1 yıl ve altı olanlar ile 2-5 yıl arasında olanlar, 2-5 yıl arasında olanlar ile 6-9 yıl arasında olanlar, 6-9 yıl arasında ile 10 yıl ve üzeri olan katılımcıların içsel iş doyum puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Katılımcıların genel iş doyum puan ortalamalarına yapılan analizde de içsel iş doyum ile aynı çıkmış, ancak son grup olan sektördeki iş tecrübesi 6-9 yıl arası ile 10 yıl ve üzeri olanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

**Tablo 21:** İş Doyumu Alt Boyutlarının İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	n	ort.	ss	f	p
İçsel İş Doyumu	1 yıl ve altı	90	3,87	,819	,447	,720*
	2-5 yıl	145	3,77	,757		
	6-9 yıl	33	3,86	,588		
	10 yıl ve üstü	53	3,86	,677		
Dışsal İş Doyumu	1 yıl ve altı	90	3,58	,860	,455	,714*
	2-5 yıl	145	3,58	,885		
	6-9 yıl	33	3,64	,677		
	10 yıl ve üstü	53	3,72	,689		
Genel İş Doyumu	1 yıl ve altı	90	3,75	,751	,408	,747*
	2-5 yıl	145	3,69	,727		
	6-9 yıl	33	3,77	,576		
	10 yıl ve üstü	53	3,81	,638		

\*p>0,05 \*\*p<0,05

Araştırmaya katılanların içsel iş doyum, dışsal iş doyum ve genel iş doyum puan ortalamalarının işletmedeki çalışma süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan ANOVA analizi sonuçları tablo 21'de özetlenmiştir. Analiz sonucuna göre, iş doyum ve alt boyutlarının p değerleri

0,05'den büyük olduğu için grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır. Bu bakımdan otel işletmesi çalışanlarının işletmedeki çalışma süresine göre iş doyum düzeyleri farklılaşmamaktadır.

**Tablo 22:** İş Doyumu Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>ort.</b>	<b>ss</b>	<b>f</b>	<b>p</b>
İçsel İş Doyumu	İlköğretim	32	3,67	,780	1,144	,331*
	Lise	149	3,78	,764		
	Önlisans	82	3,91	,724		
	Lisans	58	3,88	,704		
Dışsal İş Doyumu	İlköğretim	32	3,56	,932	,806	,491*
	Lise	149	3,58	,847		
	Önlisans	82	3,73	,759		
	Lisans	58	3,53	,811		
Genel İş Doyumu	İlköğretim	32	3,62	,724	,971	,407*
	Lise	149	3,70	,728		
	Önlisans	82	3,84	,670		
	Lisans	58	3,74	,679		

\*p>0,05 \*\*p<0,05

Araştırmaya katılanların içsel iş doyumunu, dışsal iş doyumunu ve genel iş doyumunu puan ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA analizi sonuçları tablo 22'de özetlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre iş doyumunu ve alt boyutlarının p değerleri 0,05'den büyük olduğu için grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır. Bu bakımdan katılımcıların iş doyumunu, eğitim düzeylerine göre farklılaşmamaktadır.

**Tablo 23:** İş Doyumu Alt Boyutlarının Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması

	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>ort.</b>	<b>ss</b>	<b>f</b>	<b>p</b>
İçsel İş Doyumu	1000 TL ve altı	139	3,71	,718	2,850	,059*
	1001-1500 TL	138	3,88	,743		
	1501 TL ve üstü	44	3,97	,806		
Dışsal İş Doyumu	1000 TL ve altı	139	3,45	,815	6,419	,002**
	1001-1500 TL	138	3,66	,806		
	1501 TL ve üstü	44	3,94	,830		
Genel İş Doyumu	1000 TL ve altı	139	3,61	,679	5,015	,007**
	1001-1500 TL	138	3,79	,693		
	1501 TL ve üstü	44	3,96	,754		

\*p>0,05 \*\*p<0,05

Araştırmaya katılanların içsel iş doyumu, dışsal iş doyumu ve genel iş doyumu puanları ortalamalarının gelir düzeyi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan ANOVA analizi sonuçlarının özetlendiği tablo 23'e göre çalışanların gelir düzeyi değişkenleri ortalamaları arasındaki fark, p değerleri 0,05'den büyük olduğu için grup istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Katılımcıların içsel iş doyumu ve genel iş doyumu puanları ortalamaları ile gelir düzeyi arasında p değeri 0,05'den küçük olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tanımlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Dışsal iş doyuma yapılan post-hoc analizi sonucunda, katılımcıların dışsal iş doyumu puan ortalamaları ile tüm gelir grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dışsal iş doyumu puan ortalaması en yüksek grup gelir düzeyi 1501 TL ve üzeri olan gruptur. En düşük puan ortalaması ise gelir düzeyi 1000 TL ve altı olan gruptur. Genel iş doyumu puan ortalamaları sonucunda ise gelir düzeyi 1000 TL ve altı ile gelir düzeyi 1001-1500 TL arasında olan gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Yine aynı farklılık, gelir düzeyi 1000 TL ve altı ile 1501 TL ve üzeri olan gruplar arasında ortaya çıkmıştır. Genel iş doyumu puan ortalamalarında ise en düşük puan ortalaması 1000 TL ve altı, en yüksek puan ortalaması ise gelir düzeyi 1501 TL ve üzeri olan gruplara aittir. Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının gelir düzeyleri arttıkça iş doyumları da artmaktadır.

**Tablo 24:** İş Doyumu Alt Boyutlarının Çalıştıkları Departmanlara Göre Farklılaşması

	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>ort.</b>	<b>ss</b>	<b>f</b>	<b>p</b>
İçsel İş Doyumu	Yiyecek-İçecek	113	3,74	,743	,497	,810*
	Önbüro	72	3,86	,702		
	Kat Hizmetleri	41	3,84	,804		
	Mutfak	34	3,81	,885		
	Muhasebe	26	3,94	,666		
	Güvenlik	20	3,97	,577		
	Diğer	15	3,75	,851		
Dışsal İş Doyumu	Yiyecek-İçecek	113	3,62	,745	2,005	,065*
	Önbüro	72	3,67	,773		
	Kat Hizmetleri	41	3,63	,939		
	Mutfak	34	3,24	1,026		
	Muhasebe	26	3,89	,773		
	Güvenlik	20	3,71	,753		
	Diğer	15	3,37	,867		
Genel İş Doyumu	Yiyecek-İçecek	113	3,69	,682	,891	,501*
	Önbüro	72	3,78	,658		
	Kat Hizmetleri	41	3,76	,790		
	Mutfak	34	3,58	,817		
	Muhasebe	26	3,92	,675		
	Güvenlik	20	3,86	,559		
	Diğer	15	3,60	,798		

\*p>0,05 \*\*p<0,05

Araştırmaya katılanların içsel iş doyumu, dışsal iş doyumu ve genel iş doyumu puan ortalamalarının çalıştıkları departmana göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan ANOVA analizi sonuçları tablo 24'de özetlenmiştir. Tabloya göre iş doyumu ve alt boyutlarının p değerleri 0,05'den büyük olduğu için grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır. Bu bakımdan çalışanların çalıştıkları departmana göre iş doyum düzeyleri farklılaşmamaktadır.

### 3.7.3.2. ÖVD ve Alt Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

**Tablo 25:** ÖVD ve Alt Boyutlarının T-Testi Analizi Sonuçları

		Grup	n	ort.	ss	t	p
Vicdanlılık	Cinsiyet	Kadın	95	4,19	,620	,346	,730*
		Erkek	226	4,16	,727		
	Medeni Durum	Evli	154	4,13	,754	-,864	,388*
		Bekâr	167	4,20	,658		
	Turizm Eğitimi	Evet	164	4,23	,643	1,551	,122*
		Hayır	157	4,10	,744		
	Kadro Durumu	Kadrolu	283	4,19	,687	1,808	,072*
		Geçici	38	3,98	,740		
Centilmenlik	Cinsiyet	Kadın	95	3,85	,831	-1,643	,101*
		Erkek	226	4,01	,763		
	Medeni Durum	Evli	154	4,04	,783	1,753	,081*
		Bekâr	167	3,89	,785		
	Turizm Eğitimi	Evet	164	4,08	,732	2,697	<b>,007**</b>
		Hayır	157	3,84	,824		
	Kadro Durumu	Kadrolu	283	4,01	,752	2,496	<b>,016**</b>
		Geçici	38	3,61	,942		
Sivil Erdem	Cinsiyet	Kadın	95	4,00	,726	-,948	,344*
		Erkek	226	4,08	,700		
	Medeni Durum	Evli	154	4,06	,745	,006	,996*
		Bekâr	167	4,06	,674		
	Turizm Eğitimi	Evet	164	4,17	,668	2,814	<b>,005**</b>
		Hayır	157	3,95	,732		
	Kadro Durumu	Kadrolu	283	4,09	,683	2,184	<b>,030**</b>
		Geçici	38	3,82	,842		
Yardımlaşma	Cinsiyet	Kadın	95	4,31	,561	,011	,991*
		Erkek	226	4,31	,655		
	Medeni Durum	Evli	154	4,30	,691	-,432	,666*
		Bekâr	167	4,33	,565		
	Turizm Eğitimi	Evet	164	4,40	,575	2,527	<b>,012**</b>
		Hayır	157	4,28	,668		
	Kadro Durumu	Kadrolu	283	4,34	,595	1,878	,067*
		Geçici	38	4,09	,805		
Genel ÖVD	Cinsiyet	Kadın	95	4,13	,512	-,650	,516*
		Erkek	226	4,17	,568		
	Medeni Durum	Evli	154	4,16	,586	,114	,909*
		Bekâr	167	4,15	,520		
	Turizm Eğitimi	Evet	164	4,25	,520	3,054	<b>,002**</b>
		Hayır	157	4,06	,569		
	Kadro Durumu	Kadrolu	283	4,19	,535	2,958	<b>,003**</b>
		Geçici	38	3,91	,620		

\*p>0,05 \*\*p<0,05

ÖVD ve alt boyutlarının, çalışanların özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi analizi sonuçları tablo 25'de özetlenmiştir.



Vicdanlılık boyutu puan ortalamaları ile çalışanların cinsiyet, medeni durum, turizm eğitimi almış olma durumu ve kadro durumu gibi özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Centilmenlik boyutu puan ortalamaları, çalışanların cinsiyet ve medeni durum gibi özelliklerine göre farklılaşmamaktadır. Buna karşılık çalışanların centilmenlik puan ortalamaları ile turizm eğitimi almış olma durumu ve kadro durumu gibi özellikler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ortalamalar arasındaki farka göre turizm eğitimi alan ve kadrolu çalışanların centilmenlik boyutu puan ortalamaları daha yüksek çıkmıştır.

Sivil erdem boyutu puan ortalamaları, çalışanların cinsiyet ve medeni durum gibi özelliklerine göre farklılaşmamaktadır. Çalışanların turizm eğitimi almış olma durumu ve kadro durumu özelliklerine göre sivil erdem boyutu puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan farklılaşmamaktadır. Turizm eğitim almış olanlar ile kadrolu çalışanların sivil erdem puan ortalamaları, daha yüksektir.

Yardımlaşma boyutu puan ortalamaları incelendiğinde ise; yardımlaşma puan ortalamaları ile çalışanların cinsiyet, medeni durum ve kadro durumu grup ortalamaları arasındaki fark, p değerleri 0,05'den büyük olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır. Ancak çalışanların turizm eğitimi almış olma durumu ile yardımlaşma boyutu puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Turizm eğitimi alanların centilmenlik puan ortalamaları, turizm eğitimi almayanların centilmenlik puan ortalamalarından yüksektir.

Çalışanların ÖVD puan ortalamalarında ise cinsiyet ve medeni durum özellikleri ile ÖVD puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Çalışanların turizm eğitimi almış olma durumu ve kadro durumu özellikleri ile genel ÖVD puanları arasındaki fark, p değeri 0,05'den küçük olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Turizm eğitimi almış olan çalışanlar ile kadrolu çalışanlar daha fazla ÖVD sergilemektedirler.

**Tablo 26:** ÖVD ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>ort.</b>	<b>ss</b>	<b>f</b>	<b>p</b>
Vicdanlılık	25 yaş ve altı	87	4,06	,717	1,917	,127*
	26-30 yaş	83	4,28	,555		
	31-35 yaş	72	4,09	,814		
	36 yaş ve üzeri	79	4,23	,677		
Centilmenlik	25 yaş ve altı	87	3,72	,850	5,774	,001**
	26-30 yaş	83	3,93	,837		
	31-35 yaş	72	4,06	,751		
	36 yaş ve üzeri	79	4,19	,597		
Sivil Erdem	25 yaş ve altı	87	3,93	,715	1,707	,165*
	26-30 yaş	83	4,07	,590		
	31-35 yaş	72	4,09	,740		
	36 yaş ve üzeri	79	4,17	,770		
Yardımlaşma	25 yaş ve altı	87	4,22	,592	1,909	,129*
	26-30 yaş	83	4,34	,483		
	31-35 yaş	72	4,26	,745		
	36 yaş ve üzeri	79	4,44	,672		
Genel ÖVD	25 yaş ve altı	87	4,02	,554	3,434	,017**
	26-30 yaş	83	4,18	,455		
	31-35 yaş	72	4,15	,632		
	36 yaş ve üzeri	79	4,28	,538		

\*p>0,05 \*\*p<0,05

ÖVD ve alt boyutları puan ortalamalarının, çalışanların yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan ANOVA analizi sonuçları tablo 26'da özetlenmiştir. ÖVD alt boyutlarından vicdanlılık, sivil erdem ve yardımlaşma boyutlarının puan ortalamaları ile çalışanların yaşları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak centilmenlik boyutu puan ortalamaları ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc analizi sonucunda, 25 yaş ve altı ile 31-35 yaş grupları arasında; 25 yaş ve altı ile 36 yaş ve üzeri gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

ÖVD puan ortalamaları ile çalışanların yaş grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Gruplar arasındaki farklılığın nedenini belirlemek amacıyla post-hoc analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre 25 yaş ve altı ile 26-30, 25 yaş ve altı ile 36 yaş ve üzeri gruplar arasında ÖVD puan ortalamaları açısından istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

**Tablo 27:** ÖVD ve Alt Boyutlarının Sektördeki İş Tecrübesi Değişkenine Göre Farklılaşması

	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>ort.</b>	<b>ss</b>	<b>f</b>	<b>p</b>
Vicdanlılık	1 yıl ve altı	26	3,90	,700	1,612	,186 *
	2-5 yıl	90	4,18	,670		
	6-9 yıl	58	4,14	,638		
	10 yıl ve üstü	147	4,22	,727		
Centilmenlik	1 yıl ve altı	26	3,83	,744	4,125	,007 **
	2-5 yıl	90	3,82	,887		
	6-9 yıl	58	3,83	,847		
	10 yıl ve üstü	147	4,13	,675		
Sivil Erdem	1 yıl ve altı	26	3,71	,753	3,205	,023 **
	2-5 yıl	90	4,00	,689		
	6-9 yıl	58	4,08	,659		
	10 yıl ve üstü	147	4,15	,713		
Yardımlaşma	1 yıl ve altı	26	4,10	,691	1,621	,184 *
	2-5 yıl	90	4,33	,543		
	6-9 yıl	58	4,24	,511		
	10 yıl ve üstü	147	4,37	,698		
Genel ÖVD	1 yıl ve altı	26	3,92	,558	3,097	,027 **
	2-5 yıl	90	4,14	,545		
	6-9 yıl	58	4,10	,494		
	10 yıl ve üstü	147	4,24	,564		

\*p>0,05 \*\*p<0,05

ÖVD ve alt boyutları puan ortalamaları ve çalışanların sektördeki iş tecrübesine göre farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan ANOVA analizi sonuçları tablo 27'de özetlenmiştir. Tablodaki değerlere göre çalışanların sektördeki iş tecrübesi değişkeni ile ÖVD alt boyutlarından vicdanlılık ve yardımlaşma alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak centilmenlik, sivil erdem boyutları ve genel ÖVD puan ortalamaları ile çalışanların sektördeki iş tecrübesine göre ayrılan gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan post-hoc analizine göre sivil erdem boyutu ortalama puanları ile sektördeki iş tecrübesinin ayrıldığı tüm gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Centilmenlik boyutunda ise sektördeki iş tecrübesi 2-5 yıl arasında olanlar ve 10 yıl ve üzeri olan gruplar arasında farklılık vardır. ÖVD analizi sonuçlarında ise sektördeki iş tecrübesi 1 yıl ve altı ile 10 yıl ve üzeri olan gruplar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Grup ortalamaları değerlendirildiğinde ise centilmenlik, sivil erdem ve genel ÖVD puan ortalamalarına göre en yüksek ortalama, sektördeki iş tecrübesi 10 yıl ve üzerinde olan gruptur.

**Tablo 28:** ÖVD ve Alt Boyutlarının İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>ort.</b>	<b>ss</b>	<b>f</b>	<b>p</b>
Vicdanlılık	1 yıl ve altı	90	4,29	,631	,991	,397*
	2-5 yıl	145	4,09	,766		
	6-9 yıl	33	4,21	,601		
	10 yıl ve üstü	53	4,21	,650		
Centilmenlik	1 yıl ve altı	90	4,05	,715	,931	,426*
	2-5 yıl	145	3,90	,858		
	6-9 yıl	33	3,90	,821		
	10 yıl ve üstü	53	4,04	,665		
Sivil Erdem	1 yıl ve altı	90	4,11	,703	3,340	,020**
	2-5 yıl	145	3,93	,756		
	6-9 yıl	33	4,25	,586		
	10 yıl ve üstü	53	4,20	,589		
Yardımlaşma	1 yıl ve altı	90	4,40	,554	3,299	,021**
	2-5 yıl	145	4,20	,691		
	6-9 yıl	33	4,38	,513		
	10 yıl ve üstü	53	4,45	,584		
Genel ÖVD	1 yıl ve altı	90	4,23	,505	2,990	,031**
	2-5 yıl	145	4,06	,596		
	6-9 yıl	33	4,22	,515		
	10 yıl ve üstü	53	4,26	,491		

\*p>0,05 \*\*p<0,05

ÖVD ve alt boyutlarının işletmedeki çalışma süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan analiz sonuçlarını gösteren tablo 28'e göre, ÖVD alt boyutlarından vicdanlılık ve centilmenlik boyutlarının puan ortalamaları ile çalışanların işletmedeki çalışma süresini gösteren gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak sivil erdem, yardımlaşma ve genel ÖVD puan ortalamaları incelendiğinde, p değerleri 0,05'den küçük olduğu için işletmedeki çalışma süresi değişkeni ile aralarındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Aralarındaki farklılığın kaynaklarını belirlemek için post-hoc analizi yapılmıştır. Sivil erdem boyutu ortalama puanlarının analiz sonuçlarına göre, işletmedeki çalışma süreleri 2-5 yıl ile 6-9 yıl, 2-5 ile 10 yıl ve üzeri arasında olan gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İşletmedeki çalışma süresi 2-5 yıl arasında olan çalışanların sivil erdem boyutu ortalama puanları diğer gruplardan daha düşüktür. Yardımlaşma boyutu post-hoc analizi sonuçlarına göre ise işletmedeki çalışma süresi 1 ve 1 yıldan ile 2-5 yıl arasında olan gruplar, 2-5 yıl ve 10 yıl ve üzeri gruplar arasında olan gruplar

arasında farklılık bulunmaktadır. ÖVD ortalama puanları arasında ise en düşük ortalamaya sahip olan grup, işletmedeki çalışma süresi 2-5 yıl arasında olan gruptur.

**Tablo 29:** ÖVD ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>ort.</b>	<b>ss</b>	<b>f</b>	<b>p</b>
Vicdanlılık	İlköğretim	32	4,14	,748	,041	,989*
	Lise	149	4,17	,712		
	Önlisans	82	4,16	,689		
	Lisans	58	4,18	,642		
Centilmenlik	İlköğretim	32	3,97	,831	1,839	,140*
	Lise	149	3,96	,772		
	Önlisans	82	3,84	,863		
	Lisans	58	4,15	,653		
Sivil Erdem	İlköğretim	32	3,98	,882	,278	,842*
	Lise	149	4,07	,691		
	Önlisans	82	4,03	,619		
	Lisans	58	4,11	,772		
Yardımlaşma	İlköğretim	32	4,19	,746	,670	,571*
	Lise	149	4,32	,634		
	Önlisans	82	4,30	,579		
	Lisans	58	4,31	,613		
Genel ÖVD	İlköğretim	32	4,09	,628	,669	,553*
	Lise	149	4,16	,551		
	Önlisans	82	4,12	,551		
	Lisans	58	4,23	,514		

\*p>0,05 \*\*p<0,05

ÖVD ve alt boyutları puan ortalamalarının, çalışanların eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan ANOVA analizi sonuçları tablo 29'da özetlenmiştir. Analiz sonucuna göre çalışanların eğitim düzeyleri ile ÖVD ve alt boyutları puan ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır.

**Tablo 30: ÖVD ve Alt Boyutlarının Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması**

	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>ort.</b>	<b>ss</b>	<b>f</b>	<b>p</b>
Vicdanlılık	1000 TL ve altı	139	4,09	,681	1,777	,171*
	1001-1500 TL	138	4,20	,708		
	1501 TL ve üstü	44	4,30	,691		
Centilmenlik	1000 TL ve altı	139	3,87	,838	3,209	,042*
	1001-1500 TL	138	3,98	,771		
	1501 TL ve üstü	44	4,21	,597		
Sivil Erdem	1000 TL ve altı	139	3,93	,713	4,113	,017**
	1001-1500 TL	138	4,14	,680		
	1501 TL ve üstü	44	4,21	,727		
Yardımlaşma	1000 TL ve altı	139	4,25	,634	2,304	,102*
	1001-1500 TL	138	4,33	,617		
	1501 TL ve üstü	44	4,48	,623		
Genel ÖVD	1000 TL ve altı	139	4,07	,559	4,139	,017*
	1001-1500 TL	138	4,19	,542		
	1501 TL ve üstü	44	4,32	,519		

\*p>0,05 \*\*p<0,05

ÖVD ve alt boyutlarının gelir düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan ANOVA analizi sonuçları tablo 30'da özetlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre vicdanlılık, centilmenlik ve yardımlaşma boyutlarının p değerleri 0,05'den büyük olduğu için gelir düzeyi değişkeni gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna karşılık sivil erdem alt boyutu ve ÖVD ortalama puanları ile gelir düzeyi değişkeni grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla post-hoc analizi yapılmıştır. Sivil erdem alt boyutu puan ortalamaları açısından, geliri 1000 TL ve altı ile 1001-1501 TL arasında olanlar, 1000 TL ve altında olanları ile 1501 TL ve üzerinde olan gruplar arasında farklılık bulunmaktadır. ÖVD ortalama puanları açısından, gelir düzeyi 1000 TL ve altı ile 1501 TL ve üzeri olan gruplar arasında farklılık göstermiştir. Geliri 1000 TL ve altı olan grubun sivil erdem ve ÖVD ortalama puanları, geliri 1501 TL ve üzeri olan gruptan düşüktür.

**Tablo 31:** ÖVD ve Alt Boyutlarının Çalıştıkları Departmanlara Göre Farklılaşması

	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>ort.</b>	<b>ss</b>	<b>f</b>	<b>p</b>
Vicdanlılık	Yiyecek-İçecek	113	4,11	,734	,785	,582*
	Önbüro	72	4,19	,711		
	Kat Hizmetleri	41	4,07	,915		
	Mutfak	34	4,33	,593		
	Muhasebe	26	4,21	,439		
	Güvenlik	20	4,32	,466		
	Diğer	15	4,13	,410		
Centilmenlik	Yiyecek-İçecek	113	3,83	,850	1,388	,219*
	Önbüro	72	4,01	,693		
	Kat Hizmetleri	41	4,05	,751		
	Mutfak	34	4,09	,872		
	Muhasebe	26	4,09	,620		
	Güvenlik	20	3,82	,831		
	Diğer	15	4,25	,713		
Sivil Erdem	Yiyecek-İçecek	113	3,96	,689	1,595	,148*
	Önbüro	72	4,02	,700		
	Kat Hizmetleri	41	4,05	,922		
	Mutfak	34	4,06	,691		
	Muhasebe	26	4,29	,591		
	Güvenlik	20	4,25	,567		
	Diğer	15	4,36	,451		
Yardımlaşma	Yiyecek-İçecek	113	4,18	,705	1,684	,124*
	Önbüro	72	4,37	,586		
	Kat Hizmetleri	41	4,29	,802		
	Mutfak	34	4,41	,371		
	Muhasebe	26	4,50	,408		
	Güvenlik	20	4,45	,438		
	Diğer	15	4,41	,371		
Genel ÖVD	Yiyecek-İçecek	113	4,04	,605	1,552	,161*
	Önbüro	72	4,18	,513		
	Kat Hizmetleri	41	4,14	,698		
	Mutfak	34	4,25	,439		
	Muhasebe	26	4,31	,369		
	Güvenlik	20	4,25	,439		
	Diğer	15	4,28	,375		

\*p>0,05 \*\*p<0,05

ÖVD ve alt boyutları ortalama puanlarının, çalıştıkları departmanlara farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla ANOVA analizi yapılmış ve sonuçlar tablo 31'de özetlenmiştir. Analiz sonucuna göre p değeri 0,05'den büyük olduğu için gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

### 3.7.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda, iş doyumunu ve ÖVD arasındaki ilişki ile ilgili bilgi ve bulgulara ulaşabilmek amacıyla daha önceden belirlenmiş olan hipotezler test edilecektir.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir<sup>297</sup>. Korelasyon katsayısının (r) 1,00 olması, mükemmel pozitif ilişkiyi; -1,00 olması mükemmel negatif ilişkiyi; 0,00 olması, ilişkinin olmadığını gösterir<sup>298</sup>. İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olması, X değişkeni değerlerinin artması durumunda Y değişkeninin değerlerinin de artma eğiliminde olduğu, ya da X değişkeninin değerlerinin düşmesi durumunda Y değişkene ait değerlerin de düşme eğiliminde olduğunu gösterir. İki değişken arasında negatif bir ilişkinin olması, değişkenlerden birine ait değerlerin artması durumunda diğer değişkenin değerlerinin düşmesi demektir.<sup>299</sup> Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında tam olarak ortaklaşılan aralıklar bulunmamakla birlikte, sosyal bilimlerde korelasyon katsayılarının yorumlanmasına ilişkin aşağıdaki tabloda gösterilen değerler kabul edilmektedir<sup>300</sup>.

**Tablo 32:** Korelasyon Katsayıları ve İlişki Durumu

r	İlişki
0,00-0,29	Zayıf
0,30-0,69	Orta
0,70-1,00	Yüksek

### 3.9.1. Korelasyon Analizi Sonuçları

Bu çalışmanın temel amacı; otel işletmesi çalışanlarının iş doyumunu ile ÖVD arasındaki bir ilişkinin belirlenmesidir. Araştırmanın temel amacının yanı sıra iş

<sup>297</sup>Kalaycı, s.115.

<sup>298</sup>Büyüköztürk, s.32.

<sup>299</sup>Kalaycı, s.115.

<sup>300</sup>Büyüköztürk, s.32.



doyumunu ve alt boyutları ile ÖVD ve alt boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi de amaçlanmıştır.

**Tablo 33:** İş Doyumu ve ÖVD Ölçekleri Korelasyon Analizi

	İş Doyumu	ÖVD
İş Doyumu PearsonKorelasyon	1	,410**
ÖVD PearsonKorelasyon		1

\*\* Korelasyon %99 güven düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü).

İş doyumunu ve ÖVD arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçları tablo 33'de görülmektedir. Tabloya göre çalışanların toplam iş doyumunu ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Değişkenler arasında pozitif (doğru) yönlü, orta kuvvette bir ilişki vardır ( $r = 0,410$ ). Çalışanların iş doyumunu arttıkça, ÖVD de artmaktadır. Bu nedenle otel işletmeleri çalışanlarının iş doyumunu ile ÖVD arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla geliştirilen  $H_{1A}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 34:** Genel İş Doyum ve ÖVD Alt Boyutları Korelasyon Analizi

	GenelDoyum	Vicdanlılık	Centilmenlik	SivilErdem	Yardımlaşma
GenelİşDoyum PearsonKorelasyon	1	,326**	,070	,396**	,441**
Vicdanlılık PearsonKorelasyon		1	,297**	,591**	,653**
Centilmenlik PearsonKorelasyon			1	,378**	,376**
SivilErdem PearsonKorelasyon				1	,699**
Yardımlaşma PearsonKorelasyon					1

\*\* Korelasyon %99 güven düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü).

Genel iş doyumu ve ÖVD alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları tablo 34'de görülmektedir. Genel iş doyumu ve ÖVD arasındaki ilişki daha önce test edildiği için, bu analizde değerlendirilmemiştir. Analiz sonuçları aşağıda değerlendirilmiştir.

- Çalışanların genel iş doyumu ve ÖVD alt boyutlarından vicdanlılık boyutu arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ,  $r = 0,364$ ). Çalışanların genel iş doyumu arttıkça, vicdanlılık boyutu da artacaktır. Bu bakımdan genel iş doyumu ile vicdanlılık arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik geliştirilen  $H_{2A}$  hipotezi kabul edilmiştir.
- Çalışanların genel iş doyumu ve ÖVD alt boyutlarından centilmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ). Bu nedenle, çalışanların genel iş doyumu ile centilmenlik arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilen  $H_{3A}$  hipotezi kabul edilmemiştir.
- Çalışanların genel iş doyumu ile ÖVD alt boyutlarından sivil erdem boyutu arasında orta kuvvette, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ,  $r = 0,396$ ). Çalışanların genel iş doyumu arttıkça, sivil erdem boyutu da artacaktır. Bu bakımdan genel iş doyumu ile sivil erdem arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik geliştirilen  $H_{4A}$  hipotezi kabul edilmiştir.
- Çalışanların genel iş doyumu ile ÖVD alt boyutlarından yardımlaşma boyutu arasında orta kuvvette, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ,  $r = 0,441$ ). Çalışanların genel iş doyumu arttıkça, yardımlaşma boyutu da artacaktır. Bu bakımdan genel iş doyumu ile yardımlaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. İlişkiye yönelik geliştirilen  $H_{5A}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 35:** İçsel İş Doyum ve ÖVD ve Alt Boyutları Korelasyon Analizi

	İçselDoyum	Vicdanlılık	Centilmenlik	SivilErdem	Yardımlaşma	GenelÖVD
İçselİşDoyumu PearsonKorelasyon	1	,326**	,073	,379**	,450**	,399**
Vicdanlılık PearsonKorelasyon		1	,297**	,591**	,653**	,788**
Centilmenlik PearsonKorelasyon			1	,378**	,376**	,638**
SivilErdem PearsonKorelasyon				1	,699**	,833**
Yardımlaşma PearsonKorelasyon					1	,894**
GenelÖVD PearsonKorelasyon						1

\*\* Korelasyon %99 güven düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü).

İçsel iş doyumunu ile ÖVD ve alt boyutları ile arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları tablo 35'de görülmektedir. Analiz sonuçları aşağıda değerlendirilmiştir.

- Çalışanların içsel iş doyumunu ve ÖVD alt boyutlarından vicdanlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Değişkenler arasında pozitif (doğru) yönlü, zayıf bir ilişki bulunmaktadır ( $r = 0,297$ ). Çalışanların içsel iş doyumunu arttıkça, vicdanlılık boyutu da artacaktır. Bu bakımdan içsel iş doyumunu ile vicdanlılık arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik geliştirilen  $H_{6A}$  hipotezi kabul edilmiştir.
- Çalışanların içsel iş doyumunu ve ÖVD alt boyutlarından centilmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ). Bu nedenle çalışanların içsel iş doyumunu ile centilmenlik arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilen  $H_{7A}$  hipotezi kabul edilmemiştir.
- Çalışanların içsel iş doyumunu ile ÖVD alt boyutlarından sivil erdem boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Değişkenler arasında pozitif (doğru) yönlü, orta kuvvette bir ilişki bulunmaktadır ( $r = 0,379$ ). Çalışanların içsel iş doyumunu arttıkça, sivil erdem boyutu da artacaktır. Bu bakımdan içsel iş doyumunu ile sivil erdem arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik geliştirilen  $H_{8A}$  hipotezi kabul edilmiştir.
- Çalışanların içsel iş doyumunu ile ÖVD alt boyutlarından yardımlaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Değişkenler arasında

pozitif (doğru) yönlü, orta kuvvette bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0,450$ ). Çalışanların içsel iş doyumunu arttıkça, yardımlaşma boyutu da artacaktır. Bu bakımdan içsel iş doyumunu ile yardımlaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. İlişkiye yönelik geliştirilen  $H_{9A}$  hipotezi kabul edilmiştir.

- Çalışanların içsel iş doyumunu ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Değişkenler arasında pozitif (doğru) yönlü, orta kuvvette bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0,399$ ). Çalışanların içsel iş doyumunu arttıkça, genel ÖVD de artacaktır. Bu bakımdan içsel iş doyumunu ile genel ÖVD arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. İlişkiye yönelik geliştirilen  $H_{10A}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 36:** Dışsal İş Doyum ve ÖVD ve Alt Boyutları Korelasyon Analizi

	DışsalDoyum	Vicdanlılık	Centilmenlik	SivilErdem	Yardımlaşma	GenelÖVD
DışsalİşDoyum PearsonKorelasyon	1	,335**	,051	,332**	,331**	,333**
Vicdanlılık PearsonKorelasyon		1	,297**	,591**	,653**	,788**
Centilmenlik PearsonKorelasyon			1	,378**	,376**	,638**
SivilErdem PearsonKorelasyon				1	,699**	,833**
Yardımlaşma PearsonKorelasyon					1	,894**
GenelÖVD PearsonKorelasyon						1

\*\* Korelasyon %99 güven düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü).

Dışsal iş doyumunu ve ÖVD ve alt boyutları ile arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi sonuçları tablo 36'da görülmektedir. Analiz sonuçları aşağıda değerlendirilmiştir.

- Çalışanların dışsal iş doyumunu ve ÖVD alt boyutlarından vicdanlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Değişkenler arasında pozitif (doğru) yönlü, orta kuvvette bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0,335$ ). Çalışanların dışsal iş doyumunu arttıkça, vicdanlılık boyutu puanı da artacaktır. Bu bakımdan dışsal iş doyum ile vicdanlılık arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik geliştirilen  $H_{11A}$  hipotezi kabul edilmiştir.

- Çalışanların dışsal iş doyumu ve ÖVD alt boyutlarından centilmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Bu nedenle çalışanların dışsal iş doyumu ile centilmenlik arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilen  $H_{12A}$  hipotezi kabul edilmemiştir.
- Çalışanların dışsal iş doyumu ile ÖVD alt boyutlarından sivil erdem boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Değişkenler arasında pozitif (doğru) yönlü, orta kuvvette bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0,332$ ). Çalışanların dışsal iş doyumu arttıkça, sivil erdem boyutu da artacaktır. Bu bakımdan dışsal iş doyumu ile sivil erdem arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik geliştirilen  $H_{13A}$  hipotezi kabul edilmiştir.
- Çalışanların dışsal iş doyumu ile ÖVD alt boyutlarından yardımlaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Değişkenler arasında pozitif (doğru), yönlü orta kuvvette bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0,331$ ). Çalışanların dışsal iş doyumu arttıkça, yardımlaşma boyutu da artacaktır. Bu bakımdan dışsal iş doyumu ile yardımlaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. İlişkiye yönelik geliştirilen  $H_{14A}$  hipotezi kabul edilmiştir.
- Çalışanların dışsal iş doyumu ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Değişkenler arasında pozitif (doğru) yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0,333$ ). Çalışanların dışsal iş doyumu arttıkça, genel ÖVD puanı da artacaktır. Bu bakımdan dışsal iş doyumu ile genel ÖVD arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki vardır. İlişkiye yönelik geliştirilen  $H_{15A}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotezlere yönelik analiz sonuçları tablo 37’de özetlenmiştir. İş doyumu ve boyutları ile ÖVD ve boyutları arasındaki ilişkinin ayrı ayrı incelendiği bu araştırmada; genel iş doyumu ile yardımlaşma, vicdanlılık, sivil erdem boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki çıkmıştır. İçsel iş doyumu ile ÖVD ve yardımlaşma, vicdanlılık, sivil erdem alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Dışsal iş doyumu ile ÖVD ve yardımlaşma, vicdanlılık, sivil erdem alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Buna karşın ÖVD’nin diğer boyutlarından olan centilmenlik boyutu ile iş doyumu ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

**Tablo 37:** Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

İş Doyumu	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı				
	Vicdanlılık	Centilmenlik	Sivil Erdem	Yardımlaşma	Genel ÖVD
Genel İş Doyumu	H <sub>2A</sub> =kabul	H <sub>3A</sub> =red	H <sub>4A</sub> =kabul	H <sub>5A</sub> =kabul	H <sub>1A</sub> =kabul
İçsel İş Doyumu	H <sub>6A</sub> =kabul	H <sub>7A</sub> =red	H <sub>8A</sub> =kabul	H <sub>9A</sub> =kabul	H <sub>10A</sub> =kabul
Dışsal İş Doyumu	H <sub>11A</sub> =kabul	H <sub>12A</sub> =red	H <sub>13A</sub> =kabul	H <sub>14A</sub> =kabul	H <sub>15A</sub> =kabul

### 3.7.5. İş Doyumunun ÖVD Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Çalışmanın bu kısmında ÖVD ve alt boyutlarının, iş doyumu ve alt boyutlarından etkilenip etkilenmediğini incelemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir bağımsız (basit regresyon) veya birden fazla değişken (çoklu regresyon) arasındaki ilişkilerin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir<sup>301</sup>. Bu bağlamda çalışmada bağımlı değişken; ÖVD ve boyutları, bağımsız değişken; doyumu ve boyutları şeklinde ele alınmıştır.

Aşağıda ÖVD ve alt boyutları ve iş doyumu alt boyutları arasında yapılan regresyon analizine yer verilmiştir. İçsel iş doyumu, dışsal iş doyumu ve genel iş doyumu ile ÖVD alt boyutlarından centilmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı için regresyon analizinde değerlendirmeye alınmamıştır.

**Tablo 38:** Genel İş Doyumunun ÖVD üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı		t	p	f	Model (p)	r <sup>2</sup>
		B	S.hata					
Genel ÖVD						64,373	,000	0,168
	Sabit	2,959	,158	19,432	,000			
	Genel İş Doyumu	,321	,041	8,023	,000			

Genel iş doyumunun ÖVD üzerine etkisini belirlemeye yönelik yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları tablo 38’de özetlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre f değerinin; 64,373; p<0,001 düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Tabloda bulunan r<sup>2</sup>, bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu bakımdan analiz sonucunda r<sup>2</sup> değerine göre iş doyumu, ÖVD'nin %16,8’ini açıklayabilmektedir. Bununla birlikte regresyon katsayıları (B değerleri) incelendiğinde, iş doyumundaki

<sup>301</sup> Kalaycı, s.199.

bir birimlik artışın ÖVD'yi %32,1 oranında arttırdığını söylemek mümkündür. Bu sonuçlara göre, otel işletmesi çalışanlarının iş doyumunun, ÖVD'nin belirleyicisi olduğu görülmüştür.

**Tablo 39:** İçsel İş Doyumu ve Dışsal İş Doyumunun ÖVD üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı		t	p	f	Model (p)	r <sup>2</sup>
		B	S.hata					
Genel ÖVD	Sabit	2,945	,153	19,252	,000	32,628	,000	0,170
	İçsel İş Doyumu	,315	,049	4,779	,000			
	Dışsal İş Doyumu	,134	,044	2,040	,042			

İçsel iş doyumunu ve dışsal iş doyumunun ÖVD üzerine etkisini belirlemeye yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları tablo 39'da özetlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre f değerinin; 32,628;  $p < 0,001$  düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Sonuçlara göre içsel iş doyumunu ve dışsal iş doyumunu, ÖVD'nin %17'lik bir kısmını açıklamaktadır. Her iki değişkenin p değerleri 0,05'den küçük olduğu için anlamlı olduğunu ve değişkenlerin çalışanların ÖVD'sini etkilemekte olduğunu söylemek mümkündür. İçsel iş doyumunu bir birim arttırıldığında ÖVD %31,5 ve dışsal doyum bir birim arttırıldığında ÖVD %13,4 oranında artmaktadır. Regresyon analizi sonucuna göre, otel işletmesi çalışanlarının içsel ve dışsal iş doyumunun ÖVD üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Ancak içsel ve dışsal iş doyumunu karşılaştırıldığında içsel iş doyumunun ÖVD'yi daha iyi açıklamaktadır.

**Tablo 40:** İçsel İş Doyumu ve Dışsal İş Doyumunun ÖVD Alt Boyutlarından Vicdanlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı		t	p	f	Model (p)	r <sup>2</sup>
		B	S.hata					
Vicdanlılık	Sabit	2,838	,197	14,398	,000	24,645	,000	0,134
	Dışsal İş Doyumu	,215	,057	3,203	,002			
	İçsel İş Doyumu	,190	,063	2,829	,005			

İçsel iş doyumunu ve dışsal iş doyumunun ÖVD alt boyutlarından vicdanlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları tablo 40'da özetlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre f değerinin; 24,645;  $p < 0,001$

düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Her iki değişkenin p değerleri 0,05'den küçük olduğu için anlamlı olduğu ve bu değişkenlerin çalışanların ÖVD alt boyutlarından vicdanlılık boyutunu etkilemekte olduğunu söylemek mümkündür. Sonuca göre içsel iş doyumu ve dışsal iş doyumu, vicdanlılık boyutunun %13,4'nü açıklayabilmektedir. Dışsal iş doyumu bir birim arttırıldığında ÖVD %21,5 ve içsel iş doyumu bir birim arttırıldığında vicdanlılık boyutu %19 oranında artmaktadır. Bu bakımdan ÖVD'yi alt boyutlarından vicdanlılık boyutunu, dışsal iş doyumunun daha iyi açıkladığı söylenebilir.

**Tablo 41:**İçsel İş Doyumu ve Dışsal İş Doyumunun ÖVD Alt Boyutlarından Sivil Erdem Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı		t	p	f	Model (p)	r <sup>2</sup>
		B	S.hata					
Sivil Erdem	Sabit	2,564	,198	12,974	,000	29,825	,000	0,158
	İçsel İş Doyumu	,282	,063	4,258	,000			
	Dışsal İş doyumu	,153	,057	2,315	,021			

İçsel iş doyumu ve dışsal iş doyumunun ÖVD alt boyutlarından sivil erdem üzerine etkisini belirlemeye yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları tablo 41'de özetlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre f değerinin; 29,825; p<0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Her iki değişkenin p değerleri 0,05'den küçük olduğu için anlamlı olduğu ve bu değişkenlerin, çalışanların ÖVD alt boyutlarından vicdanlılık boyutunu etkilemekte olduğunu söylemek mümkündür. Sonuçlara göre içsel iş doyumu ve dışsal iş doyumu, vicdanlılık boyutunun %15,8'ini açıklayabilmektedir. İçsel iş doyumu bir birim arttırıldığında sivil erdem boyutu %28,2 ve dışsal doyum bir birim arttırıldığında vicdanlılık boyutu %15,3 oranında artmaktadır. Bu bakımdan ÖVD'yi içsel iş doyumunun daha iyi açıkladığı söylenebilir.



**Tablo 42:** İçsel İş Doyumu ve Dışsal İş Doyumunun ÖVD Alt Boyutlarından Yardımlaşma Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı		t	p	f	Model (p)	r <sup>2</sup>
		B	S.hata					
Yardımlaşma	Sabit	2,868	,164	17,480	,000	81,004	,000	0,203
	İçsel İş Doyumu	,379	,042	9,000	,000			
	Dışsal İş doyumu	,079	,057	1,230	,220			

İçsel iş doyumu ve dışsal iş doyumunun ÖVD alt boyutlarından yardımlaşma üzerine etkisini belirlemeye yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları tablo 42’de özetlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre f değerinin; 81,004;  $p < 0,001$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. İçsel iş doyum değişkeninin p değeri 0,05’den küçük olduğu için anlamlı olduğu ve iş doyumunun, çalışanların ÖVD alt boyutlarından yardımlaşma boyutunu etkilemekte olduğunu söylemek mümkündür. Regresyon analizi sonucunda yardımlaşma boyutunun, içsel iş doyumunu tarafından %20,3’ünün açıklandığı görülmektedir. İçsel iş doyumunu bir birim arttırıldığında yardımlaşma boyutu %37,9 oranında artmaktadır. Dışsal doyum değişkeni ise yardımlaşma boyutunu istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=1,230$ ,  $p=0,220 > 0,05$ ).

## SONUÇ

Hizmet sektöründe bulunan otel işletmelerinde, çalışanların kendi içindeki ilişkileri ve müşterilerle olan ilişkileri nedeniyle insan unsuru oldukça önemlidir. Otel işletmelerinin verimli ve etkin çalışabilmesi, hizmet kalitesini arttırabilmesi, müşteri tatminini sağlayabilmesi ve uzun vadeli hedeflere ulaşabilmesi için çalışanların önemi gittikçe artmaktadır.

Günümüzde son yıllarda turizme yönelik talebin hızla artması, otel işletmelerine olan talebi de arttırmaktadır. Bu nedenle otel işletmeleri, genişleyen bu pazardan daha fazla yararlanabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için, iş tanımlarında biçimsel olarak belirlenmiş görevlerin ötesinde davranış sergileyen ve işletmelerinde bu yönüyle de önemli katkılar sağlayan çalışanlara daha çok ihtiyaç duymaktadır. Otel işletmeleri artan talebin ihtiyaçlarını karşılamak ve talebi daha da artırmak için müşterilerine dünya standartlarında kaliteli hizmet sunmak zorundadır. Otel işletmelerinde bunu sağlamanın şartlarından biri de otel işletmeleri çalışanlarının iş doyumunun arttırılmasıdır. Literatürde; çalışanların ÖVD sergilemesini etkileyen birçok faktör bulunmakla birlikte en önemli belirleyicisi iş doyumudur. İş doyumunu yüksek olan çalışanlar, işletme ile ilgili olumlu davranış sergilemekte, çalışma arkadaşlarına daha fazla yardımcı olmakta ve işinde normal beklentilerin üzerine çıkarak performansını arttırmaktadır.

İzmir ili merkez ilçelerinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının iş doyum düzeyleri, ÖVD sergileme düzeyleri ve bu iki kavram arasındaki ilişki, bu tez çalışmasının konusunu oluşturmuştur. Çalışma sonucunda elde edilen bulguların, otel işletmeleri yöneticilerine de önemli bilgiler sağlayacağı düşünülmektedir.

İş doyum ve ÖVD ölçeklerinin anlaşılabilirliğini ölçmek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, her iki ölçek de oldukça güvenilir çıkmıştır. Bu ölçekler daha önce yapılan çalışmalarda kullanıldığı için içerik geçerliliği kabul görmüştür. Yapısal geçerliliğini ölçmek amacıyla, faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda her iki ölçekte de KMO değerleri istenen değerlerde çıkmıştır. Bu değerler, örneklemin yeterlilik derecesini göstermektedir. Faktör analizi sonucunda iş doyum, içsel iş doyum ve dışsal iş doyum olarak iki boyut altında

toplanmıştır. Literatürde genel olarak beş boyut altında toplanan ÖVD ise vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem ve yardımlaşma (özgecilik ve nezaket) olarak dört boyut altında toplanmıştır.

Araştırmanın demografik bulgularla ilgili bölümünde çıkan sonuçlar, İzmir ili merkez ilçelerinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların demografik özellikleri ve çalıştıkları departmanlar hakkında bilgiler vermektedir. Araştırmada, 321 otel çalışanından elde edilen veriler analize dahil edilmiştir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunu 35 yaş ve altında olan çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların büyük bir kısmını erkekler oluşturmaktadır. Bu sonuca göre otel işletmelerinde çalışan kadın sayısının daha az olduğu söylenebilir. Katılımcıların bekâr ve evli sayıları birbirine yakındır. Lise ve üniversite mezunu çalışan sayıları birbirine yakındır. Araştırmaya katılanların turizm eğitim almış olanlar ile turizm eğitimi almamış olanların sayısı birbirine yakındır. Katılımcıların çoğunluğunun sektördeki iş deneyimi 10 yıl ve üzeri olmasına rağmen işletmedeki çalışma süreleri 2-5 yıl arasındadır. Buna göre otel işletmelerinde çalışanların mevcut işletmedeki çalışma sürelerinin fazla olmamasından dolayı işgücü devir hızının yüksek olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılanların çoğunluğu kadrolu olarak çalışmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun 1500 TL ve altında gelire sahip bireylerden oluşmaktadır. Ayrıca araştırmaya en fazla katılımı, servis departmanı çalışanları oluşturmaktadır. Servis departmanı çalışanlarının çoğunluğu oluşturma nedeni ise otel işletmelerinin bünyesinde en fazla çalışan bulduran departman olmasıdır.

Çalışanların içsel iş doyumunu bağımsızlık, çeşitlilik, sosyal statü, ahlaki değerler, iş güvenliği, yetenekleri kullanma, aktivite, sorumluluk gibi unsurlar; dışsal iş doyumunu ise işletme politikaları, ücret, iş arkadaşları, çalışma koşulları, ilerleme ve takdir gibi unsurlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların iş doyumunu ortalamaları incelendiğinde, çalışanların içsel iş doyum düzeylerinin dışsal iş doyum düzeylerinden fazla olduğu söylenebilir. İçsel iş doyumunu olumsuz olarak etkileyen unsur tek başına çalışma olanağı yani bağımsızlık, olumlu olarak etkileyen unsur ise sabit/sürekli iş olanağı yani iş güvenliğinin sağlanmasıdır. Dışsal iş doyumunu olumsuz olarak etkileyen unsur ücret, olumlu olarak etkileyen unsur ise çalışma arkadaşlarının uyumu yani iş arkadaşlarıdır. Genel olarak bakıldığında ise iş

doyumunu olumsuz etkileyen faktörler ücret, terfi, bağımsızlık, takdir edilme duygusu ve çeşitlilik (işinin çok meşgul edici olması) unsurlarıdır. Bu sorunların çözümü için otel yöneticilerinin, çalışanların ücretlerinin ve terfi olanaklarının iyileştirilmesine yönelik yöntemler geliştirmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanlara daha fazla yetki verilmesi sağlanarak çalışanların iş doyum düzeyleri arttırılabilir.

Çalışanların ÖVD düzeyleri incelendiğinde ise en yüksek ortalama yardımlaşma alt boyutu, en düşük ortalama ise centilmenlik alt boyutuna aittir. Çalışanların en fazla gösterdiği ÖVD, işe gelmeyen arkadaşının görevini üstlenmesi ve işe yeni başlayan arkadaşlarına işlerine alışmalarında yardım etmeleridir. Çalışanların ÖVD ve alt boyutlarından olan vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem ve yardımlaşma boyutu düzeylerinin genel olarak yüksek olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının yüksek düzeyde ÖVD sergilediklerini söylemek mümkündür.

Otel işletmelerinde araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının demografik özelliklerine göre iş doyum düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını saptamak için yapılan analiz sonuçlarına göre çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, kadro durumu, eğitim düzeyi ve işletmedeki çalışma süresi gibi faktörlere göre iş doyum düzeyleri farklılaşma göstermemektedir. Ancak literatürde yapılan araştırmalarda çıkan genel sonuç, bu demografik faktörlere göre çalışanların iş doyum düzeylerinin farklılaştığı yönündedir. Şahin ve Kaya'nın otel işletmelerinde yaptıkları çalışmalarda; çalışanların iş doyum düzeyleri, çalıştıkları departmanlara göre farklılaşmaktadır<sup>302</sup>. Buna karşın, bu çalışmada iş doyumuna verilen puanların birbirine yakın olması nedeniyle çalışanların departmanlarına göre iş doyum ve ÖVD düzeyleri farklılaşmamaktadır.

Otel işletmesi çalışanlarının iş doyum düzeyleri, çalışanların turizm eğitimi almış olma durumu, sektördeki iş tecrübesi ve gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır. Bu farklılıkların kaynakları aşağıda belirtilmiştir.

- Turizm eğitimi alanlar ile turizm eğitimi almayanların dışsal iş doyum ve genel iş doyum düzeyleri arasında farklılık bulunmaktadır. Turizm eğitimi alanların dışsal ve genel iş doyum puanları, turizm eğitimi almayanlara göre

---

<sup>302</sup> Şahin, s.157.; Kaya, s.368.

daha yüksektir. Turizm eğitimi alanlar ile almayanların içsel iş doyum düzeyleri ise birbirine yakındır. Otel yöneticileri çalışanların iş doyum düzeylerini yüksek tutmak için çalışanlarına turizm eğitimi verebilir ya da turizm eğitimi almış çalışan sayısını arttırabilirler.

- Sektördeki iş tecrübesi değişkenine göre dışsal iş doyum düzeylerinde farklılık bulunmazken, içsel ve genel iş doyum düzeylerinde farklılık bulunmaktadır. Sektördeki iş tecrübesi 1 yıl ve altında olanlar ile 6-9 yıl arasında olanların içsel ve genel iş doyum düzeyleri, sektördeki iş tecrübesi 2-5 yıl arasında olanlar ile 10 yıl ve üzerinde olan çalışanlara göre daha düşüktür.
- Çalışanların gelir düzeyi ile dışsal iş doyum ve genel iş doyum düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Çalışanların gelir düzeyleri arttıkça dışsal iş doyumunu ve genel iş doyum puan ortalamaları artmaktadır. Gelir düzeyi 1000 TL ve altı olanların dışsal iş doyum ve genel iş doyum düzeyleri daha düşüktür. Bu bakımdan çalışanların elde ettikleri gelirin, iş doyumunu etkilediği söylenebilir.

Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının demografik özelliklerine göre ÖVD düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını belirlemek için yapılan analiz sonuçlarına göre cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyine göre ÖVD sergileme düzeylerinde farklılaşma bulunmamaktadır. Çalışanların çalıştıkları departmana göre ÖVD sergileme düzeyleri farklılaşmamaktadır.

Çalışanların yaş, turizm eğitimi almış olma durumu, kadro durumu, işletmedeki çalışma süresi, sektördeki iş tecrübesi, gelir düzeyi değişkenleri ile ÖVD sergileme düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıkların kaynakları aşağıda belirtilmektedir.

- Otel işletmeleri çalışanların yaşlarına göre ÖVD puan ortalamaları farklılık göstermektedir. Otel işletmesi çalışanlarından en fazla ÖVD sergileyen yaş grubu 36 yaş ve üzeri olan çalışanlar, en az ÖVD sergileyen ise 25 yaş ve altında olan çalışanlardır. ÖVD alt boyutlarından vicdanlılık, sivil erdem ve yardımlaşma boyutu yaşa göre farklılaşmamaktadır. ÖVD alt boyutlarından

centilmenlik ortalama puanları yaşa göre farklılaşmaktadır. Çalışanların yaşları arttıkça centilmenlik alt boyutuna verdikleri puan artmaktadır.

- Turizm eğitimi alan çalışanların ÖVD puan ortalamaları, almayanlara göre daha yüksektir. Bu durumda turizm eğitimi alan çalışanlar daha fazla ÖVD sergilemektedirler. Ayrıca ÖVD alt boyutlarından centilmenlik, sivil erdem, yardımlaşma puanları turizm eğitimi almış olma durumuna göre farklılık gösterirken, vicdanlılık alt boyutu puanları birbirine yakındır. Turizm eğitimi alanların centilmenlik, sivil erdem ve yardımlaşma boyutlarının puanları, turizm eğitimi almayanlara göre daha yüksektir.
- Otel işletmelerinde kadrolu çalışanların ÖVD puan ortalamaları, geçici yani sözleşmeli çalışanlara göre daha yüksektir. Otel işletmelerinde kadrolu çalışanlar daha fazla ÖVD sergilemektedirler. Çalışanların kadro durumuna göre ÖVD alt boyutlarından centilmenlik ve sivil erdem puanları farklılık göstermektedir. Ancak vicdanlılık ve yardımlaşma alt boyutlarının puanları arasında farklılık yoktur. Otel işletmelerinde kadrolu çalışanların centilmenlik ve sivil erdem puanları, sözleşmeli çalışanlara göre daha yüksektir.
- Çalışanların işletmedeki çalışma süresi değişkenine göre, ÖVD puan ortalamaları farklılaşmaktadır. İşletmedeki iş tecrübesi 10 yıl ve üzeri olan çalışanların ÖVD puanları, işletmedeki çalışma süresi 1 yıl ve daha az, 2-5 yıl arası, 6-9 yıl arası olanlara göre daha yüksektir. ÖVD alt boyutlarından vicdanlılık ve centilmenlik puan ortalamaları, çalışanların işletmedeki çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermemektedir. İşletmedeki iş tecrübesi 2-5 yıl arasında olan çalışanların sivil erdem ortalama puanları diğer gruplara göre daha düşük, işletmedeki çalışma süresi 6-9 yıl arasında olan çalışanların sivil erdem ortalamaları diğer gruplara göre daha yüksektir. İşletmedeki iş tecrübesi 2-5 yıl arasında olan çalışanların yardımlaşma ortalama puanları diğer gruplara göre daha düşük, işletmedeki çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olan çalışanların yardımlaşma ortalamaları diğer gruplara göre daha yüksektir.
- Çalışanların sektördeki iş tecrübesi değişkenine göre ÖVD puan ortalamaları farklılık göstermektedir. Çalışanların sektördeki iş tecrübesi 10 yıl ve üzeri olanların ÖVD puanları, sektördeki iş tecrübesi 1 yıl ve daha az, 2-5 yıl

arasında, 6-9 yıl arasında olanlara göre daha yüksektir. Çalışanların sektördeki iş tecrübeleri arttıkça daha fazla ÖVD sergiledikleri söylenebilir. ÖVD alt boyutlarından vicdanlılık ve yardımlaşma puan ortalamaları, çalışanların sektördeki iş tecrübesi değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Sivil erdem boyutu puan ortalamaları çalışanların sektördeki iş tecrübesine göre ayrılan tüm gruplar arasında farklılık vardır. Çalışanların sektördeki iş tecrübesi arttıkça işletmeye yönelik daha fazla ÖVD sergilemektedirler. Sektördeki iş tecrübesi 2-5 yıl arasında olan çalışanlar en az centilmenlik ortalama puanına sahipken, 10 yıl ve üzeri olan çalışanların daha yüksektir.

- Çalışanların gelir değişkenine göre, ÖVD ve alt boyutlarından sivil erdem boyutu puan ortalamaları farklılık göstermektedir. ÖVD ve sivil erdem ortalama puanları, gelir düzeyi 1000 TL ve altı ve 1501 TL ve üzeri olan gruplar arasında farklılık göstermiştir. Çalışanların gelir düzeyi arttıkça ÖVD sergileme düzeyleri de artmaktadır. ÖVD alt boyutlarından vicdanlılık, centilmenlik ve yardımlaşma puan ortalamaları çalışanların gelir düzeylerine göre farklılık göstermemektedir. Çalışanların gelirleri arttıkça işletmeye yönelik daha fazla ÖVD göstermektedir.

Çalışmada, İzmir ili merkez ilçelerinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının iş doyumunu ve ÖVD arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre araştırma örneklemini oluşturan otel işletmeleri çalışanlarının genel iş doyumunu düzeyleri ile ÖVD arasında pozitif yönlü, orta kuvvette ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Otel işletmeleri çalışanlarının iş doyum düzeyleri artarken, ÖVD sergileme düzeylerinin de artacağını söylemek mümkündür. Yapılan çalışmada genel iş doyumunu ve ÖVD alt boyutlarından vicdanlılık, sivil erdem ve yardımlaşma boyutları ile aralarında orta kuvvette, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ancak genel iş doyumunu ve ÖVD alt boyutlarından biri olan centilmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İş doyumunu alt boyutları olan içsel ve dışsal iş doyumunu ile ÖVD alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analiz sonucuna göre centilmenlik alt boyutu hariç diğer boyutlar arasında orta kuvvette, anlamlı ve pozitif bir ilişki

bulunmuştur. Sonuç olarak, iş doyumunu ve ÖVD ilişkisinin belirlenmesine yönelik elde edilen sonuçlar, bu kavramı literatüre kazandıran Organ'ın çalışmalarında elde ettiği sonuçlar ile benzer niteliktedir. Ayrıca literatür incelemesinde, iş doyumunu ve ÖVD arasında pozitif bir ilişkinin saptandığı bir çok araştırma ortaya çıkmıştır.

Araştırmada ayrıca otel işletmesi çalışanlarının ÖVD sergileme düzeylerinin açıklanmasında iş doyumunun rolünün belirlenmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucuna göre iş doyumunu ve alt boyutları ile ilişkisi bulunmayan ÖVD alt boyutlarından centilmenlik boyutu regresyon analizine dahil edilmemiştir. Otel işletmeleri çalışanlarının ÖVD düzeyinin %17'lik kısmının iş doyumunun alt boyutları olan içsel iş doyumunu ve dışsal iş doyumunu tarafından açıklandığı görülmektedir ( $r^2=0,17$ ). Geriye kalan %83'lük kısım için başka faktörlere de ihtiyaç duyulduğu sonucuna varılabilir. Her iki alt boyut karşılaştırıldığında ise içsel iş doyumunu, ÖVD'yi daha iyi açıklamaktadır (içsel doyum %31,5; dışsal doyum %13,4). İçsel ve dışsal iş doyumunun her bir ÖVD alt boyutu üzerine etkilerini incelemek amacıyla da analizler yapılmıştır. İçsel ve dışsal iş doyumunu, ÖVD alt boyutlarından olan vicdanlılık boyutununun %13,4'lik kısmını açıklamaktadır ( $r^2=0,134$ ). Vicdanlılık boyutunu en iyi açıklayan dışsal iş doyumudur (içsel doyum %19; dışsal iş doyum %21,5). ÖVD alt boyutlarından olan sivil erdem boyutununun %15,8'lik kısmı, içsel ve dışsal iş doyumunu tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,158$ ). Sivil erdem boyutunu en iyi açıklayan ise içsel iş doyumudur (içsel doyum %28,2; dışsal iş doyum %15,3). Yardımlaşma alt boyutuna yapılan analiz sonucunda ise yardımlaşma boyutu, sadece içsel iş doyumunu tarafından açıklanmaktadır.

Çalışanların işletme için kendilerinden beklenenden çok fazlasını, hiçbir karşılık beklemeden, gönüllü bir şekilde yapması yani ÖVD sergilemeleri mikro düzeyde işletmeler, makro düzeyde ülkeler açısından oldukça faydalı sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla ülkelerin gelişimine katkı sağlayan turizm endüstrisi içerisinde yer alan otel işletmelerinde de, çalışanların ÖVD sergilemesi oldukça önemlidir. Bu nedenle otel işletmeleri çalışanlarının daha fazla ÖVD sergilemeleri sağlanmalıdır. Araştırmada; turizm eğitim almış olan, sektörde iş tecrübesi 10 yıl ve üzeri olan, işletmedeki çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olan, gelir düzeyi yüksek olan ve kadrolu çalışanların daha fazla ÖVD sergilediği ortaya çıkmıştır.



Otel işletmelerinde çalışanların iş doyumunun yüksek olması, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle otel işletmeleri yöneticileri, çalışanların iş doyumlarını arttırmak için çaba göstermelidirler. Araştırmada, turizm eğitim almış olan, sektördeki iş tecrübesi 10 yıl ve üzeri olan ve gelir düzeyi yüksek olan çalışanların iş doyum düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Ayrıca araştırma sonucuna göre, İzmir ili merkez ilçelerinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının iş doyumunu ile ÖVD arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Buna göre çalışanların iş doyumunu artıkça ÖVD sergileme düzeyleri artacak ya da iş doyum düzeyleri azaldıkça ÖVD sergileme düzeyleri de azalacaktır. Ayrıca yapılan regresyon analizi sonucuna göre otel işletmeleri çalışanlarının iş doyumunu, ÖVD sergileme düzeylerini etkilemektedir. Bu durum, çalışanların işletmeye gönüllü olarak ilave katkılar sağlama eğiliminde olduğuna işaret etmektedir. İşinde doyuma ulaşan çalışanların ÖVD sergilediği ve bununda işletmeye katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışanların iş doyumunu ve ÖVD arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla otel işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda, işletme yöneticilerine yönelik öneriler aşağıda yer almaktadır.

- İşletmede doyuma ulaşan çalışanlar, yaptıkları işte normal beklentilerin üzerine çıkacak davranışlar sergileyerek işletmenin etkinlik ve verimliliğine katkı sağlamaktadırlar. Otel işletmeleri yöneticilerinin, işletmeyi daha çok sahiplenen, işini geliştirmeye çalışan, kendi iş ve görevlerinin yanında çalışma arkadaşlarının iş ve görevlerini kolaylaştırmaya çalışan, işletmede vatandaşlık bilinci ile çalışan bireylere sahip olabilmek için iş doyumunu konusuna önem vermeleri gerekmektedir. Bu bağlamda otel işletmeleri yöneticilerinin, işletmelerinin etkinlik ve verimliliğini arttırmak amacıyla çalışanlarının iş doyumlarını arttırmaya yönelik politikalar izlemeleri gerekmektedir.

- Çalışmada turizm eğitimi almış olan çalışanların iş doyumunu ve ÖVD sergileme düzeyleri, turizm eğitimi almamış olan çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Buna karşın örnekleme oluşturan otel işletmeleri çalışanlarının turizm eğitimi almış olanlar ile almayanlarının sayısı birbirine yakındır. Bu nedenle yöneticilerin, işe alımlarda turizm eğitimi almış olan bireylerin seçimine özen göstermeleri gerekmektedir. Böylece çalışanlar daha kaliteli hizmet sunarak müşteri memnuniyetinin artmasını sağlayabilirler. Otel işletmelerinde kaliteli, nitelikli, işletmede verimli olabilecek ve işletmeye katkı sağlayabilecek iş gücünün, sadece turizm eğitimi almış çalışanlar ile sağlanabileceği düşünülmektedir.
- Çalışanların işinde mutlu olması ve iş doyumuna ulaşması için gerekli olan motivasyon araçları, geliştirilmeli ve iyileştirilmelidir. Bu bağlamda, çalışanların iş doyum düzeylerinin artırılması için otel işletmelerinde uygulanan ücretlerin iyileştirilmesi ve terfi olanaklarının artırılması gerekmektedir. Bu önlemlerle birlikte çalışanların iş gücü devir hızı azabilir ve işletmedeki çalışma süresi artabilir. Böylece çalışanların daha fazla ÖVD sergilemesi sağlanabilir.
- Çalışma sonucunda otel işletmelerinde kadrolu çalışanların, sözleşmeli çalışanlara göre daha fazla ÖVD sergilediği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle yöneticilerin, toplam çalışan sayısı içerisinde kadrolu çalışan sayısını arttırması ve çalışanlara iş garantisi vermeleri gerekmektedir.

İş doyumunu ve ÖVD ile ilgili ileride yapılacak olan araştırmalara yönelik öneriler ise aşağıda yer almaktadır.

- Araştırma sonuçlarının turizm alanında genellenebilmesi için farklı turizm merkezlerinde bulunan otel işletmelerinde konuyla ilgili daha çok araştırma yapılması gerekmektedir. Ayrıca iş doyumunu ve ÖVD arasındaki ilişki, yiyecek-içecek ve seyahat işletmeleri gibi diğer turizm işletmelerinde de araştırma konusu olabilir.

- Bu araştırmada dört ve beş yıldıızlı otel işletmeleri, zaman kısıtı olması ve çalışanların sayısının fazla olması nedeniyle araştırma evreni olarak seçilmiştir. İleride yapılacak çalışmalarda farklı örgüt yapısına sahip olan bir, iki ve üç yıldıızlı otel işletmelerinde de araştırma yapılarak karşılaştırma yapılabilir.
- İş doyumunu ve ÖVD'ye ilişkin bilgiler sadece otel işletmeleri çalışanlarının değerlendirilmesiyle elde edilmiştir, konuyla ilgili yönetici görüşlerine değinilmemiştir. İleride yapılacak araştırmalarda, iş doyumunu ve ÖVD'ye yönelik yönetici görüşleri de değerlendirilebilir.

## KAYNAKÇA

Acar, A. Zafer. "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgüt Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı:1,2006, ss.1-14.

Açıkalın, Cemile. "İçsel ve Dışsal Doyumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eskişehir Üretim Sektörü Örneği", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:31, 2011, ss.237-254.

Alkış, Hüseyin. **Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen –Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitim Anabilim Dalı, Ankara, 2008.

Altay, Hüseyin. "Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:12, 2009, s.1-17.

Akgündüz, Yılmaz. **Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir,2012.

Akçadağ, Sibel ve Ekrem Özdemir. "İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, 2005, ss. 167-193.

Akıncı, Zeki. "Turizm Sektöründe İşgören Tatmini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:4, 2004, ss.1-25.

Aktan, Coşkun Can. “ Örgütlerde Yanlış Uygulamalara Karşı, Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranış”, **Mercek Dergisi**, Sayı: 1, 2006.

Aktaş, Ahmet. **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Antalya, 2002.

Aksu, A. Akin ve Aylin Aktaş."Job Satisfaction of Managers in Tourism Cases in The Antalya Region of Turkey", **Managerial Auditing Journal**, Cilt:20, Sayı:5, 2005, pp. 479-488.

Alpar, Reha. Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinde Örnekleriyle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlilik-Güvenirlilik, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.

Arif, Amna ve Aisha Chohan. "How Job Satisfaction is Influencing the Organizational Citizenship Behavior (OCB): Arif A Study on Employees Working in Banking Sector ofPakistan",**Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol:4, No:8, 2012, pp.74-88.

Arslan, Serdar. **Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve Lara-Kundu Otellerinde Bir Alan Çalışması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2011.

Arslan, Şebnem. "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2009, ss.260-261.

Arslantaş, Cüneyt ve Işıl Pekdemir. "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirleyemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:1, 2007, ss.261-286.

Arslantaş, Cem Cüneyt. “Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları**, Cilt:8,Sayı: 3, 2006, ss.153-170.

Babcock-Roberson, Meredith Elaine ve Oriel J. Strickland. “The Relationship Between Carismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors”, **The Journal of Psychology**, Vol:144, No:3, 2010, pp.313-326.

Bakan, İsmail ve Tuba Büyükbeşe. “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:7, 2004, ss. 1-30.

Bakhshi, Arti, Atul Dutt Sharma ve Kuldeep Kumar. "Organizational Commitment as predictor of Organizational Citizenship Behavior", **European Journal of Business and Management**, Vol 3, No.4, 2011, pp.78-86.

Baransel, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1979.

Barnard, Chester. **The Functions of the Executive**, Harvard University Pres, Cambridge,1968.

Baş, Türker. **Anket**, 4. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.

Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, Ekinoks Yayınları, Ankara , 2008.

Beşiktaş, İlknur. **İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.

Blau, Peter M. **Exchange and Power in Social Life**, Wiley Science Editions, New York.

Bingöl, Dursun, Atlıhan Naktiyok ve Ömer Faruk İşcan. "Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi", **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 22-24 Mayıs 2003, ss. 491-508.

Bolat, Oya İnci ve Tamer Bola. "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:11, Sayı:19, 2008, ss.75-94.

Bolat, Oya İnci, Tamer Bolat ve Oya Aytemiz Seymen. " Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 21, 2009,s s.215-239.

Bozkurt, Serdar ve Altan Doğan, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki: Çanakkale İlindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Bir Uygulama, **III. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Kongresi Bildiri Kitabı**, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi ve Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 25-28/05/2006, Çanakkale, ss. 441-457.

Bozkurt, Öznur ve İlhan Bozkurt. “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı: 9, No: 1, 2008, ss.1-18.

Büyüköztürk, Şener. **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum**, 14. Baskı, Pegem Akademi, Ankara, 2011.

C. Howell, William ve Robert L. Dipboye. **Essentials of Industrial and Organizational Psychology**, The Dorsey Press, Third Edition, Chicago, 1986.

Cyr J., Dianne. **The Human Resource Challenge of International Joint Ventures**, Quorum Books, Westport, 1995.

Çelik, Mazlum. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı, Erzurum, 2007.

Çelik, Mazlum ve Ahmet Çıra. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt:13, Sayı:1, 2013, ss.11-20.

Çetin, Fatih. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik Ve Örgüt Kültürünün Rolü**, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011.



Çıtak, Zümral. **Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2010.

Çiçek, Recep ve İsmail Can Doğan. "Müşteri Memnuniyetinin Artırılmasında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: Niğde İli Örneği", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009. Cilt: 11, Sayı: 1. ss.199-217.

Davis, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı (Örgütsel Davranış)**, Çev: Kemal Tosun ve diğerleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1988.

Demir, Nevzat. **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007.

Dönmez, Beril. **Seyahat Acentasında Çalışan İşgörenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2008.

Duygulu, Ethem ve Osman Avşar Kurgun. "The Effect of Managerial Entrepreneurship Behavior on Employee Satisfaction: Hospitality Managers' Dilemma", **African Journal of Business Management**, Vol:3, No:11, 2009, pp.715-726.

Ebrahimpour, Habib, Adel Zahed, Ali Khaleghkhah ve Mohammad Bager Sepehri. "A Survey Relation Between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol: 30, 2011, pp.1920-1925.

Ergun Özler, Derya. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, (Ed. Derya Ergun Özler), Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2010.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 11. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2008.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 10. Baskı, Bata Yayınları, İstanbul, (Yönetim ve Organizasyon), 2011.

Erdoğan, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, Yayın No:1, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü, İstanbul, 1996.

Eskew, Don E. "The Role of Organizational Justice in Organizational Citizenship Behavior", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol: 6, No: 3, 1993, pp. 185-94.

Filiz, Zeynep ve Fatih Çemrek. "Tüketici Memnuniyeti Analizi ve Gıda (Fast Food) Sektöründe Bir Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 10, Sayı:1, 2008. ss.59-84.

Foote, David A. ve Thomas L. Tang, "Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB)", **Management Decision**, Vol: 46, No:6, 2008, pp. 933-947.

Furnham, Adrian, K.V. Petrides, Chris J. Jackson ve Tim Cotter. "Do Personality Factors Predict Job Satisfaction?", **Personality and Individual Differences**, Cilt: 33, 2002, pp. 1325–1342.

Garcia-Bernal, Javier, Ana Gargallo-Castel, Mercedes Marzo-Navarro ve Pilar Rivera-Torres. "Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences", **Women in Management Review**, Vol:20, No:24, 2005, pp.279-288.

Gavcar, Erdoğan ve Cafer Topaloğlu. "Kamuya Ait Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinde İş Doyumu (Öğretmenevi Müdürleri Örneği)", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2008, ss.59-74.

Ghobadian, Abby, Simon Speller, Mathew Jones, "Service Quality – Concepts and Models", **The International Journal of Quality & Reliability Management**, 1994, Cilt: 11, Sayı: 9, ss. 43-66.

Gouldner, Alvin W. "The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, Vol. 25, No. 2, 1960, pp.161-178.

González, José Varela ve Teresa García Garazo. "Structural Relationships Between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction and Citizenship Behavior", **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 17, No. 1, 2006, pp.23-50.

Greenberg, Jerald ve Robert A. Baron. **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**, Eighth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2003.

Güçlü Nergis, Hatice. "Otel İşletmelerinde Yönetim", **Otel İşletmeciliği**, (Ed. Meryem Akoğlan Kozak), Detay Yayıncılık, Ankara, 2012.

Gündüz Çekmecelioğlu, Hülya. “Yönetim Desteği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”, **IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya, 25-27 Mayıs 2007,s. 186.

Gündüz Çekmecelioğlu, Hülya. “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2005, ss.28.

Günlü, Ebru, Mehmet Aksaraylı ve Nilüfer Şahin Perçin. “Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey”, **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, Cilt:22, Sayı:5, 2010, pp.693-717.

Hemdi, Mohamad Abdullah ve Aizzat Mohd. Nasurdin, "Investigating the Influence of Organizational Citizenship Behavior Intentions and Turnover Intentions", **Journal of Human Resources in Hospitality&Tourism**, Vol:7, No:1, 2008, pp.1-23.

İnce, Özlem. **İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

İnce, Cemal. “Toplam Kalite Yönetimi ve Otel İşletmelerinde İşgören Tatminine Etkileri”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, 2008, ss. 57-70.

İplik, Fatma Nur. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Nobel Kitabevi, Adana, 2010.

Kalaycı, Şeref. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2010.

Kaplan, İrfan. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2011.

Karaaslan, Ahmet, Derya Ergun Özler ve Ahmet Sami Kulakoğlu. " Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:11, Sayı:2, 2009, ss.135-160.

Karatepe, M. Osman ve Orhan Uludağ. "Conflict, Exhaustion, And Motivation: A Study Of Frontline Employees In Northern Cyprus Hotels",**Hospitality Management**, Cilt:26, 2007, pp.645-665.

Kaya, İlke. "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, 2007, ss.355-372.

Keleş,Yasin ve Elbeyi Pelit. "Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, 2009, ss.24-45.

Keskin, Gülümser. **Otel İşletmeciliği ve İş tatmini**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.

Kidder, Deborah L. "The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Management**, Vol: 28, No:5, 2002, pp. 629–648.

Kim, Woo Gon, Jerrold K. Leonga ve Yong-Ki Lee. "Effect of Service Orientation On Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention Of Leaving In A Casual Dining Chain Restaurant", **Hospitality Management**, Vol: 24, 2005, pp.171-193.

Kim, Woo Gon ve Robert A. Brymer. "The Effects Of Ethical Leadership On Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, And Firm Performance", **International Journal of Hospitality Management**, Cilt:30, 2011, pp. 1020-1026.

Konovsky, Mary A. ve S. Douglas Pugh. "Citizenship Behavior and Social Exchange", **Academy of Management Journal**, Vol:37, No:3, 1994, pp.656-669.

Koç, Hakan, Yasin Boylu ve Yalçın Arslantürk. "İş Tatminine Etki Eden Kimi Faktörlerin Konaklama İşletmeleri Açısından İncelenmesi", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 2009, ss.143-158.

Koçel,Tamer. **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği (İşletme)**, Beta Yayınları, İstanbul, 1995.

Köroğlu, Özlem. "İş Doyumu ve Turizm İşletmelerinde Yapılan Araştırmalara İlişkin Bir Değerlendirme, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı:14, 2011, ss.245-266.

Köse, Sevinç, Burak Kartal ve Nilgün Kayalı. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:20, 2003, s.1-19.

Köse,Sevinç, Semra Tetik ve Cuma Ercan. "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler" **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 2001, ss.219-242.

Kuşluvan, Zeynep. "Turizm İşletmelerinde İş Tatmini", **Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış**, (Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu), MKM Yayınları, Bursa,2009.

Kuşluvan Zeynep ve Salih Kuşluvan. "Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:16, Sayı:2,2005, ss.183-203.

Küçük Özdemir, Melda. **Turizm Sektöründe İşgörenlerin İş Tatmini Faktörleri ile Dış Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2006.

Lam, Terry, Hanqin Zhang ve Tom Baum. " An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong", **Tourism Management**, Cilt:22,2001,pp:157-165.

LePine, Jeffrey A., Amir Erezve Diane E Johson. "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior : A Critical Review and Meta- Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87, No. 1, 2002, pp. 52–62.

Lavelle, James, Joel Brockner, Mary A. Konosky, Kenneth H. Price, Amy B. Henley, Aakash Taneja ve Vihnu Ninekar. " Commitment, Procedural Fairness, and Organizational ,Citizenship Behavior: A Multifoci Analysis", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:30, 2009, pp.337-357.

Locke, A . Edwin. **The Nature and Causes of Job Satisfaction**, in Dunette, M.D. (Edt.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand-McNally, Chicago, IL, 1976.

Luthans, Fred. **Organizational Behavior**, McGraw-Hill, Inc: USA, 2001.

Luthans, Fred. **Organizational Behavior**, 12. Baskı, McGraw-Hill, Inc: USA, 2011.

Ma, Emily and Hailin Qu. "Social Exchanges As Motivators Of Hotel Employees' Organizational Citizenship Behavior: The Proposition and Application Of A New Three-Dimensional Framework", **International Journal of Hospitality Management**, V: 30, 2011, pp. 680–688

Mayer Roger C. ve Mark B. Gavin. "Trust In Management And Performance: Who Minds The Shop While The Employees Watch The Boss?", **Academy of Management Journal**, Vol: 48, No: 5, 2005, pp. 874–888.

Maviş, Fermani. **Otel Yönetimi**, Detay Yayıncılık, 2006.

Miner, John B. **Industrial-Organizational Psychology**, Singapore, McGraw Hill Int. Ed., 1992.



Moorhead, Gregory ve Ricky W. Griffin. **Organization Behavior**, 2. Baskı, Houghton Mifflin Company, USA, 1989.

Moorman, Robert H. "The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on The Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", **Human Relations**, Vol: 46, No:6,1993, pp.759-776.

Moorman, Robert H. and Gerald L. Blakely. " Individualism-Collectivism As An Individual Difference Predictor Of Organizational Citizenship Behavior", **Journal Of Organizational Behavior**, Vol:16, 1995, pp.127-142.

Nadiri, Halil ve Cem Tanova."An İinvestigaiton of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, an Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry", **International Journal of Hospitality Management**, Vol:29, 2010, pp.33-41.

Naktiyok, Atılhan ve Erdoğan Kaygın." **Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama**", Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, 2012, ss.23-32.

Okpara,John O., Michael Squillace ve Emmanuel A. Erondu. "Gender Differences and Job Satisfaction: A Study Of University Teachers in the United States", **Women In Management Review**, Vol:20, No:3, 2005, pp.177-190.

Olalı, Hasan ve Meral Korzay. **Otel İşletmeciliği ve Yönetimi**, Beta Yayım,İstanbul, 1993.

Oral, Saime. **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri**, 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara,2005.

Oral, Saime ve Nilüfer Koçak. “Konaklama Endüstrisinde Motivasyonun Önemi ve Bir Araştırma”, **III. Ulusal Turizm Kongresi**, T.C. Kuşadası Belediyesi, Belediye Yayınları -5, Kuşadası, 25-27.11. 1992, ss.128-147.

Organ, Dennis W. "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", **Human Performance**, Vol:10, No:2, 1997,ss.85-97.

Organ, Dennis W., Philip M. Podsakoff and Scott B. Mackenzie. **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences**, Sage Publications, USA, 2006.

Organ, Dennis ve Julie Paine. “A New Kind Of Performance For Industrial and Organizational Psychology: Recent Contribution To The Study Of Organizational Citizenship Behavior”, **International Review Of Industrial and Organizational Psychology**, Vol: 14, No:1.

Ortiz, Luis. “A Comprehensive Literature Review of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Is There A Connection To International Business and Cross-Cultural Research?”, **Southwest Academy of International Business**, Houston, Texas. <http://www.sbaer.uca.edu/research/sribr/1999/22.pdf>, s.6. (25/03/2013).

Oshagbemi, Titus.“Satisfaction with Co-Workers’Behavior”, **Employee Relations**, Vol:2, No:1, 2000, pp. 88-106.

Ölçüm Çetin, Münevver. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Nobel Yayın, Ankara, 2004.

Örücü, Edip ve Fusun Esenkal. "Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatmini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:14, 2005, ss.141-166.

Örücü, Edip, Sedat Yumuşak ve Yasin Bozkır. "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim Ekonomi Yayınları**, Cilt:13, Sayı:1, 2006, ss.40-51.

Örücü, Edip, Recep Kılıç ve Mehmet Aksakal. "Çalışma Yaşamında İş Doyumu ve Balıkesir Emniyet Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Mevzuat Dergisi**, Cilt:13, Sayı:145, 2010,ss.1-9.

Özen İşbaşı, Janset. **Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2000.

Özen İşbaşı, Janset. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma", (Ölçek), **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, ss. 359-372.

Özdevecioğlu, Mahmut. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:20, 2003, ss.117-135.

Özkalp, Enver. **Örgütsel Davranış**, 6. Baskı, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**, 4.Baskı, EkinYayınevi, Bursa, 2010.

Öztürk Yüksel ve Hüseyin Alkış. "Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş tatmininin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 14, 2011, ss.437-460.

Pelit, Elbeyi. "Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:25, 2011.ss.209-225.

Pelit, Elbeyi ve Yüksel Öztürk. "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2010,ss. 43-72.

Pizam, Abraham ve Steven W. Thornburg."Absenteeism and Voluntary Turnover in Central Florida Hotels: A Pilot Study", **Hospitality Management**, V:19, 2000,pp. 211-217.

Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, and Daniel G. Bachrach. "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", **Journal of Management**, Vol:26, No:3, 2000, pp.513.-563.

Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman, Richard Fetter. "Transformational Leader Behaviors, and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors", **Leadership Quarterly**, Vol:1 No:2, 1990, ss.107-142.

Polat, Soner ."Organizational Citizenship Behavior (OCB) Display Levels of the Teachers at Secondary Schools According to the Perceptions of the School Administrators", **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Vol:1, 2009, ss.1591-1596.

Polat, Soner ve Cevat Ceep." Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı:54, 2008, ss.307-331.

Rego, Arme´nio, Neuza Ribeiro ve Miguel P.Cunha. "Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Business Ethics**, Vol:93,2010, pp. 215- 235.

Resmi Gazete, **Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik**, M: 43, Resmi Gazete No: 25852, Gazete Karar Sayısı: 2005/8948, Ankara, 21 Haziran 2005.

Robbins, Stephen L. **Organizational Behavior**, 10 th. Edition, Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2003.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2008.

Saldamlı, Asım. "Otel İşletmelerinde Bölüm Yöneticilerinin İş ve Yaşam Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:15, Sayı:2, 2008, ss. 693-712.

Salehi, Moslem and Abbas Gholtash." The Relationship Between Job Satisfaction, Job Burnout and Organizational Commitment With the Organizational Citizenship Behavior Among Members of Faculty in the Islamic Azad University –First District Branches, in order to Provide the Appropriate Model", **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Cilt:15, 2011, pp. 306-310.

Samadov, Sakit. **İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.

Sarker, Shah Jalal, Alf Crossman ve Parkpoom Chinmeteeputuck. "The Relationships Of Age and Length of Service with Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employees in Thailand", **Journal of Managerial Psychology**, Cilt:18, Sayı: 7, 2003, pp. 745-758.

Sekaran, Uma. **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, 3rd. Ed., Wiley and Sons, USA, 2000.

Sevimli, Figen. **Erzurum’da Çalışan Hekimlerde İş Doyum İle İlgili Etmenler**, (Basılmamış Uzmanlık Tezi), Atatürk Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı ABD, Erzurum, 2004.

Sevimli, Figen ve Ömer Faruk İşcan. "Bireysel Ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1,2005, ss. 55-64.

Sezgin, Feridun. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:25, Sayı:1, 2005.

Silah, Mehmet. **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, 5. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

Sinipes, Robin L., Sharon L. Oswald, Micheal La Tour, Achilles A. Armenakis." The Effects of Specific Job Satisfaction Facets on Customer Perceptions of Service Quality: An Employee-Level Analysis", **Journal of Business Research**", Cilt:58, 2005, pp. 1330-1339.

Spector, Paul E. **Industrial and Organizational Behavior: Research and Practice**, 5.th Edition, John Wiley&Sons, United States of America, 2007.

Spector, Paul E. **Job Satisfaction: Applicaiton, Assessment, Causes, and Consequences**, (MSQ), Sage Publications,USA, 1997.

Sulu, İlkay. **Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2012.

Şahin, Nilüfer. **Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.

Şahin Perçin, Nilüfer ve Emrah Özkul. "Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık", **Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış**, (Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu), MKM Yayınları, Bursa, 2009.

Şener, Burhan. **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.

Şimşek, Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 7. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2011.

Tarcan İçigen, Ebru ve İsmail Uzut. " Yiyecek-İçecek Bölümü Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlikleri ve İş Doyumları Üzerine Bir Araştırma", **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, 2012, ss. 107-118.

Tayfun, Ahmet, Karabey Palavar, İrfan Yazıcıoğlu. "Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", **Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt:9, Sayı: 4, 2008.

Taşkıran, Erkan. "Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:17, Sayı: 2, 2006, ss. 169-183.



Tengilimoğlu, Dilaver ve Arzu Yiğit. "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:3, 2005,ss. 374-400.

Telman,Nursel ve Pınar Ünsal. **Çalışan Memnuniyeti**. Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004.

Tokgöz, Emrah ve Oya Aytemiz Seymen," Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**, Cilt:10, Sayı:39, 2013, ss.61-76.

Toker, Boran. "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:8,Sayı:1, 2007, (İzmir), ss. 92-107.

Toker, Boran. "Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:2, Sayı:6, 2007, (Konaklama), ss. 591-614.

Topaloğlu, Cafer. " Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Yükseltmenin Bir Yolu Olarak Çalışanların Motivasyonu", **Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar**, (Ed. şevkinaz Gümüşoğlu, İge Pınar, Perran Akan, Atilla Akbaba), Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.

Tsai, Ming-Chun, Ching- Chan Cheng ve Ya-Yuan Chang. "Drivers oh Hospitality Industry Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance", **African Journal of Business Management**, Cilt:4, Sayı:18, 2010, pp. 4118-4134.

Turnipseed, David L. "Are Soldiers Good? Exploring The Link Between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics", **Journal of Business Research**, Vol:55, 2002.

Turnipseed, David L. "Are Good Soldiers Good? Exploring The Link Between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics", **Journal of Business Research**, Vol:55, 2002, p.1-15.

Turnipseed, David L. ve Gene Murkison."Organization Citizenship Behaviour: An Examination Of The Influence Of The Workplace", **Leadership and Organization Development Journal**, Vol:17, No:2, 1996, p. 42-47.

Tütüncü, Özkan. **Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri**, Detay yayıncılık, Ankara, 2009.

Tütüncü, Özkan. "Seyahat Acentelerinde İş Tanımlama Ölçeği Kapsamında İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İlinde Bir Uygulama", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2005, ss. 129-138.

Tütüncü, Özkan ve Olgun Çiçek, " İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acentaları Üzerine Bir İnceleme", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2000.

Tütüncü, Özkan ve Mahmut Demir. **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002.

Uludağ, Orhan, Sonia Khan, Nafiya Güden." The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intentions", **FIU Hospitality Review**, Vol: 29, No:2, 2011.

Unur, Kamil, Celil Çakıcı ve Alper Duran. "Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Algısı ile İş Memnuniyetleri Arasındaki İlişki Üzerine Dört ve Beş Yıldızlı Şehir Otellerinde Yapılan Bir Araştırma", **12. Ulusal Turizm Kongresi Bildireler Kitabı**, Düzce Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Düzce, 30.11-04.12.2011, ss. 135-142.

Uçkun, C. Gazi, Elbeyi Pelit ve Oktay Demir. "Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerine Bir Uygulama, Gazi **Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, 2004, ss. 39-59.

Üngüren, Engin ve Sevcan Yıldız. "Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İş Tatminine Etkilerinin Saptanması Yönelik Bir Araştırma", **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2009, ss. 37-47.

Üngüren, Engin ve Hulusi Doğan. "Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Chaid Analiz Yöntemi İle Değerlendirilmesi", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:11, Sayı:2, 2010, ss. 39-52.

Üngüren, Engin, Hulusi Doğan, Mehmet Özmen ve Ömer Akgün Tekin."Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi", **Journal of Yasar University**, Cilt:17, Sayı:5, 2010, ss. 2922-2937.

Weiss, M. Howard. "Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences", **Human Resource Management Review**, Vol:12, Iss:2, 2002, pp. 173-194.

Yang, Jen-Te. "Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in The Hotel Industry", **International Journal of Hospitality Management**, Cilt: 29, 2010, pp. 609-619.

Yazıcıoğlu, İrfan ve Alptekin Sökmen."Otel İşletmelerinin yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama", **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)**, Sayı:18, 2007, ss.73.95.

Yazıcıoğlu, Yahşi ve Samiye Erdoğan. **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011.

Yelboğa, Atilla. "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:4, Sayı:2, 2007, ss.1-18.

Yeşiltaş, Mehmet ve Yasin Keleş. "İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:11, Sayı: 2, 2009, ss. 17 - 40.

Yıldırğan, Recep. **Konaklama İşletmelerinde Verimlilik Kapsamında İş Doyumu- Personel Devri İlintisi ve Sendikalar**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1996.

Yılmaz, Kürşad. "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", **Anadolu Journal of Educational Sciences International**, Cilt:2, Sayı:2, 2012, ss.1-14.

Yılmaz, Kürşad ve Murat Taşdan. "Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools", **Journal of Educational Administration**, Vol: 47, No: 1, 2009, ss. 108-126.

Yücel, Cemil ve Gülden Samancı (Kalaycı)."Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 19, Sayı:1, 2009.

Yüksel, İlhan. "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri :Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2005, ss. 291-306.

**EK**

## Sayın Katılımcı;

Bu anket, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında, Prof. Dr. Nilüfer Koçak'ın danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tezine veri teşkil etmesi amacıyla hazırlanmıştır. Bu nedenle sorulara verilecek cevapların gerçeği yansıtması önemlidir. Veriler **bilimsel amaçlı kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır**. Yardımlarınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Nilüfer KOÇAK  
Dokuz Eylül Üniversitesi  
İzmir Meslek Yüksekokulu  
Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı  
[nilufer.kocak@deu.edu.tr](mailto:nilufer.kocak@deu.edu.tr)

Arş.Gör. Hülya YEŞİLYURT  
Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı  
[hulya.yucel@deu.edu.tr](mailto:hulya.yucel@deu.edu.tr)

### Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizle ilgili;

Kesinlikle Katılıyorum için 5,  
Katılıyorum için 4,  
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum için 3,  
Katılmıyorum için 2,  
Kesinlikle Katılmıyorum için 1'i işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
İş yükü fazla olan arkadaşlarıma yardım ederim.	1	2	3	4	5
İş yaparken problem yaşayan arkadaşlarıma gönüllü olarak yardım ederim.	1	2	3	4	5
İşe gelmeyen arkadaşımın görevini üstlenirim.	1	2	3	4	5
İşe yeni başlayanların işe alışabilmelerine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
Diğer departman çalışanları ile ilişkilerimde problem yaratmaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
Olayların olumlu yönündense olumsuz yönüne odaklanırım.	1	2	3	4	5
İş arkadaşlarımla haklarına saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
Önemsiz konularda şikayet ederek çok zaman harcarım.	1	2	3	4	5
Kurumsal memorandum, duyuru, not...vs. materyalleri her zaman takip ederim.	1	2	3	4	5
Kurum imajını destekleyecek her türlü faaliyete katılırım.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumdaki değişikliklere ayak uydururum.	1	2	3	4	5
Önemli olduğunu düşündüğüm ama zorunlu olmayan toplantılara katılırım.	1	2	3	4	5
İşimi gerektiği gibi yapabilmem için sürekli yönlendirilmem gerekir.	1	2	3	4	5
Pireyi deve yaparım.	1	2	3	4	5
Kendi departman arkadaşlarımla problem yaşamamaya özen gösteririm.	1	2	3	4	5
Kontrol altında olmadığım zamanlarda bile kurum kurallarına uyarım.	1	2	3	4	5
İşe isteyerek/severek zamanında gelirim.	1	2	3	4	5
Aldığım paranın hakkını vermem gerektiğine inanırım.	1	2	3	4	5
İşimde verilen mola süresinin dışına çıkmam.	1	2	3	4	5

ŞİMDİKİ İŞİMDEN;	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından memnunum.	①	②	③	④	⑤
Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından memnunum.	①	②	③	④	⑤
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından memnunum.	①	②	③	④	⑤
Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından memnunum.	①	②	③	④	⑤
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından memnunum.	①	②	③	④	⑤
Bana sabit/sürekli bir iş olanağı sağlaması bakımından memnunum.	①	②	③	④	⑤
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağımı bana vermesi bakımından memnunum.	①	②	③	④	⑤
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından memnunum.	①	②	③	④	⑤
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından memnunum.	①	②	③	④	⑤
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya koyulması bakımından memnunum.	①	②	③	④	⑤
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum.	①	②	③	④	⑤
İş içinde terfi olanağının olması bakımından memnunum.	①	②	③	④	⑤
Çalışma şartları bakımından memnunum.	①	②	③	④	⑤
Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları bakımından memnunum.	①	②	③	④	⑤
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından memnunum.	①	②	③	④	⑤

#### DEMOGRAFİK VERİLER

- Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek
- Medeni durumunuz: a) Evli b) Bekâr
- Yaşınızı lütfen yan tarafa yazınız.....
- Sektördeki iş tecrübenizi yıl olarak lütfen yan tarafa yazınız.....
- Çalıştığınız iş yerinde geçen süreyi yıl olarak lütfen yan tarafa yazınız.....
- Öğrenim durumunuz nedir?  
a) İlköğretim b) Lise c) Önlisans (Meslek Yüksekokulu) d) Lisans e) Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)
- Turizm eğitimi aldınız mı? a) Evet b) Hayır
- Bir önceki soruya cevabınız hayır ise 9. soruya geçiniz. Evet ise eğitim aldığınız kurumu aşağıya yazınız.  
.....
- Ortalama aylık net kazancınız aşağıdakilerden hangisidir?  
a) 1000 TL ve altı b) 1001-1500 TL c) 1501-2000 TL d) 2001-2500 TL e) 2501 TL ve üstü
- İşletmedeki çalışma durumunuz nedir?  
a) Kadrolu (Daimi) b) Sözleşmeli (Geçici) c) Yarı zamanlı/Stajer d) Diğer
- Çalıştığınız departman ve pozisyonu lütfen yan tarafa yazınız. ....

**Katılımınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz...**