

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Burcu GÖK

**İÇ MÜŞTERİ TATMİNİNİN DIŞ MÜŞTERİ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: ANTALYA'DA BİR YİYECEK İÇECEK
İŞLETMESİ ÖRNEĞİ**

Danışman

Yrd. Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2010

İÇİNDEKİLER

TABLolar	iv
ŞEKİLLER	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ	viii
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM: MÜŞTERİ

1.1. MÜŞTERİ KAVRAMI	3
1.2. MÜŞTERİ KAVRAMININ GELİŞİMİ	3
1.3. MÜŞTERİ ÇEŞİTLERİ	6
1.2.1. İç Müşteri Kavramı	6
1.2.2. Dış Müşteri Kavramı	7
1.4. MÜŞTERİ ODAKLI YÖNETİM ANLAYIŞI	9

II. BÖLÜM: İÇ VE DIŞ MÜŞTERİ TATMİNİ

2.1. İÇ MÜŞTERİ (İŞGÖREN) TATMİNİ	13
2.1.1. İç Müşteri Tatmininin Tanımı	13
2.1.2. İç Müşteri Tatmininin Önemi	14
2.1.3. İç Müşteri Tatmini Kuramları	15
2.1.3.1. Kapsam Kuramları	16
2.1.3.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	16
2.1.3.1.2. McClelland Başarı Güdüsü Kuramı	19
2.1.3.1.3. Alderfer Vig (Var Olma-İlişki Kurma-Gelişme) Kuramı	20
2.1.3.1.4. Herzberg Çift Etmen Kuramı	21
2.1.3.2. Süreç Kuramları	22
2.1.3.2.1. Vroom Beklenti Kuramı	23
2.1.3.2.2. Porter Ve Lawler Beklenti Modeli	24
2.1.3.2.3. Adams Eşitlik Kuramı	25
2.1.3.2.4. Skinner Pekiştirme (Davranışçılık) Kuramı	26

2.1.3.2.5. Locke Amaç Kuramı	27
2.1.4. İç Müşteri Tatminini Etkileyen Etmenler	28
2.1.4.1. Örgütsel Etmenler	28
2.1.4.1.1. Ücret Ve Ödül	28
2.1.4.1.2. İşin Kendisi	30
2.1.4.1.3. Yöneticiler Ve Yönetim Tarzı	31
2.1.4.1.4. Çalışma Arkadaşları	33
2.1.4.1.5. Yükselme (Terfi) Olanağı	34
2.1.4.1.6. Kararlara Katılım	35
2.1.4.1.7. İş Güvencesi	36
2.1.4.1.8. Çalışma Koşulları	37
2.1.4.1.9. Takdir Edilme	38
2.1.4.2. Bireysel (Demografik) Etmenler	38
2.1.4.2.1. Yaş	38
2.1.4.2.2. Cinsiyet	40
2.1.4.2.3. Medeni Durum	40
2.1.4.2.4. Eğitim	41
2.1.4.2.5. Konum (Statü)	42
2.1.4.2.6. Deneyim (Kıdem)	42
2.1.5. İç Müşteri Tatmini/Tatminsizliğinin Sonuçları	43
2.1.5.1. Örgütsel Sonuçlar	43
2.1.5.1.1. Başarım (Performans)	43
2.1.5.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	44
2.1.5.1.3. Örgütsel Bağlılık	45
2.1.5.1.4. Devamsızlık Ve İşten Ayrılma	46
2.1.5.2. Bireysel Sonuçlar	47
2.1.5.2.1. Yaşam Tatmini	47
2.1.5.2.2. Sağlık	48
2.1.5.2.3. Tükenmişlik	48
2.1.6. İç Müşteri Tatmininin Ölçülmesi	49
2.1.6.1. Minnesota Tatmin Ölçeği	49
2.1.6.2. İş Tanımlayıcı Endeks	50
2.1.6.3. İş Özellikleri Modeli	50
2.2. DIŞ MÜŞTERİ (MÜŞTERİ) TATMİNİ	51
2.2.1. Dış Müşteri Tatmininin Tanımı	51

2.2.2. Dış Müşteri Tatmininin Önemi	52
2.2.3. Dış Müşteri Tatmini/Tatminsizliği Kuramları	52
2.2.3.1. Beklentilerin Onaylanmaması Kuramı	53
2.2.3.2. Bilişsel Uyumsuzluk Kuramı	54
2.2.3.3. Benzeşim Kuramı	55
2.2.3.4. Benzeşim-Karşıtlık Kuramı	55
2.2.3.5. Denklik Kuramı	56
2.2.3.6. Bilişsel Kuram	56
2.2.3.7. Atıf Kuramı	57
2.2.3.8. Kıyaslama Düzeyi Kuramı	57
2.2.3.9. Uyumlaştırma Düzeyi Kuramı	58
2.2.4. Dış Müşteri Tatmini/Tatminsizliğinin Sonuçları	58
2.3. İÇ MÜŞTERİ TATMİNİNİN DIŞ MÜŞTERİ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	59

III. BÖLÜM: ARAŞTIRMA

İÇ MÜŞTERİ TATMİNİNİN DIŞ MÜŞTERİ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: ANTALYA'DA BİR YİYECEK İÇECEK İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	63
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI	64
3.3. YÖNTEM	64
3.4. HİPOTEZLER	65
3.5. BULGULAR VE YORUMLAR	66
3.5.1. İç Müşterilere İlişkin Demografik Bulgular	67
3.5.1.1. İç Müşterilere Ait Demografik Bulguların İç Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi	68
3.5.2. İç Müşteri Tatminine İlişkin Bulgular	75
3.5.3. Dış Müşteri Tatminine İlişkin Bulgular	76
3.5.4. İç Müşteri Tatmininin Dış Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi	77
SONUÇ	78
KAYNAKÇA	82
EK 1 - İÇ MÜŞTERİ ANKETİ	100
EK 2 - DIŞ MÜŞTERİ ANKETİ	102
ÖZGEÇMİŞ	105

TABLULAR

Tablo 1.1.: İç Müşteri Tanımları	6
Tablo 1.2.: Dış Müşteri Tanımları	7
Tablo 1.3.: Geleneksel ve Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışları	11
Tablo 3.1.: İç Müşterilere Ait Demografik Bulgular	67
Tablo 3.2.: Yaşın İç Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi	69
Tablo 3.3.: Cinsiyetin İç Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi	70
Tablo 3.4.: Medeni Durumun İç Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi	71
Tablo 3.5.: Eğitim Durumunun İç Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi	72
Tablo 3.6.: İş Yerindeki Çalışma Süresinin İç Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi	73
Tablo 3.7.: Konumun İç Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi	74
Tablo 3.8.: Gelirin İç Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi	75
Tablo 3.9.: İç Müşteri Tatminine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	76
Tablo 3.10.: Dış Müşteri Tatminine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	76
Tablo 3.11.: İç Müşteri Tatmini İle Dış Müşteri Tatmini Arasındaki Korelasyon	77

ŞEKİLLER

Şekil 1.1.: Müşteri Hizmet Matrisi	12
Şekil 2.1.: Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi	17
Şekil 2.2.: Herzberg Çift Etmen Kuramı	22
Şekil 2.3.: Porter ve Lawler Modeli	25
Şekil 2.4.: İç ve Dış Müşteri Tatmini İlişkisi	60
Şekil 2.5.: Hizmet Kâr Zinciri	61

ÖZET

Bu çalışmada turizm işletmelerinin en önemli kaynağı olan iç müşterilerin (işgörenler) tatminlerinin dış müşterilerin (tüketiciler) tatminleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Antalya ilinin merkezinde yer alan bir yiyecek içecek işletmesi örneği sunulmuştur. Çalışmaya katkı sağlayan işletmenin Antalya, Kayseri ve Bursa'da şubeleri bulunmaktadır. Ancak çalışma ili olarak Antalya seçildiğinden, çalışmaya sadece Antalya ilinin merkezinde yer alan dört şubenin iç ve dış müşterileri dâhil edilmiştir. Her iki müşteri grubu için iki ayrı anket formu düzenlenmiştir. Elde edilen verilerden yararlanılarak, öncelikle iç müşterilerin tatmin durumları ve tatminlerini etkileyen etmenler; ardından dış müşterilerin tatmin durumları belirlenmiş ve iç müşteri tatmini ile dış müşteri tatmini arasındaki ilişkiye bakılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda iç müşterilerin tatminlerinin eğitim, konum (statü) ve iş yerindeki çalışma süresinden etkilendiği; iç müşterilerin tatmin durumları konusunda kararsız kaldıkları sonucuna ulaşılmış. İç müşteri tatmini ile dış müşteri tatmini arasında beklenenin aksine anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde müşteri kavramına, müşteri kavramının gelişimi ve çeşitlerine, müşteri odaklı yönetim anlayışına değinilmiştir. İkinci bölümde öncelikle iç müşteri tatmini konusuna yer verilmiş; tanımı, önemi, kuramları, etkileyen etmenleri, sonuçları ve ölçümü ele alınmıştır. Ardından dış müşteri tatmininin tanımına, önemine, kuramlarına ve sonuçlarına değinilmiştir. Müşteri tatminleri ile ilgili kavramsal çerçeve ortaya konulduktan sonra da iç müşteri tatmininin dış müşteri tatmini üzerindeki etkisine yönelik yazın bilgisi yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise iç müşteri tatmininin dış müşteri tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak Antalya ilinin merkezinde yer alan bir yiyecek içecek işletmesi örneğini içeren araştırma bulgularına yer verilmiştir. Tüm bulguların ve sonuçlarının yorumu ise sonuç kısmında yapılmıştır.

**A RESEARCH TO DETERMINE THE EFFECT OF INTERNAL CUSTOMER
SATISFACTION ON EXTERNAL CUSTOMER SATISFACTION: A CASE STUDY
OF A FOOD AND BEVERAGE BUSINESS IN ANTALYA**

ABSTRACT

In this study to determine the effect of internal customer (employee) satisfaction on external customer (consumer) satisfaction is aimed. For this purpose, a case study belongs to a food and beverage business in the city center of Antalya has given. The business contributes to this study has branches in Antalya, Kayseri and Bursa in Turkey. But Antalya was selected as study province. So that four branches in the city center of Antalya belongs to this business were included. Two questionnaire forms conducted for both two customer groups. By using the data obtained, the state of internal customer satisfaction, the factors effective on it, the state of external customer satisfaction, the relationship between two kinds of satisfaction have been determined.

The results of the analysis show that education, job status and tenure in organization are effective on internal customer satisfaction and the state of it is uncertain. Also there is not a significant relationship between internal customer satisfaction and external customer satisfaction opposite of the expected result.

This study has three parts. Part 1 includes the concept of customer, the progress and the kinds of customer concept, customer focus management. Part 2 includes the defining, importance, theories, effective factors, results and measurement of internal customer satisfaction and the defining, importance, theories, results of external customer satisfaction and the literature review belongs to relationship between two kinds of satisfaction. Part 3 includes the case study, conducted in a food and beverage business in the city centre of Antalya, determining the effect of internal customer satisfaction on external customer satisfaction. The comments belong to all findings and results are in last part.

ÖNSÖZ

Bu çalışmada turizm işletmelerinin en önemli kaynağı olan insan kaynağının tatmin durumu ile yine turizm işletmelerinin hedefledikleri kârlılığa ve devamlılığa ulaşmalarına en önemli katkıyı sağlayan dış müşterilerin tatminleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bunun için turizm işletmelerinden olan yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir araştırma yapılması tercih edilmiş ve Antalya’da bir yiyecek içecek işletmesi örneği sunulmuştur.

Bundan tam sekiz yıl önce akademisyen olmayı hedeflemiş ve bu hedefim doğrultusunda o günden bugüne davranmış bulunmaktayım. Öncelikle bu hedefime ulaşmada önemli olan öğretimimi ilkokuldan bugüne en iyi şekilde gerçekleştirmeme hem maddî hem manevî olarak katkı sağlayan, doğduğum günden bugüne her zaman yanımda olan, imkânları ölçüsünde ihtiyaçlarımı en iyi şekilde karşılamaya çalışan, sevgilerini benimle paylaşan anneme ve babama çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimimi en iyi şekilde tamamlamamı sağlayan tüm anabilim dalı hocalarıma; tez çalışmamda hem bilgisiyle hem de manevî olarak destek olan, beni en iyi şekilde yönlendiren değerli hocam Yrd. Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR’a, hem analizler konusundaki yardımları hem de olumlu yöndeki güdülemeleri için Yrd. Doç. Dr. Cem Oktay GÜZELLER’e, bir yiyecek içecek işletmesi örneği sunma düşüncemi uygulamaya geçirmemde katkı sağlayan arkadaşım Sit DEMİRER’e, çalışmama katkı sağlamayı kabul eden işletme sahiplerine, anketleri doldurarak çalışmama katkı sağlayan tüm işletme çalışanlarına, yöneticilerine ve dış müşterilerine, anabilim dalı ile ilgili bize düşen kararlarda anlayışlı olarak ve bizim memnun olacağımız şekilde kararların uygulanmasını sağlayan anabilim dalı başkanımız sayın Prof. Dr. İbrahim GÜNGÖR’e; daha burada adını yazamadığım, çeşitli şekilde yardımları dokunmuş araştırma görevlilerine, arkadaşlarıma ve akrabalarıma teşekkürü bir borç bilirim. Çalışmanın turizme hem yazın hem de uygulama açısından katkı sağlamasını dilerim.

Burcu GÖK

Antalya

Haziran, 2010

GİRİŞ

Genellikle müşteri kelimesinden anlaşılın, belirli bir işletmenin ürününü- mal veya hizmet- satın alan kişi veya kurumdur. Müşteriler, bir işletmenin en önemli öğelerindendir. Çünkü her işletme her ne kadar insan ihtiyaçlarını giderme, istihdam, ekonomik katkı gibi faydalar sağlasa da temel amaç; kâr elde etmek ve devamlılığın sağlanmasıdır. Günümüzde müşteri kavramı da değişime uğramış, ürünü satın alacak olan kişi ya da kurum konumundan daha öteye gitmiş, ortaklar olarak adlandırılmaya başlanmıştır. Bununla birlikte ilgili yazında müşteri kavramı temelde ikiye ayrılmış ve işletmelerin çalışanları iç müşteriler, işletmelerden ürün satın alanlar ise dış müşteriler şeklinde ifade edilmiştir.

Turizm sektörü emeğe dayalıdır ve turizmde insana hizmet söz konusudur. Söz konusu hizmet, bir insana yine başka bir insan tarafından sunulmaktadır. İşte hizmeti verenler işgörenler ya da yeni ifadeyle iç müşteriler, hizmeti satın alanlar ise müşteriler ya da dış müşterilerdir. Bir turizm işletmesi dış müşterilerini memnun ederek, devamlılığını sağlamayı amaçlıyorsa; öncelikle iç müşterilerini memnun etmelidir. Çünkü dış müşteri tatminini sağlayacak olanlar, dış müşterilerle yüz yüze ve sürekli iletişim halinde olan iç müşterilerdir.

İnsanların çok çeşitli ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar, çeşitli şekillerde sınıflandırılmış; genel anlamda zorunlu (fizyolojik), psikolojik ve lüks ihtiyaçlar olarak adlandırılmıştır. Zorunlu ihtiyaçlar; beslenme, barınma, güvenlik, giyinme vb den oluşur. Bu ihtiyaçlar karşılanmadığında bir kişinin daha üst seviyedeki ihtiyaçlarını karşılaması mümkün olamamaktadır. Psikolojik ihtiyaçlar ise; saygınlık, sevgi, tatmin vb den oluşmaktadır. Bir kişinin ihtiyaçlarını tam olarak karşıladığından söz edebilmek için bu iki tür ihtiyacın karşılanması gerekmektedir. Bir de karşılanması zorunluluk teşkil etmeyen, karşılanmadığında herhangi bir olumsuzluğa yol açmayan tekne sahibi olma, son model bir arabaya binme, köşkte yaşama, son derece pahalı kumaşlardan yapılmış kıyafetler giyme vb ihtiyaçlar vardır. Bunlar lüks ihtiyaçlar olarak adlandırılır.

Günümüzde işletmelerin hedefleri iç müşterilerinin yani çalışanlarının zorunlu ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olarak, işletmelerinde psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamaları -ki bunların içinde işletmeyi en çok ilgilendiren iş tatminidir- ve bu şekilde onları memnun ederek; dış müşteri tatminine ve devamlılığına ulaşmak olmalıdır. Özellikle de turizm gibi emeğe dayalı sektörlerde iş tatmini ya da diğer bir ifade ile iç müşteri tatmini

büyük önem arz etmektedir. Çünkü işinden tatmin olan bir çalışan; işletmesini sahiplenecek, işini severek yapacak ve dolayısıyla da dış müşterilerin de tatmin olmuş bir şekilde ilgili işletmeden ayrılmalarını, hatta aynı işletmeye tekrar gelmelerini sağlayacaktır.

Bu çalışmada iç müşteri tatmininin dış müşteri tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Antalya ilinin merkezinde yer alan bir yiyecek içecek işletmesinin çalışanları ve müşterileri çalışma grubunu oluşturmaktadır. Çalışma müşteri, iç ve dış müşteri tatmini ve araştırma olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde müşteri kavramına, müşteri kavramının gelişimi ve çeşitlerine, müşteri odaklı yönetim anlayışına değinilmiştir. İkinci bölümde öncelikle iç müşteri tatmini konusuna yer verilmiş; tanımı, önemi, kuramları, etkileyen etmenleri, sonuçları ve ölçümü ele alınmıştır. Ardından dış müşteri tatmininin tanımına, önemine, kuramlarına ve sonuçlarına değinilmiştir. Müşteri tatminleri ile ilgili kavramsal çerçeve ortaya konulduktan sonra da iç müşteri tatmininin dış müşteri tatmini üzerindeki etkisine yönelik yazın bilgisi yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise iç müşteri tatmininin dış müşteri tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak Antalya ilinin merkezinde yer alan bir yiyecek içecek işletmesi örneğini içeren araştırma bulgularına yer verilmiştir. Tüm bulguların ve sonuçlarının yorumu ise sonuç kısmında yapılmıştır.

I. BÖLÜM: MÜŞTERİ

1.1. MÜŞTERİ KAVRAMI

Genellikle müşteri deyince son kullanıcı veya nihai tüketici anlaşılmaktadır (Sandıkçı, 2007, s.41). Müşteri, bir işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen kişileri kapsayan geniş bir kavramdır. Bu açıdan bakıldığında; işletmenin bir bölümünün çıktılarını kullananlar ile bu çıktılarını etkilediği insanlar ve başka işletmeler de birer müşteri olarak kabul edilebilir (Eroğlu, 2005, s.8–9).

Müşteri sadece ürünü satın alan kişi değildir; müşteri işletme içinde ve dışında herhangi bir ürünü, hizmeti, bilgiyi bir ihtiyacı gidermek üzere alan ve tatmin edilmekle yükümlü olunan kişi, bölüm ya da kuruluştur (Poyraz vd; 2004, s.75).

Müşteri, bir işletmenin çıktılarını kendi girdileriymiş gibi davranan kişi olarak görülebilir. Sadece satış yapılan kişi değil, aynı zamanda hitap edilen ve ürünleri değerlendiren, yaptığı değerlendirmelerin anlaşılması gereken bir nevi işletme üyesi gibidir. Bu bakış açısının, işletme yüksek kârlılığa ulaşmayı hedeflediği sürece devam etmesi gerekir (Taylor, 1995, s.12).

1.2. MÜŞTERİ KAVRAMININ GELİŞİMİ

Müşteri kavramı, yönetim ve pazarlamadaki gelişimle doğru orantılı bir gelişim göstermiştir. Bu sebeple iç müşteri kavramının gelişiminden söz ederken yönetimdeki ve dış müşteri kavramının gelişiminden söz ederken de pazarlamadaki gelişime kısaca değinmek yerinde olacaktır.

Orta Çağ'a gelinceye kadar yönetim düşüncesi felsefi bir nitelik taşımıştır. Orta Çağ ise düşünmenin ve bilimin durduğu karanlık bir dönem olmuştur. 18. yy'nin ikinci yarısında İngiltere'de başlayıp, Avrupa ve Amerika'ya yayılan sanayi devrimi yönetim düşüncesi açısından önemli bir gelişme olmuştur. Her şeyden önce fabrikaların ortaya çıkmasıyla üretici ile tüketicinin karşılaşması durumu azalmış, çalışanlar ise geniş bir grubun uzmanlaşmış üyesi durumuna gelerek kendi başına buyruk olmaktan çıkmışlardır. Bilimsel yöntemlerin uygulanması, sistematik bilgi birikiminin gerçekleşmesi 19. yy'nin sonlarında gerçekleşmiştir (Aktaş, 2002, s.64–65; Can, 2002, s.32–34; Mucuk, 2001, s.14).

1930'lu yıllara kadar yapıların ağırlıkta olduğu bir dönem söz konusuydu. Taylorizm (Taylor – Bilimsel Yönetim Yaklaşımı) ve diğer akımlarla (Fayol – Yönetim Süreci Yaklaşımı, Weber – Bürokrasi Yaklaşımı) işlerin küçük bölümlere ayrılması ve otorite paylaşımı ile üretimin düzenlenmesi gerçekleştirildi. Bu da aşırı uzmanlaşmaya ve tek kumanda hattına yol açtı (Erdem, 1996, s.7). Bu döneme klasik ya da geleneksel dönem de denilmektedir. Bu dönemde rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği ve biçimsel işletme yapısının oluşturulması olmak üzere iki ana fikir söz konusuydu. Üzerinde durulan konular; etkinlik, genel ilkeler ve en iyi örgütsel yapıdır (Koçel, 2005, s.195 ve 266).

1930-50'li yıllar verimlilik ile nitelendirilebilir. Bu dönemde temel ilke, etkinlik arayışıydı. Bir yandan tahmin ve kontrol alanlarında yeni yöntemler geliştirilirken, diğer yandan güdüleme ve etkinlik arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalar yapılıyordu (Erdem, 1996, s.7). 1929 ekonomik krizinin ortaya çıkması, işletme içi sorunların artması sonucunda geleneksel (klasik) anlayışın yetersizliği hissedilemeye başlandı. Bu dönemde geleneksel anlayışın göz ardı ettiği insan unsuru üzerine odaklanıldı. Ana fikir, bir işletmede çalışan insan unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden yararlanabilmek, yapı ile insan davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek, işletme içindeki sosyal grupları ve özelliklerini tanımaktır. Bu anlayış, neo-klasik anlayış olarak adlandırılır (Koçel, 2005, s.226). Bu dönemde insan unsurunun ele alınmasına Elton Mayo ve meslektaşlarının yaptığı Hawthorne araştırmalarının sonuçlarının büyük katkısı olmuştur (Aktaş, 2002, s.79; Can, 2002, s.41).

1950–70 yılları arasında işletme sistemlerle ifade edildi. Bilgilendirme ve çeşitli yönetim teknikleri geliştirildi (Erdem, 1996, s.7). Bu dönemde sistem ve durumsallık yaklaşımları ortaya çıktı. Sistem yaklaşımının amacı; yönetim olayının ve birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak, yönetim olayını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektir. Durumsallık yaklaşımına göre ise farklı durumlarda başarılı olmak için farklı kavram, teknik ve davranışlar gereklidir. Bu nedenle her durumda ve yerde geçerli tek bir örgüt yapısı yoktur (Koçel, 2005, s.239).

1970'li yıllar stratejinin ağırlıkta olduğu yıllardır. Birleşmeler, genişlemeler ve uluslararasılaşma rekabet problemlerini ortaya çıkardı. Bir yandan işletme içindeki değerleri dikkate almadan hazırlanan stratejilerden kaynaklanan başarısızlıklar, diğer yandan Japon işletmelerinin başarılarında insan öğesinin çarpıcı rolü, işletmeleri kendi gerçeklerini

araştırmaya itti. Bu nedenle 1980’li yıllar itibariyle işletmeler için kültür kavramı önem kazandı (Erdem, 1996, s.7).

Pazarlamada ise önceleri üretim anlayışı söz konusuydu. Yönetim, tüketicilerin sadece ürünlere ulaşma ve fiyatı ne olursa olsun satın almayla ilgili olduğu görüşündeydi. Bu sebeple de sadece üretim odaklı olundu. Tüketiciler unutuldu (Kotler vd, 1999, s.21). Bu anlayış, “ne üretirsem, onu satarım” sözleriyle de özetlenebilir. 1929 ekonomik kriziyle üretimin değil satışın zorlaştığı bir ortam ortaya çıkmıştır (Mucuk, 2001, s.258). Bu da pazarlamanın satış anlayışlı olmasına neden olmuştur. İşletmeler satış çabalarının arttırılması, tüketicilere zorla satış yapılması görüşünü benimsemişlerdir. Satış sonrası tatmin durumu ve tüketicilerin beklentileri yine göz ardı edilmiştir (Kotler vd, 1999, s.23). Her türlü satış arttırma çabaları vasıtasıyla ürünleri tüketicilere bir şekilde satarak kâr sağlamanın sürekli ve istenilen bir işletme-tüketici ilişkisini sağlamadığı, tüketicilerin tekrar tekrar kandırılmayacağı, bilinçlenmenin artması gibi etmenler değişimi gerektirmiştir (Mucuk, 2001, s.258). Bu etmenler sonucunda 1950’lerin ortalarında pazarlama anlayışı ortaya çıkmıştır. Burada üretim ve satış yerine müşteri odaklılık söz konusudur. Üretilen ürünü satın alacak tüketici yerine, tüketicinin satın almak isteyeceği ürünü üretmek temeldir. Bu sebeple tüketici beklentilerine önem verilmiştir (Kotler, 2003, s.19).

1980’lerde ortaya çıkıp, 1990’larda yaygınlaşan toplam kalite yönetimi (TKY) yaklaşımı hem yönetim hem de pazarlama açısından önemli bir gelişme olmuştur. (Koçel, 2005, s.378). TKY, uzun dönemde müşterinin tatmin olmasını, kendi çalışanları ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine odaklanmış ve tüm işletme çalışanlarının katılımına dayanan bir yönetim anlayışıdır (Aktaş, 2002, s.88). Toplam kalite çalışmalarının yaygınlaşmasından sonra, müşteri kavramı üzerinde daha çok durulmuş ve müşteri kavramı ilk olarak TKY ile birlikte iç ve dış müşteri olarak iki grup halinde incelenmeye başlanmıştır (Doğan ve Kılıç, 2008, s.74; Poyraz vd; 2004, s.75; Taşlıyan, 2007, s.186). İç ve dış müşteri kavramları müşteri çeşitleri başlığı altında ele alınmıştır.

TKY; müşteri odaklılık, önleyici yaklaşım, grup çalışmaları, istatistikten yararlanma, çalışanların eğitimi, üst yönetimin liderliği, tedarikçilerle işbirliği ve sürekli gelişme ilkelerinden oluşur (Bolat, 2000, s.27). Bu ilkelerden yalnızca tez çalışmasının temelini oluşturan müşteri tatmini konusuna önem vermesi bakımından; müşteri odaklılık ilkesi, müşteri odaklı yönetim anlayışı başlığı altında ele alınmıştır.

1.3. MÜŞTERİ ÇEŞİTLERİ

1.3.1. İç Müşteri Kavramı

İç müşteri denildiğinde asıl anlatılmak istenen bir işletmenin işgörenleridir. Bazı araştırmacılar (Jones, 1996, s.45; Taşlıyan, 2007, s.186) tedarikçileri de iç müşteri kavramının içine dâhil etmiş olsalar da bu, pek yaygın bir görüş değildir. İç müşteri kavramına ilişkin çeşitli tanımlamalardan söz etmek mümkün olmaktadır. Bu tanımlar, tablo 1.1.'de görülmektedir.

Tablo 1.1.: İç Müşteri Tanımları

YAZAR	TANIM
<i>Bardakçı ve Ertuğrul (2002, s.213)</i>	İç müşteri kavramından kurumun işgörenleri anlaşılmalıdır. Bir başka deyişle iç müşteri, işletmede çalışanları ifade eder.
<i>Goetsch ve Davis (2003, s.214)</i>	İç müşteri bir işletmedeki çalışanları ifade eder. Aynı zamanda işletme içindeki her bir çalışan birbirinin müşterisidir.
<i>Çoban (2004, s.89)</i>	İç müşteriler, mal ve hizmetlerin üretilmesinde ve dış müşteriye ulaştırılmasında doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlarlar. Bu nedenle işletmenin üst kademe yöneticilerinden en alt kademedeki çalışanına kadar tüm çalışanlar, iç müşteri olarak adlandırılmalıdırlar.
<i>Dündar ve Fırlar (2006, s.133)</i>	İç müşteriler, firma içi çalışanları ifade etmektedirler.
<i>Çoban ve Nakip (2007, s.309)</i>	İşletmenin üst kademe yöneticilerinden en alt kademedeki personellerine kadar işletme amaçlarına yönelik olarak faaliyet sunan tüm çalışanlar, iç müşteri olarak adlandırılmaktadır.
<i>Taşlıyan (2007, s.186)</i>	Bir kuruluştaki tedarikçilerden başlayarak dış müşterilere kadar devam eden süreçlerde birbirine ürün ve hizmet verenler iç tedarikçi, ürün ve hizmet alanlar ise iç müşteri olarak adlandırılır.
<i>Pekmezci vd (2008, s.145)</i>	Aynı işletmede görev yapan, dış müşterinin yani ürünü son kullanıcının beklentilerini karşılayacak en üst düzeydeki yetkili kişiden en alt düzeydeki işe yeni başlayan bir çalışana kadar herkes eğer birbirleriyle ilgili iş ve görevleri yapıyorlarsa bu kişiler birbirinin iç müşterisi olarak

	tanımlanır.
<i>Doğan ve Kılıç</i> (2008, s.74)	Dış müşterilere nihaî ürünü sunma sürecinde görev alan işletmedeki çalışanlardır.
<i>İnal vd</i> (2008, s.163)	Firmanın tüm çalışanları, aynı zamanda iç müşterileridir.

1.3.2. Dış Müşteri Kavramı

Dış müşteriler, bir işletmenin ürettiği ürünleri satın alanlardır. Dış müşteri kavramının üzerinde daha çok yoğunlaşmaktadır; çünkü ürün ve hizmet kalitesini en son noktada değerlendirecek olanın dış müşteri olduğu çok iyi bilinmektedir (Kağncıoğlu, 2002, s.80).

Dış müşteriler, işletmeyi ve ürünlerini değerlendirerek, bir anlamda da işletmenin devamlılığına karar verenlerdir. Dış müşteri kavramı ile ilgili yazında sıklıkla kullanılan tanımlara ilişkin örnekler, tablo 1.2.'de verilmiştir.

Tablo 1.2.: Dış Müşteri Tanımları

YAZAR	TANIM
<i>Bardakçı ve Ertuğrul</i> (2003, s.213)	Dış müşteri kavramından kurumun mal ve/veya hizmetinden yararlananlar anlaşılmaktadır. Bir başka deyişle, dış müşteri hizmetin satıldığı kesimi ifade eder
<i>Goetsch ve Davis</i> (2003, s.214)	Geleneksel ifadeyle işletmelerin ürünlerini satın alıp kullanan kişilerdir.
<i>Çoban</i> (2004, s.89)	Dış müşteriler, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlanan kişi ve kuruluşlardır.
<i>Dündar ve Fırlar</i> (2006, s.136)	Dış müşteri, işletme dışında işletmenin ürettiği mal ya da hizmeti satın almaya niyetli gruptur.
<i>Taşlıyan</i> (2007, s.186)	Dış müşteri, kuruluşun ürün ve hizmetini son kullanıcıya kadar ulaştıran zincir içerisinde yer alan tüm kullanıcılar diye adlandırılabilir
<i>Doğan ve Kılıç</i> (2008, s.74)	Dış müşteri kavramıyla ise işletmenin ürettiği ürün veya hizmeti, kendi ihtiyaçları veya başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak için satın alma faaliyetinde bulunan bireyler veya kuruluşlar kastedilmektedir.
<i>Pekmezci vd</i>	İşletmenin üyesi olmamakla birlikte, işletmenin ürettiği mal veya

(2008, s.145)	hizmetlerden haberi olan, bunları satın alma olasılığı bulunan ve satın almış olan herkeştir. Yani üretilen ürünlerden etkilenen kişilerdir.
<i>İnal vd</i> (2008, s.162)	Örgütlerin, ürünlerini beğenisine sunduğu bir müşteri/ tüketici kitlesi bulunmaktadır. Bazen müşteri, bazen de tüketici, satın alıcı vb. gibi adlarla anıla bu kişi ve kurumlar, ilgili örgüt dışında yer almaktadırlar. İlgili örgüt dışında yer alan bu kişi ve kuruluşlar, dış müşterilerdir.
<i>Ergunda ve Tunçer</i> (www.biymed.com, 06.11.2009).	Dış müşteri; sunulan ürün ve hizmetleri satın alarak, kendi kişisel amaçları için kullanan ve çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlayan müşteridir. Dış müşteri, bir mal veya hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından ve hangi araçlarla yapıldığından çok; kendisine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız olmasına, tatmin sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, verilen sözlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dikkat etmektedir.

Dış müşterileri ilgili işletmeye yönelik tutumlarına göre şu şekilde sınıflandırılabilir (Doğan ve Kılıç, 2008, s.75; Kotler, 2002, s.183–194):

- **Aday Müşteri:** Gelecekte işletmenin müşterisi olmaya aday niteliğindeki alıcılardır. Kısaca, potansiyel müşteriler olarak tanımlanabilmektedir.
- **Müşteri:** İşletmeden en az bir kez ürün ya da hizmet satın almış birey ya da kurumdur.
- **İlk Kez Alan Müşteri:** İşletmeden ilk kez bir ürün ya da hizmet satın almış birey ya da kurumdur. Bu müşterilerini tekrar satın alan müşteriler yapmak isteyen şirketler, müşterilerinin hoşnutluk düzeylerini araştırmalıdır.
- **Düzenli (Sürekli) Müşteri:** İşletme ile sürekli ilişki içinde bulunan, ancak işletmeye karşı tarafsız tutum içinde olan müşteridir. Çok sayıda müşteriye sahip olan firmalar, müşterilerini artık sürekli müşteriler olarak görmeye başlayıp, onlara o şekilde davranmaya başlamışlardır.
- **Destekleyen Müşteri:** İşletmeden memnun ve işletmeye karşı sadık olan ancak, işletmeyi diğer alıcılara karşı pasif biçimde destekleyen müşteridir.
- **Sadık (Sözcü) Müşteri:** İşletmeyi diğer alıcılara öneren, sürekli olarak işletme hakkındaki olumlu tutumunu çevresine yansıtan, işletmenin sözcülüğünü yapan taraftar müşteridir.
- **Ortak (Partner) Müşteri:** İşletmenin çıkarlarını kendi çıkarları ile birlikte düşünen ve işletmeyi kendi ortağı gibi düşünen müşteridir. Bazı işletmeler daha da ileri giderek

müşterilerini ortakları olarak görürler. Bir işletmenin yeni bir ürün tasarlarırken müşterilerinin görüşlerini alması bu yaklaşımın göstergesidir.

- **Üye Müşteri:** İşletmeler, müşteri bağlılığı oluşturmak için birtakım ayrıcalıklar içeren bir üyelik programı başlatabilirler. Eğer bu üyelik, özel yararlar getiriyorsa kişi bu ayrıcalıkları kaybetmeyi göze almak isteyebilir.
- **Kısmi Hisse Sahibi Müşteri:** Bazı müşterilerin işin yasal sahibi olmaları durumudur. Belki de bir müşteriyi en çok yücelten bakış, onu şirkette çıkar sahibi olarak görmektir.

1.4. MÜŞTERİ ODAKLI YÖNETİM ANLAYIŞI

Geçmişte hiçbir önemli yönetim kararında müşteri yer almazdı. Ne üreteceğine, nasıl satacağına, fiyatın ne olacağına işletmeler karar veriyordu. Bugün ise rakiplerin sayısı giderek artmaktadır. Her yıl çalışılan alana yeni yeni rakipler girmektedir. Alıcıların önlerindeki alternatifler arttıkça, ürünleri farklılaştırmak gittikçe önem kazanmaktadır. Bu noktada müşteri odaklı yönetim anlayışı ortaya çıkar (Ergunda ve Tunçer, www.biymed.com, 06.11.2009; Özgüven, 2008, s.677). TKY'nin ilkelerinden biri olan müşteri odaklılık ilkesi kapsamında iç ve dış müşteriler olmak üzere iki tür müşteriden söz edilmektedir. İç müşteriler mal veya hizmetlerin üretilmesinde doğrudan ya da dolaylı olarak katkı sağlayan tüm işletme çalışanlarıdır. Dış müşteriler ise işletmenin sunduğu ürünü satın alan kişilerdir (Bolat, 2000, s.28; Aktaş, 2002, s.89).

Bir işletmenin iç müşterileri aynı zamanda birbirinin müşterisidir. İç müşteriler arasındaki bu ilişki, tedarikçi – müşteri ilişkisi olarak adlandırılmaktadır. Tedarikçi – müşteri ilişkisinde işletme içindeki herhangi bir bölümde çalışan bir işgören kendinden sonra gelen işgörenin tedarikçisidir. Benzer şekilde kendinden önce gelen çalışanın takipçisi bir işgören de onun müşterisidir. Bu zincir sebebiyle iç müşterilerin görevlerini doğru bir şekilde yerine getirmeleri için her bir iç müşterinin görevini doğru bir şekilde yerine getirmesi gerekir (Goetsch ve Davis, 2003, s.215). Örneğin; bir otel işletmesinde önbüro bölümü, hazırlanması gereken oda listelerini verdiği kat hizmetleri bölümünün tedarikçisi, kat hizmetleri bölümü ise önbüro bölümünün müşterisidir (Aksu ve Ehtiyar, 2007, s.8). Bu çalışmaya konu olan yiyecek içecek işletmeleri açısından ise servis personeli siparişleri talep ettiği mutfak personelinin müşterisi, mutfak personeli ise servis personelinin tedarikçisidir.

Müşteri odaklı yönetim anlayışı müşteri tatminini sağlamanın en etkin yoludur. Bu anlayışta; müşteri değeri ölçülür, müşteri ilişkilerinden sorumlu bir yönetici atanır, müşteri ile yüz yüze iletişim kuran işgörenler için müşteri tatmini sağlama eğitimi verilir, ürün şekillendirme sürecine hem iç hem de dış müşterilerden öneri alınarak müşterilerin aktif katılımı sağlanır (Altan ve Engin, 2004, s.586). Müşteri odaklılık anlayışı; işletmelerin müşteriye odaklanmalarını, mal ve hizmetlerini müşterilerin istek ve ihtiyaçlarından hareket ederek üretmelerini gerektirmiş, müşterilerin isteklerine ve şikâyetlerine daha duyarlı olmalarını sağlamıştır (Özgüven, 2008, s.659). Müşteri odaklılık anlayışı, hem iç hem de dış müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanmasına aynı derecede önem vermektedir (Bolat, 2000, s.29). İşletmelerin sundukları ürünlerin kalitesini, kendilerinin önceden belirledikleri özellikleri temel alarak değerlendirmeleri yerine, müşterilerin bu ürün ve hizmetleri nasıl gördüklerini ve değerlendirdiklerini dikkate almayı gerektirmiştir (Eroğlu, 2005, s.8). Müşteriyi tatmin etme ve uzun dönemli ilişki sağlamak, müşterinin ne istediğini anlamak sunulan fayda veya ürüne nasıl katma değer sağlanacağını bulmak müşteri odaklı olmaktır (Yalçın vd, 2009, s.387).

Günümüzde yönetim anlayışı devrim niteliğinde sayılabilecek önemli bir değişim yaşamaktadır. Klasik yönetim anlayışında amaç yöneticilerin memnun edilmesidir. Hâlbuki yeni anlayışta amaç; müşteri tatmininin sağlanmasıdır. Müşteri isteklerinin tatminini temel işletme felsefesi olarak gören kuruluşlar için müşteriyi koşulsuz mutlu etmek kültürlerinin yapı taşı oluşturur. İşletmeler iç ve dış müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutar, müşteri tatmininin artırılması ve müşteri sadakatinin sağlanması amacıyla iyileştirme ve yenilik yapmayı ilke edinir ve şirketin başarısında çalışanları anahtar faktör olarak görür hale gelmişlerdir (Kağnıcıoğlu, 2002, s.80). Tablo 1.3.'te geleneksel yönetim anlayışı ile müşteri odaklı yönetim anlayışının kıyaslaması görülmektedir.

Tablo 1.3.: Geleneksel ve Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışları

Geleneksel Yönetim Anlayışı	Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışı
Üretim odaklıdır.	Piyasa odaklıdır.
Başarı ölçütü, satış hacmidir.	Başarı ölçütü, müşteri sürekliliğidir.
İşletme politikaları esastır.	Müşteri önceliği esastır.
İşletme müşteriden daha güçlüdür.	Müşteri işletmeden daha güçlüdür.
İletişim kanalları sınırlıdır.	Müşteriyle her zaman çoklu kanallar (internet, çağrı merkezleri vb) vasıtasıyla sürekli bir iletişim söz konusudur.

Kaynak: Akgeyik, iibf.kocaeli.edu.tr, 17.05.2010

Müşteri odaklı düşünce yapısı, şirketin müşteri ihtiyaçlarını kendi bakış açısıyla değil; müşteri gözüyle belirlemesini gerektirmektedir. Modern yönetim anlayışına göre amaç; önce müşteri elde etmek, ardından bu müşteriyi her koşulda tatmin etmek, tatmin olan müşteriyi firmaya sadık ve onun ürünlerini tekrar tekrar satın alan bir müşteri haline getirmektir. Geleneksel pazarlama anlayışına göre şirketlerin amacı sadece daha çok satmakken, modern anlayışa göre firmanın müşterisi ile ilişkisi satış öncesini ve sonrasını kapsamaktadır. İlişkinin devamı için gereken ise müşterinin her zaman memnun kalmasıdır. Bugün birçok işletmecinin kabul ettiği gibi yeni bir müşteriyi etkilemek, mevcut müşteriyi etkilemekten daha maliyetlidir. Bu nedenle yeni müşterinin dikkatini çekmektense mevcut müşteriyi kaybetmemek daha önemlidir (Uzunoğlu, 2007, s.12).

Rekabet yetkinliğinin güçlendirmesinde müşterinin işbirliğini kazanmak giderek daha da önem kazanmıştır. Özellikle hizmet sektöründe müşteri katılımını sağlamaya dönük yöntemler giderek ön plana çıkmaktadır. Nitekim hizmet işletmelerinde yeni müşteri modelinden söz eden kimi yazarlar, geleneksel anlayışın aksine müşterinin artık hizmetlerin üretimine etkin bir şekilde katıldığını belirtmektedirler. Bu konuda birkaç örnek verilebilir. Örneğin, bölünemez hizmetlerde (oteller hizmeti gibi) içecek hazırlanması gibi roller artık

müşteri tarafından üstlenilmektedir. Restoran ve barlarda atmosfer müşterilerce oluşturulmaktadır (Akgeyik, iibf.kocaeli.edu.tr, 17.05.2010).

Turizmde birçok pazarlama faaliyeti pazarlama bölümünden çok iç müşteriler tarafından gerçekleştirilir (Kotler vd, 1999, s.318). Bu sebeple ürün hazırlamada iç müşterilerin katılımı da önemlidir. Turizm sektörü açısından iç ve dış müşterilerin katılımının sağlanması veya sağlanmamasının etkisi şekil 1.1.'deki müşteri hizmet matrisi ile açıklanabilir.

		Dış Hizmet Başarımı	
		+	-
İç Hizmet Başarımı	+	KAZANANLAR (I)	RİSKTE OLANLAR (II)
	-	RİSKTE OLANLAR (III)	KAYBEDENLER (IV)

Şekil 1.1.: Müşteri Hizmet Matrisi

Kaynak: Bolat, 2000, s.30

İç ve dış müşteri hizmetinin her ikisine de önem verildiğinde *kazananlar (I)* grubunda yer alınacaktır. Bu işletmeler, müşterilerinin ihtiyaçlarını sezebilmekte ve yüksek kaliteli ürünler üretmek için içsel imkânlarını kullanabilmektedirler. İç müşteri hizmeti güçlü; ancak dış müşteri hizmeti zayıf olanlar *risktedirler (II)*. Burada iç müşteri üzerine odaklanırken, dış müşterinin göz ardı edilmesi söz konusudur. Bu şekilde devam edildiğinde rekabet gücünün yitirilmesi söz konusu olacaktır. Tam tersi bir şekilde dış müşteri hizmeti güçlü, iç müşteri hizmeti zayıf olanlar da *risktedirler (III)*. Bunlar dış müşterilerin ihtiyaçlarını sürekli izlemekte ve karşılamaktadırlar. Ancak iç müşterilerine gereken önemi vermedikleri için başarılı olamamaktadırlar. Her iki müşteri hizmeti zayıf olanlar ise *kaybedenler (IV)* grubunda yer alacaklardır. Yönetim anlayışı değişmediği sürece yok olmaya mahkûmdurlar (Bolat, 2000, s.29–30). Müşteri odaklı yönetim anlayışının en önemli amaçlarından biri iç ve dış müşteri tatmininin sağlanmasıdır. Hem iç hem de dış müşteri tatmini konularına bu çalışmanın ikinci bölümünde yer verilmiştir.

II. BÖLÜM: İÇ VE DIŞ MÜŞTERİ TATMİNİ

2.1. İÇ MÜŞTERİ (İŞ) TATMİNİ

2.1.1. İç Müşteri Tatmininin Tanımı

İç müşteri tatmini kavramı yerli ve yabancı yazında iş tatmini olarak yer almaktadır. Bu sebeple tez çalışmasında yazınla aynı doğrultuda olmak amacıyla iç müşteri tatmini yerine daha çok iş tatmini ifadesi kullanılmıştır.

İş tatmini kavramı, ilk olarak 1911 yılında ortaya çıkmış; Taylor ve Gilbert tarafından en az stres ve yorgunluğa yol açacak bir yöntemle fabrikada çalışmak olarak ifade edilmiştir. Bu konudaki bilimsel çalışmaların esas olarak 1920'lerde başlamış olduğu; Elton Mayo ve meslektaşlarının bir elektrik şirketindeki Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen çalışmalarıyla başladığı kabul edilir. İş tatmininin önemi ise 1930'lu yıllarda anlaşılmış ve Hoppock'un 1935'te yayınlanan "Job Satisfaction" (iş tatmini) isimli makalesinden bu yana bu konuda önemli araştırmalar yürütülmüştür (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007, s.74; Üngüren vd, 2009, s.41).

İş tatmininin anlamına yönelik olarak çok sayıda yazar tarafından ortaya atılmış çok sayıda tanımdan söz etmek mümkündür. Bazı akademisyenler iş tatmininin işin kendisinden de etkilendiğini öne sürmektedirler. Bu nedenle iş tatminini tanımlarken iş tatmininin iş ve iş durumunun farklı özellikleriyle tatmin konusundan oluştuğu görüşünü içeren farklılaştırılmış bir yaklaşıma gerek duyulabilir (Falkenburg ve Schyns, 2007, s.709). Genel anlamda iş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ve işlerine yönelik olumlu duygusal tepkilerdir (Akıncı, 2002, s.2–3; Toker, 2007(a), s.593; Yazıcıoğlu, 2009, s.237; Fulford, 2005, s.74). Diğer bir ifadeyle iş tatmini, bir işgörenin işinden ya da işletmesinden almayı umdukları ile gerçekte almış olduklarını kıyaslaması sonucunda iş çevresine verdiği farklı duygusal tepkilerin birleşimidir (Hellman, 1997, s.678; Dole ve Schroeder, 2001, s.235). İş tatmini bir çalışanın belirli bir işletmedeki işiyle ilgili tatminini ya da tatminsizliğini ifade eder (Ogaard vd, 2008, s.664).

Daha basit bir ifadeyle iş tatmini, bir çalışanın işine yönelik tutumudur (Lam vd, 2001, s.158). Eğer bir çalışanın iş tatmini yüksekse işine karşı olumlu duygular besler; ancak tam tersi bir durumda olumsuz duygulara sahip olur (Robbins, 2000, s.20). 1974 yılında Porter ve meslektaşları, iş tatmininin çalışanların işlerine ek olarak özellikle işletmeleriyle de ilişkili

olduklarını belirten biraz sabit bir görüş olduğunu ve bu nedenle işe ve bireysel bileşenlerine bağlı olduğunu belirtmişlerdir (Bai vd, 2006, s.39). Bakan ve Büyükbeşe'nin (2004(a), s.7) çalışmasında iş tatminin, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında; bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisi olduğundan söz edilmektedir. Çekmecelioğlu, 2005 (s.28) yılında yaptığı çalışmada iş tatminin, iş şartlarının ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği vb) kişisel bir değerlendirmesi olduğunu ve çalışanların bu değerlendirmeye karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluştuğunu belirtmiştir.

2.1.2. İç Müşteri Tatmininin Önemi

Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen sonuçlar, iş tatminine verilen önemi arttırmıştır (Crow ve Hartman, 1995, s.34). İş tatminine verilen önemin artmasının temel nedeni, işle ilgili olumlu bir takım sonuçları elde etmenin büyük ölçüde iş tatminini sağlamaya bağlı olmasıdır (Sevimli ve İşcan, 2005, s.56). Çünkü iş tatmini çalışan mutluluğunu ve buna bağlı olarak verimliliğini artırırken, iş tatminsizliği çalışanın mutsuzluğuna, başarımının düşmesine yol açmaktadır. İşinden tatmin olmayan bir çalışan, işini aksatabilmekte ve hatta işten ayrılabilir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.3). Bu açıdan bakıldığında iş tatmini bireyler açısından da önemlidir. Çünkü insanlar öncelikle kişisel yetilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemektedirler. İş tatmini, bireylerin psikolojik olgunluğa erişmesini sağlarken, bunu elde edememek hayal kırıklığına uğratar. Dolayısıyla düşük iş tatmini moral bozukluğuna, işten soğumaya, düşük verimliliğe ve sonuçta sağlıksız bir topluma yol açacaktır (Üngüren vd, 2010, s.2924). Ayrıca düşük iş tatmini, hizmet kalitesinin düşmesine yol açabilecek potansiyele sahiptir (Rogers vd, 1994, s.15; Örucü ve Esenkal, 2005, s.145).

İş tatmini kavramı, davranışsal bir döngünün yani davranışın sonucu olarak görülebileceğinden önemlidir (Falkenburg ve Schyns, 2007, s.709). İş tatminsizliği devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz örgütsel davranışların öncüsüdür (Fulford, 2005, s.74). Bu nedenle iş ve iş çevresinin bileşenleri iş tatminini sağlayacak nitelikte olduğunda, iş hayatının kalitesi arttırıldığında, çalışanların psiko-sosyal ihtiyaçları karşılandığında; işletmeler işten ayrılma, devamsızlık, düşük verimlilik gibi aksaklıklarla daha az karşılaştıklarını ve örgüt etkinliğinin arttığını görecektir (Bai vd, 2006, s.40; Güven vd, 2005, s.129; Kaya, 2007, s.356). Çalışanlar işlerinden memnun olduklarında işyerinde olumlu davranışlar sergileyerek, işletme faaliyetlerinin aksamadan yürütülmesine katkı sağlayacaklardır (Barlı, 2008, s.345).

İç müşteriler olarak değerlendirilen çalışanların dış müşterilere yeterli, verimli ve kaliteli hizmet sunmasında önemli bir etken olan iş tatmini, turizm sektöründe işletmelerin önemle ele almaları gereken bir konu olmaktadır. Çünkü iş tatmini; işgörenlerin iş başarımını, işe devamını, işten ayrılma niyetlerini ve iş devrini etkilemektedir (Kaya, 2007, s.356). Turizm işletmelerinde iç müşteriler, dış müşterilere işletmenin ürününü sunarlar ve bunu yaparlarken de ürünün bir parçası olurlar (Kotler vd, 1999, s.318). Hizmet soyuttur, üretildiği anda tüketilir. Çalışanlar, hizmetin somut bileşenini oluşturup; aynı zamanda işletmenin imajını yansıtmaktadırlar. Bu nedenle turizm işletmeleri açısından iş tatmini önemli bir kavramdır. Çünkü iş tatmini misafirlere sunulan hizmetin kalitesinin artmasına ve misafirlerin memnun edilmesine katkı sağlayabilir (Kuşluvan, 2009, s.51). Emek-yoğun ve hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenin iç içe, yüz yüze olduğu bir sektör olan turizm sektöründe iş tatmini düşük olan işgörenin müşterisine tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve dış müşteri tatmini sağlaması mümkün değildir. Dış müşterilerin yüksek bir düzeyde tatmin olması için iç müşterilerin de işlerinden ve işyerlerinden tatmin olmuş olmaları gerekmektedir (Akıncı, 2002, s.2).

2.1.3. İç Müşteri Tatmini Kuramları

İş tatmini, kendisine davranışı konu edinmiş güdülemeden farklı olmasına rağmen; iş tatmininin daha bilinçli bir şekilde ele alınması, güdüleme kuramları vasıtasıyla olmuştur (Toker, 2007(b), s.94). Bu kuramların çoğu – en azından en çok bilinenler- işgören tatminin önemini vurgulamakta (Crow ve Hartman, 1995, s.36) ve bir kısmı içsel güdülenmeye ağırlık verirken, bir kısmı da dışsal güdülenmeye ağırlık vermektedirler (Alkış ve Yüksel, 2009, s.215). Ancak bu kuramların herhangi birinin iş tatminini tam olarak açıkladığını söylemek mümkün değildir (Toker, 2007(b), s.94).

Güdüleme, belirli bir iş için emek harcama istekliliği olarak tanımlanabilir. Güdüleme kuramları kapsam (içerik) ve süreç kuramları olmak üzere iki gruba ayrılmıştır (Guerrier, 1999, s.100). Kapsam kuramları, iş tatmini konusuyla daha çok ilgilenmişlerdir (Mullins, 2001, s.226). Bu kuramlar; Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi, Mc Clelland başarı güdüsü kuramı, Alderfer VİG (var olma-ilişki kurma-gelişme) kuramı, Herzberg çift etmen kuramıdır. Süreç kuramları ise; Vroom beklenti kuramı, Porter ve Lawler beklenti modeli, Adams eşitlik kuramı, Skinner pekiştirme (davranışçılık) ve Locke amaç kuramlarından oluşmaktadır.

2.1.3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, hangi etkenlerin işgörenleri güdülediğini belirlemeye ve davranışlarının altında yatan nedenleri anlamaya yöneliktirler (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007, s.76). Başka bir ifadeyle bu kuramlara göre insan, ya bir amacına ulaşmak için ya da bir ihtiyacını gidermek için davranışta bulunur (Başaran, 2000, s.82). Bu nedenle çalışanların neler istedikleri, nelere ihtiyaç duydukları, neleri arzuladıkları ve bu ihtiyaçlarını karşılamak için izledikleri amaçlar anlaşılmaya çalışılmıştır (Guerrier, 1999, s.101; Mullins, 2001, s.228). Bu kuramlar, insan davranışlarını tam olarak açıklamamakla birlikte işverenlere işgörenleri belirli bir şekilde davranmaya zorlayan bu etkenleri belirlemede, bunlara yönelik uygulamalar yoluyla işgörenleri örgütsel amaçları gerçekleştirmeye sevk etmede yardımcı olmaktadır (Aktaş, 2002, s.190; Barlı, 2008, s.209).

2.1.3.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Abraham Harold Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını 1954 yılında ortaya koymuştur (Alkış ve Yüksel, 2009, s.216). Maslow'a göre insanın içinde onu kendini gerçekleştirmeye, kendi özüne ulaşmaya iten bir dürtü vardır. Bu dürtü aynı zamanda giderilmesi gereken bir ihtiyaçtır. Kişinin bu ihtiyacını gerçekleştirmesi için çeşitli ihtiyaç basamaklarını çıkması, öncelikle başka ihtiyaçlarını karşılayarak bu son noktaya ulaşması gerekmektedir (Başaran, 2000, s.84). Bu düşünceden hareketle Maslow insanların ihtiyaçlarını öncelik sırasına göre beş gruba ayırmıştır (Eren, 2000, s.480). Şekil 2.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini göstermektedir (Moorhead ve Griffin, 2010, s. 86; Greenberg, 2002, s. 84; Aktaş, 2002, s.191; Barlı, 2008, s.210).



Şekil 2.1.: Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi

Moorhead ve Griffin (2010, s.86), bu piramidi ikiye bölmüştür. Onlara göre en alttan ilk üç ihtiyaç (zorunlu ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar) eksiklik ihtiyaçları; en üstten ilk iki ihtiyaç (kendini gerçekleştirme ve saygınlık) ise gelişme ihtiyaçlarıdır. Yazarlar, en alttan ilk üç ihtiyacın mutlaka karşılanması gereken ihtiyaçlar olduğunu, en üstten ilk iki ihtiyacın ise insanın kendini geliştirmesi ile ilgili olduğunu düşündükleri için piramidi bu şekilde böldüklerini belirtmişlerdir. Greenberg (2002, s.84), Maslow'un piramidini en düşükten en yükseğe doğru bir derecelendirmeye tabi tutmuştur. Bu derecelendirmeye göre zorunlu ihtiyaçlar en düşük, kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise en yüksek dereceli ihtiyaç olmuştur. Barlı (2008, s.210) ise, piramidi üçe bölmüş; zorunlu ve güvenlik ihtiyaçlarına temel ihtiyaçlar, ait olma ve sevgi ihtiyacı ile saygınlık ihtiyaçlarına sosyo-psikolojik ihtiyaçlar, kendini gerçekleştirme ihtiyacına ise kendini ispatlama ihtiyacı demiştir.

Araştırmacıya göre Maslow'un ileri sürdüğü görüşe en uygun derecelendirmenin Greenberg'in (2002) yaptığı derecelendirme olduğu düşünülmektedir.

a) Zorunlu (Fizyolojik) İhtiyaçlar

Zorunlu ihtiyaçlar, yaşamı devam ettirebilmek için gerekli, beslenme, barınma, giyinme gibi temel ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar karşılanmadığında insanın yaşamını devam ettirebilmesi mümkün değildir (Aktaş, 2002, s.192). Bu ihtiyaçlar, Maslow'a göre temel ve ilkel ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların giderilmesinin ardından daha yüksek düzeydeki ihtiyaçların ortaya çıkması söz konusu olacaktır (Eren, 2000, s.480). Çünkü bir insan zorunlu ihtiyaçlarını

karşılatabildiğinde ya da karşılayabileceğinden emin olduğunda, zamanını bunları nasıl karşılayacağını düşünerek boşa harcamayacaktır (Guerrier, 1999, s.105).

Muhtemelen işletmeler için bilinmesi ve karşılanması en kolay olan insan ihtiyaçları bunlardır (Moorhead ve Griffin, 2010, s.87). Günümüzde işletmeler, çalışanlarının temel ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli imkânlar sunmaktadırlar. Barınma ve beslenmeye yetecek ölçüde ücret verme, işletmede yemekhanenin bulunması, kahve molalarının ve dinlenme saatlerinin olması bunlardan bazılarıdır (Greenberg, 2002, s.85).

b) Güvenlik İhtiyacı

Güvenlik ihtiyacı, bedensel güvenliği sağlama ihtiyacıdır (Başaran, 2000, s.84). Bir kişi zorunlu ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra yaşamının devamlılığını sağlama ihtiyacı hissedecektir. Bu nedenle bu ihtiyaçlar, tehlikeyi ve tehditleri ortadan kaldırmaya yöneliktir (Eren, 2000, s.480). Güvenlik ihtiyaçları, işletmeler açısından işgörenin geleceğe yönelik kaygılarını, sosyal güvenlik hakkını, işgüvencesini vb ifade etmektedir (Barlı, 2008, s.211). İşletmeler; çalışanların güvenlik ihtiyacını çeşitli şekillerde karşılayabilirler. İş ortamının ergonomiye uygun olması, iş devamlılığı ve sigorta imkânları sunarak, bağlı bulunulan yöneticiyi denetleyerek sağlayabilirler (Moorhead ve Griffin, 2010, s.87; Greenberg, 2002, s.85).

c) Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı

Her bir birey zorunlu ve güven ihtiyaçlarını giderdikten sonra bir gruba dâhil olma, o grup üyeleri tarafından kabul görme ve sevilme ihtiyacı duyacaktır. Kişi bu aşamada aile ve arkadaşlara sahip olmayı arzulayacaktır (Guerrier, 1999, s.104; Barlı, 2008, s.211). İşgörenler de işyerlerinde kendilerine arkadaş edinmeye çalışırlar. Yöneticiler bu ihtiyacın da karşılanmasına odaklanmalıdırlar. Çünkü bir gruba dâhil olamamış bir çalışan devamsızlık gibi olumsuz davranışlar sergileyebilir (Moorhead ve Griffin, 2010, s.87). Bir işgörenin bir günlük zamanının üçte biri işyerinde geçmektedir. Bu nedenle aile ile olan ilişkiler kadar iş arkadaşları ile olan ilişkiler de önem taşımaktadır (Eren, 2000, s.481). İşletmeler çalışanların birbirleri ile yaklaşması için partiler, piknikler gibi etkinlikler düzenleyebilirler (Greenberg, 2002, s.86).

d) Saygınlık İhtiyacı

Bu ihtiyaç, başkaları tarafından saygı duyulmayı, önemsenmeyi ifade eder (Guerrier, 1999, s.104). Bunun sağlanmasında iki önkoşul söz konusudur. Öncelikle birey kendisi ile ilgili bazı değer ölçülerini oturtarak, güven kazanarak, başarılı olarak ve kabul görerek olumlu bir imaj oluşturmalıdır. Bunları yerine getirdikten sonra çevresindeki insanların kendisine bu özelliklerinden dolayı saygı göstermesi ihtiyacını hissedecektir (Moorhead ve Griffin, 2010, s.87; Barlı, 2008, s.211). Başkaları içinde öne çıkmak, başkalarının onayını ve hayranlığını kazanmak için çabalayan insanlar vardır (Eren, 2000, s.482). İşletmeler bu açıdan çalışanlarını tanımalı, onların saygınlık ihtiyacını sahip oldukları iyi özellikleri takdir ederek, ayın çalışanı seçimi, işletme bülteninde başarılı çalışanlara yer verilmesi gibi aktiviteler düzenleyerek gidermelidirler (Greenberg, 2002, s.86).

e) Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı; bir bireyin, Maslow'un deyimiyle, olması gereken kişi olmasını ifade eder (Guerrier, 1999, s.104). Her bireyin bu ihtiyacı hissettiğini söylemek mümkün olmayabilir (Barlı, 2008, s.212). Birçok insan; genel kabul görmüş bir yaşam sürmeye alışmış, bunun dışında başka bir yaşam sürmeyi hayal bile edememiş, bu şekilde yaşaması gerektiğini düşünmüş olabilir.

İşletmeler açısından kendini gerçekleştirme ihtiyacı belki de anlaşılması ve karşılanması en zor ihtiyaçtır (Moorhead ve Griffin, 2010, s.88). Ancak kendini gerçekleştirmiş bir çalışanın başarımı ve yaratıcılığı yüksektir; işletmesinin başarısına aşırı derecede katkı sağlayan bir değerdir. Bu sebeple işletmeler, çalışanlarının diğer dört ihtiyacını karşılayarak kendini gerçekleştirme aşamasına geçmelerine yardımcı olmalıdırlar (Greenberg, 2002, s.87).

2.1.3.1.2. McClelland Başarı Güdüsü Kuramı

David McClelland'a göre ihtiyaçlar öğrenme yoluyla sonradan kazanılır ve kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranır. Bu ihtiyaçlar; ilişki kurma, güç sahibi olma ve başarıma ihtiyacıdır (Örücü vd, 2006, s.42; Alkış ve Yüksel, 2009, s.216). *İlişki kurma ihtiyacı*; kişinin iş arkadaşları ile yakınlık kurma, sosyal çevre edinme isteğini belirtir. *Başarılı olma ihtiyacı*, bir amacın geçmiştekinden daha etkili bir şekilde başarılması arzusunu ifade eder (Moorhead

ve Griffin, 2010, s.92–93). *Güç sahibi olma ihtiyacı*; başkalarını yönlendirme, başkalarını kontrol etme davranışlarını ifade etmektedir (Barlı, 2008, s.214). Düşünür, bu üç ihtiyaçtan en çok başarılı olma ihtiyacının ya da diğer bir ifadeyle başarı güdüsünün hem toplumsal hem de bireysel etkisinin olduğunu ileri sürmüştür (Eren, 2000, s.501). Bu üç güdüden hangisinin iş yerinde daha fazla bulunduğunu anlamının ilginç bir yolu da iş yerini gözlemektir. Eğer bir iş yerinde onurluklar (plaketler), sertifikalar, ödüller ve diplomalar çoğunluktaysa o iş yerinde yüksek başarı güdüsünün hâkim olduğu söylenebilir (Tesone, 2005, s.193). Başarı güdüsü yüksek kişilerin ortak özellikleri şunlardır (Mullins, 2001, s.235–236; Drummond, 1990, s. 208; Barlı, 2008, s.216; Eren, 2000, s. 502; Moorhead ve Griffin, 2010, s.92–93):

1. Kişisel güven ve sorumluluk
2. Kendi hedeflerini kendisi belirleme
3. Hemen geribildirim alma isteği
4. Yenilikçi olma
5. Orta düzeyde risk alma
6. İşle meşgul olma
7. Başarınca tatmin olma

Bu özelliklere sahip bir işgören diğerlerinden farklı olarak; işiyle ilgili hedefler belirleme, eylemlerinin üzerinde düşünme, işletmeye verimlilik katacak yeni yöntemler bulma, ileriye dönük çalışmalar yapma, sorumluluk alma isteği gösterme, görevini en iyi şekilde yerine getirme eğilimi içinde olacaktır (Başaran, 2000, s.86).

2.1.3.1.3. Alderfer VİG (Var Olma-İlişki Kurma-Gelişme) Kuramı

Clayton Alderfer, Maslow gibi insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapıda olduğunu kabul etmiştir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini bir üçlü ihtiyaç dizisi altında toplayarak özetlemiştir. Bu ihtiyaç dizisi; var olma (existence), ilişki kurma (relatedness) ve gelişme (growth) den oluşur (Mullins, 2001, s.230; Alkış ve Yüksel, 2009, s.216; Örucü vd, 2006, s.42; Tesone, 2005, s.193; Barlı, 2008, s.217).

1. Var olma İhtiyacı: Beslenme, barınma, giyinme gibi temel insan ihtiyaçlarından oluşur. Bu ihtiyaçlar, insanların yaşamını devam ettirebilmesi ile ilgilidir. Bunlar hem zorunlu ihtiyaçları hem de güvenlik ihtiyacını içerirler.

2. İlişki Kurma İhtiyacı: İnsan toplumsal bir varlıktır ve diğer insanlarla ilişki kurmak, duygu ve düşüncelerini onlarla paylaşmak ister. Bu ihtiyaç, bir insanın başka insanlarla olan ilişkisini ifade eder. Tıpkı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ait olma ve sevgi ile saygınlık basamaklarındaki gibi sevgiyi, ait olmayı, bağlılığı ve değerli olmayı içerir.

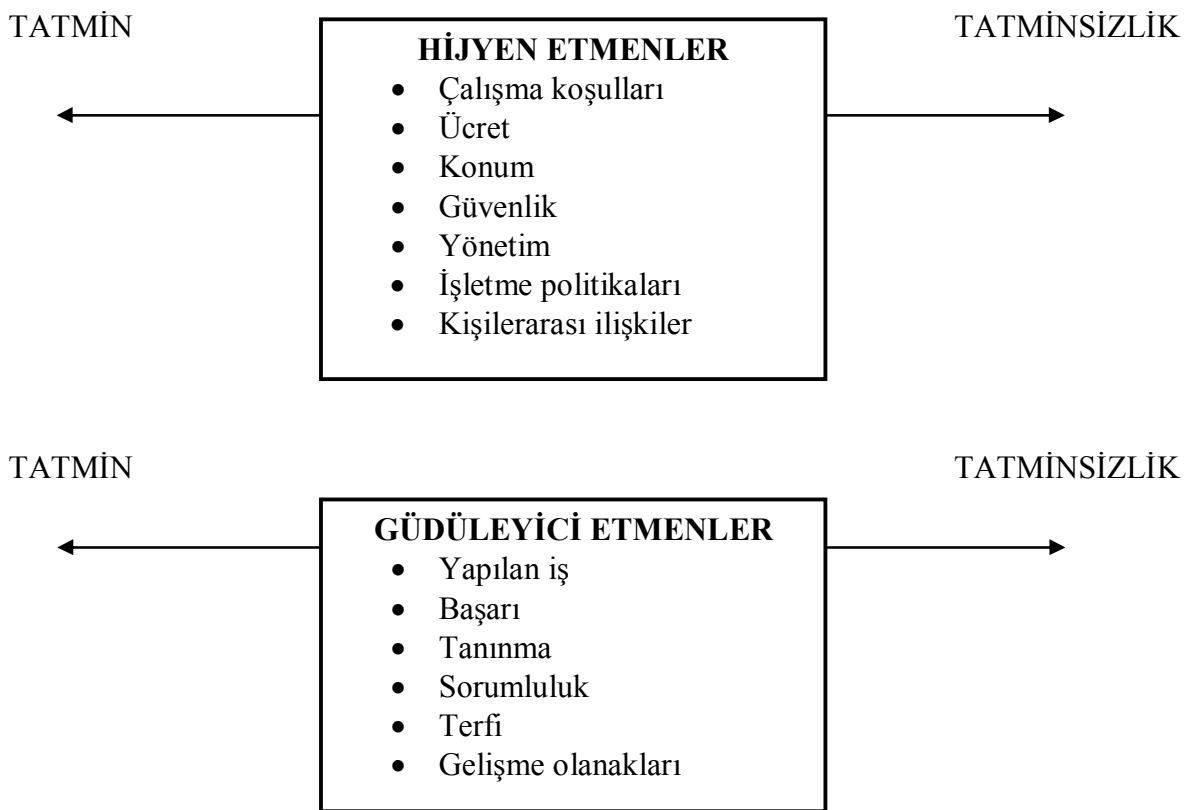
3. Gelişme İhtiyacı: Çoğu insan; kendini geliştirme, herhangi bir işte başarılı olma, tanınma ve kabul edilme ihtiyacı hisseder. Alderfer, insanların bu ihtiyaçlarına gelişme ihtiyacı demiştir. Bu ihtiyaç, kişinin kendi potansiyelini geliştirerek daha da arttırmasını ifade eder. Kendini gerçekleştirmeyi içerir (Barlı, 2008, s.217; Mullins, 2001, s.230–231; Moorhead ve Griffin, 2010, s.88–89).

2.1.3.1.4. Herzberg Çift Etmen Kuramı

Frederick Herzberg ve meslektaşları 1950'lerin sonunda Pittsburg'da yaklaşık 200 mühendis ve muhasebeci ile görüşerek bir araştırma yapmışlardır. Katılımcılardan işlerinde onları mutlu ve mutsuz yapan etkenleri düşünmeleri ve bu duygulara yol açan durumları anlatmaları istenmiştir. Herzberg, bu araştırmanın sonunda ulaşmayı beklediği sonuçlardan farklı sonuçlara ulaşmıştır. Çünkü katılımcıları tatmin eden ve etmeyen etkenler beklendiği gibi değildir. Olumlu bir durum tatmine neden olmuşsa, her olumsuzluk da tatminsizliğe neden olmamıştır. Örneğin; düşük ücret tatminsizlik nedeni olarak belirtilmediği gibi yüksek ücret de tatmin nedeni olarak belirtilmemiştir. Ancak işletme politikası tatminsizliğe neden olarak gösterilmiştir (Moorhead ve Griffin, 2010, s.89; Guerrier, 1999, s.108; Mullins, 2001, s.232; Barlı, 2008, s.217). Bu sonuçlardan hareketle Herzberg, iş tatminini etkileyen etmenleri hijyen ve güdüleyici olmak üzere iki gruba ayırmıştır.

Hijyen etmenler; dışsal etmenlerdir ve iş yeri ile ilgilidirler. Bunlar; çalışma koşulları, ücret, konum, güvenlik, yönetim, şirket politikaları ve kişilerarası ilişkilerden oluşur. Herzberg, bu etmenlere yokluğunun işgörenin işten ayrılmasına, tıpkı temizlikten yoksun ortamlarda canlıların yaşayamaması gibi işgörenin de işletmesinde çalışmamasına neden olduğu için bu ismi vermiştir. Hijyen etmenlerin yokluğu tatminsizliğe neden olabilir. Ancak sadece hijyen etmenlerin varlığı da işgörenin tatminini sağlamayabilir. Bu nedenle güdüleyici etmenlere de ihtiyaç vardır. *Güdüleyici etmenler*, daha çok içseldirler ve yapılan iş, başarı, tanınma, sorumluluk, terfi ve gelişme imkânlarından oluşurlar. İşgörenin işyerinde neler yapabileceği ile ilgilidirler. Bu etmenler var olduğunda işgörenler tatmin olmakta ve başarımları artmaktadır. Yoklukları ise tatminsizliğe yol açmaktadır. Herzberg her iki etmen

grubunun da önemli olduğunu vurgulamıştır. Hijyen etmenlere ek olarak güdüleyici etmenlerin de sunulması gerekmektedir. Bu iki etmen grubu birbirini tamamlamaktadırlar (Drummond, 1990, s.210; Aktaş, 2002, s.196; Barlı, 2008, s.217–219; Greenberg, 2002, s.124; Mullins, 2001, s.233; Guerrier, 1999, s.108; Eren, 2000, s.488–489; Crow ve Hartman, 1995, s.36). Bu kuram, şekil 2.2.’de özetlenmiştir. Şekle göre hijyen ve güdüleyici etmenlerin tatminden tatminsizliğe doğru bir etkisi söz konusudur (Moorhead ve Griffin, 2010, s.91; Walker ve Miller, 2010, s. 184). Şekil 2.2.’de Herzberg çift etmen kuramı görülmektedir.



Şekil 2.2.: Herzberg Çift Etmen Kuramı

2.1.3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları; güdülemede hangi değişkenlerin söz konusu olduğu, bu değişkenlerin birbirleri ile bağlantıları, kişilerin hangi amaçlar için nasıl güdülendiği, güdüleyicilere hangi davranışlarla karşılık verdikleri, güdülemenin nasıl meydana geldiği konularını ele alır (Başaran, 2000, s.82; Barlı, 2008, s.222; Moorhead ve Griffin, 2010, s.94; Tesone, 2005, s.194). Bu kuramlar, insan davranışlarını, işyerindeki verimliliği ve güdülemenin karmaşık doğasının anlaşılmasına katkı sağlarlar. Belirli bir davranışın nasıl oluştuğu, yönlendirildiği ve sürdürüldüğü ile ilgilidirler (Mullins, 2001, s.237).

Süreç kuramlarına göre kişi, çeşitli davranış seçeneklerinden belirli bir tanesini seçmektedir (Aktaş, 2002, s.197). Bu kuramlar; kişinin ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla neden bu davranışı seçtiğini, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması için ne yapılması gerektiğini belirlemeyi amaçlamışlardır (Moorhead ve Griffin, 2010, s.94; Barlı, 2008, s.232; Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007, s.77). Bu açıdan bakıldığında yöneticilere güdülemeyi ve tatmini nasıl yönetecekleri konusunda yardımcı olmaktadır (Woods, 2006, s.280).

2.1.3.2.1. Vroom Beklenti Kuramı

Victor Vroom, kuramını 1960'larda ortaya koymuştur (Guerrier, 1999, s.109). Kişilerin farklı seçeneklerin arasından belirli bir davranışı neye göre seçtikleri üzerinde durmuştur. Ona göre bu seçimde belirli bir durumun ne kadar istenildiği ve o durumun ne kadar ulaşılabilir olduğuna olan inanç etkilidir (Moorhead ve Griffin, 2010, s.98). Bir teşvikin nasıl tatmine dönüştüğüne, bir ödülün başarımı nasıl arttırdığına odaklanmıştır (Riley, 1996, s.48). Vroom, kuramını üç varsayım üzerine oturtmuştur (Eren, 2000, s.513):

1. Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan etken, kişinin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların ortak etkisi ile belirlenir.
2. Her insanın kendine özgü ihtiyaç, istek, tatmin olma şekli ve amaçları vardır. Bu açıdan insanlar farklılık gösterirler.
3. Kişiler tatmin olmalarını sağlayacak ödüllere ulaşmak için gerekli davranışlardan birini seçmektedirler.

Düşünür, kişilerin tercihlerini ve ulaşma tahminlerini bir formülle açıklamıştır (Aktaş, 2002, s.197; Barlı, 2008, s.222; Mullins, 2001, s.239):

$$\text{Güdülenme} = \text{Değerlik} \times \text{Beklenti}$$

Tatmin sürecinde asıl rol oynayanlar değerlik (valence), teşvik (instrumentality) ve beklenti (expectancy) dir. *Değerlik*, kişilerin ulaşmayı umdukları belirli sonuçların, ödüllerin vb çekiciliğinin kendileri tarafından yapılan ölçümüdür. Bundan kastedilen alınacak ödüllerin, sonuçların vb kişi için anlamıdır. Değerlik değer (value) ile karıştırılmamalıdır; çünkü değerlik belirli bir sonuçtan beklenen tatmini, değer ise belirli bir sonucun neden olduğu tatmin ya da tatminsizliği ifade eder. *Teşvik*, başarımın ödüllendirileceği inancıdır. Başarımın ödüllendirilmesi, değerliğin yüksek olmasını sağlar. Çünkü başarım; daha yüksek ücret,

yükselme gibi ihtiyaçların tatminine yardımcı olacaktır. *Beklenti* ise, belirli bir davranışın seçiminin ulaşılmak istenen sonuca ulaşmayı sağlama olasılığının algılanan derecesidir. Kişinin çeşitli davranışlardan birini seçtiğinde elde edilecek sonucun kesin olmamasını, davranışı ve davranışa ilişkin tahmin edilen sonucu ifade eder (Mullins, 2001, s.238; Greenberg, 2002, s.92).

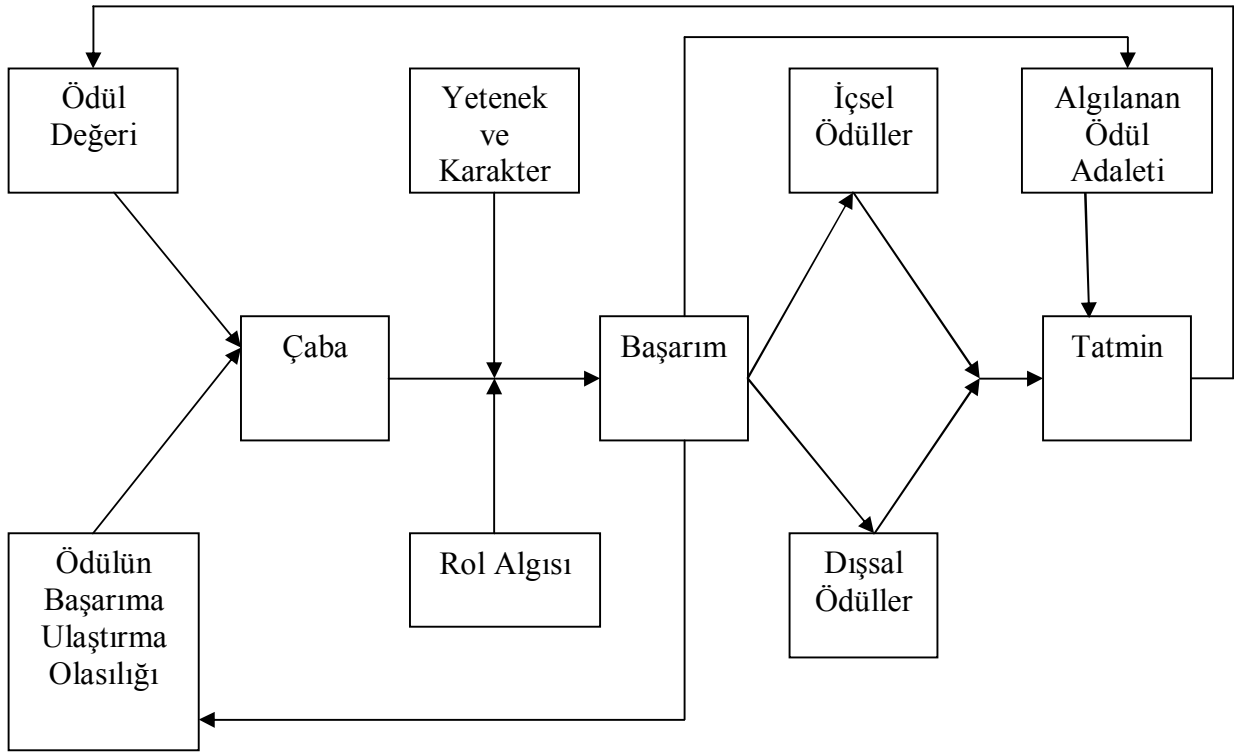
İşletmeler açısından bu kuram, yöneticilerin gerekli eğitim ve yönlendirmeyi sağladıklarında çalışanların istenilen yüksek başarıyı göstereceğini belirtir. Bu yüksek başarıyı ödüllendirilmediğinde çalışanlarda tatminsizlik meydana gelecektir. Ancak burada her çalışanın aynı ödülün tatmin olmayacağı, bu sebeple çeşitli ödül seçeneklerinden birini seçme hakkının verilmesi gerekliliği göz önünde bulundurulmalıdır (Walker ve Miller, 2010, s.185–186).

2.1.3.2.2. Porter Ve Lawler Beklenti Modeli

Lyman Porter ve Edward Lawler, oluşturdukları modelde Vroom'un beklenti kuramını temel alarak; bu kuramı geliştirmişlerdir (Alkış ve Yüksel, 2009, s.217). Modele değerlik, teşvik ve beklentiye ek olarak yetenek, karakter, rol algısı ve ödüller de eklenmiştir (Mullins, 2001, s.240). Porter ve Lawler geliştirdikleri modelde işgören tatmini ile başarıyı arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Başarımın tatmini sağladığını öne sürmüşlerdir. Çünkü bir çalışanın yüksek başarımının ödüllendirilmesi olasılığı yüksektir. Tatmin ihtiyaçların karşılanması sonucunda oluştuğuna göre, başarımın ödüllendirilmesi tatmini sağlayacaktır. Böylece başarımın ödüllendirilmesi ihtiyacı karşılanmış olacaktır (Moorhead ve Griffin, 2010, s.100; Barlı, 2008, s.225).

Bu modele göre yüksek başarımın yüksek tatmini sağlaması için işgörenlerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve ödüllendirmenin adil olması gerekmektedir. Herkesin aynı oranda tatmin edilemeyeceğine de dikkat çekmiştir (Eren, 2000, s.521). Şekil 2.3.'te Porter ve Lawler modeli görülmektedir.

Bu model, tatminin başarıya yönelik içsel ve dışsal ödüllerin algılanan adaletine göre belirlendiğini öngörmektedir. Başarım tatmini sağlamaktadır (Porter ve Lawler, 1968'den aktaran Moorhead ve Griffin, 2010, s.101).



Şekil 2.3.: Porter ve Lawler Modeli

2.1.3.2.3. Adams Eşitlik Kuramı

J. Stacy Adams, Amerikan General Electric işletmesinde yürüttüğü araştırma sonucunda işgörenlerin kendilerine verilen ödüllerle çalışma arkadaşlarına verilen ödülleri karşılaştırdıkları ve kendileriyle benzer gördükleri çalışma arkadaşlarıyla ne oranda eşit olduklarını saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir (Eren, 2000, s.522). Bu bağlamda işgörenler kendilerine iki soru sormaktadırlar. Bu sorulardan birincisi “işletmeye verdiklerimin karşılığında ne alıyorum?”; ikincisi ise “diğerleri işletmeye verdiklerinin karşılığında ne alıyorlar?” dır. Buradaki “diğerleri”, belirli bir bölümdeki kişiler, işletmedeki herhangi bir bölümdeki kişiler, hatta bir dönem işletmede çalışmış ama şuanda çalışmayan biri olabilir (Greenberg, 2002, s.88). İşgören bu iki soruyu cevaplamak için zihninde bir oranlama yapar (Woods, 2006, s.281). Adams’a göre iş tatmini, bir işgörenin yaptığı bu zihinsel oranlamadan elde ettiği sonuca bağlıdır (Crow ve Hartman, 1995, s.36). Bu oranlama sonucunda ortaya eşitlik veya eşitsizlik olmak üzere iki sonuç çıkacaktır.

Bu kurama göre eşitlik, bir işgörenin girdi ile çıktıyı karşılaştırdığı oranın sonucudur. Girdiler; eğitim, deneyim, çaba, sadakat, bilgi ve yeteneklerdir. Çıktılar ise; ücret, unvan, konum, amaçlar, özerklik, sosyal ilişkiler, içsel ödüller ve tanınmadır. İşgören işletmeye verdiği girdiler ile işletmeden aldığı çıktıları aynı değerinde bulduğunda eşitlik hissedecektir

(Moorhead ve Griffin, 2010, s.95; Riley, 1996, s.49; Başaran, 2000, s.91). Tam tersi durumda ise eşitsizlik hissine kapılacaktır. işgörenin emeğine karşılık işletmeden aldıklarını arkadaşlarınınkinden az bulmasının eşitsizliğe yol açması kadar, fazla bulması da eşitsizliğe yol açar (Eren, 2000, s.522; Başaran, 2000, s.91).

Kurama göre eşitsizlik sonucu altı tür davranış şekli ortaya çıkar (Mullins, 2001, s.242–243):

- *Girdilerde değişiklik*: devamsızlık vb
- *Çıktılarda değişiklik*: ücreti arttırmaya çalışma
- *Girdi ve çıktuların yorumlanmasına ilişkin çarpıtma*: kıyaslama yapılan bir kişinin gerçekten yüksek başarıyı gösterip göstermediğine bakma
- *Alanı terk etme*: başka bir işletmeye ya da bölüme geçme
- *Başkalarını etkilemeye çalışma*: kıyaslama yapılanların olumsuz davranmasını veya alanı terk etmelerini sağlamaya çalışma
- *Kıyaslamada değişiklik*: başka bir kıyaslama konusu veya kıyaslama yapılacak başka birilerini bulma

2.1.3.2.4. Skinner Pekiştirme (Davranışçılık) Kuramı

Burrhus Frederic Skinner'ın pekiştirme kuramı, insanların dışsal uyarıcılara cevap vermeye koşullandırıldığı varsayımına dayanır. İnsan davranışı çeşitli bileşenlerin birleşiminden oluşan bir işlemdir. Bu kurama göre herhangi bir davranış aldığı tepkiye bağlı olarak tekrarlanır. Bireyin davranışı olumlu bir tepki alırsa yinelenir, olumsuz bir tepki alırsa yinelenmez. Bazen de istenmeyen davranışın tekrarlanmaması için görmezden gelme tepkisi verilebilir. Bu durumda ilgili davranıştan bir süre tekrarlandıktan sonra vazgeçilecektir. Verilen bu tepkilerle kişinin gelecekteki davranışları da yönlendirilmiş olur (Tesone, 2005, s.194; Drummond, 1990, s.211; Moorhead ve Griffin, 2010, s.103; Başaran, 2000, s.92; Woods, 2006, s.282).

Bu kuram, tamamıyla davranışlarla ve dış çevreyle ilgilidir. Bu nedenle bir kişinin içinde bulunduğu çevrenin değiştirilmesiyle davranışlarının istenilen şekilde yönlendirileceği öne sürülür. Bu yönlendirmede ödüllendirme, cezalandırma, dikkate almamak gibi uygulamalardan yararlanır (Aktaş, 2002, s.197).

Bu uygulamalar, bu kuramda olumlu pekiştireç, olumsuz pekiştireç, ceza ve söndürme adını alırlar. *Olumlu pekiştireç*, bireyi istenilen bir davranışa yönlendiren, bu davranışın tekrarlanmasını sağlayan olumlu tepkilerdir. Olumlu pekiştireç verildiğinde istenilen davranışın tekrarlanması olasılığı artmış olur. Bu pekiştirme şekli ödüllendirme ile yapılır. Zam, terfi, ikramiye vb işletmede olumlu pekiştireçlere örnek olabilir. *Olumsuz pekiştireç*, istenmeyen davranışların tekrarlanmaması için verilen olumsuz tepkilerdir. Olumsuz pekiştireç, kötü bir şey değildir. Sadece istenmeyen davranışı ortadan kaldırmak amaçlanır. Burada önemli olan nokta, bireyin davranışının yönetimce istenmeyen ve onaylanmayan bir davranış olmasıdır. Burada cezalandırma söz konusu değildir. İşe geç kalan bir işgörenin uyarılması buna örnek gösterilebilir. *Cezalandırma*, istenmeyen davranışın olumsuz araçlar kullanılarak ortadan kaldırılmasıdır. Sadece istenmeyen davranışın ortadan kalkmasını sağlar. İstenilen davranışın gösterilmesine herhangi bir katkısı yoktur. Cezalandırma sonucu kin, nefret, moral bozukluğu vb olumsuz duygusal tepkiler meydana gelebilir. *Söndürme* ise, istenmeyen davranışın görmezden gelme yöntemiyle ortadan kaldırılmasıdır. Burada olumlu ve olumsuz pekiştireçler veya cezalandırma söz konusu değildir. Ancak işletmeler açısından istenilmeyen davranışın görmezden gelme yerine olumsuz pekiştireçlerle ortadan kaldırılması daha uygun olacaktır (Tetik ve Pala, 2009, s.93–94; Eren, 2000, s.524–526; Barlı, 2008, s.231–232; Tesone, 2005, s.194).

2.1.3.2.5. Locke Amaç Kuramı

Edwin Locke, yaptığı çalışmalar sonucunda amaçların insan davranışları üzerindeki etkisini tespit etmiştir (Alkış ve Yüksel, 2009, s.217). Bu kuram, insan amaçlarının ve niyetlerinin insan davranışlarının belirlenmesinde önemli bir role sahip olduğu temeline dayanır. Bireyler, tatmin sağlamak için amaçlarına ulaşmaya oldukça isteklidirler. Amaçlar, işgörenlerin işletmedeki davranışlarını ve başarımlarını yönlendirmektedirler (Mullins, 2001, s.243). Bu nedenle işletmelerde her bir birey için belirlenmiş, gerçekçi ve ölçülebilir amaçların bulunması tatmini, güdülemeyi ve başarıyı arttırıcı etki yapacaktır (Barlı, 2008, s.229).

Yöneticiler, tarafından belirlenen amaçların işgönerlerce kesinlikle başarılmaya çalışıldığı gözlenmiştir. Ancak amaçların belirlenmesine işgöner de katılmalıdır. Çünkü tam tersi bir durumda işgönerin amacı kabullenme isteği azalacaktır. Bireyler söz sahibi oldukları seçimlere daha çok bağlıdırlar. Yöneticinin işgöneri yönlendirmesi başlarda gerekli olabilir; ancak bu yönlendirme amaca ulaşma çabalarının ve elde edilen sonucun değerlendirilmesi aşamasında yapıldığında daha etkili olur (Robbins, 2000, s.50; Başaran, 2000, s.90).

Amaçların belirlenmesinde amaçların ulaşılabilir olmasına, işgören tarafından kabul görmesine ve amacın gerçekleşme durumu ile ilgili geribildirim verilmesine özen gösterilmelidir. Amaçların ulaşılabilir olması, işgörenin bu amaca ulaşabilecek yeteneğe sahip olup olmamasını; amaçların işgören tarafından kabul görmesi, işgörenin amacı benimsemesini, içselleştirmesini ve amaca bağlı olmasını; geribildirim ise istenilen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı, işgörenin amaca ulaşmada ne ölçüde başarılı olduğu bilgisinin verilmesini ifade etmektedir (Woods, 2006, s.282). Bu kuram, amaçlara göre yönetim anlayışının doğmasını sağlamıştır (Tetik ve Pala, 2009, s.92).

2.1.4. İç Müşteri Tatminini Etkileyen Etmenler

İş tatmini tek boyutlu bir kavram olmadığından, İş tatmini etkileyen etmenler işgören veya işletme kaynaklı olabilmektedir. İş ortamından kaynaklanan olumlu ya da olumsuz duygular, iç ve dış kaynaklardan doğarlar. İçsel kaynak, içsel ödüller; dışsal kaynak ise, örgütsel özendiricilerdir (Barlı, 2008, s.342–344).

İş tatmininin bireysel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel birçok etmeden etkilendiği açıktır (Mullins, 2001,s.226). İş tatminine yönelik çalışmalar göstermektedir ki iş tatminini etkileyen en önemli etmenler; işin kendisi, adil ücret sistemi, ödüller, sağlanan çalışma koşulları, iş arkadaşlarıdır (Robbins, 2000, s.20). Bunlar işletmeden kaynaklanan etmenlerdir. İşgörenden kaynaklanan etmenler ise işgörenin kişisel ve demografik özellikleridir (Kuşluyan, 2009, s.51).

Bazı çalışmalarda (Kuşluyan, 2009; Serinkan ve Bardakçı, 2007) çalışanların iş tatminini etkileyen etmenler bireysel ve örgütsel etmenler olarak iki grup altında toplanmaktadır. Bu çalışmada da iş tatmini etkileyen etmenler, örgütsel ve bireysel etmenler olmak üzere iki ana başlık altında incelenmiştir.

2.1.4.1. Örgütsel Etmenler

2.1.4.1.1. Ücret Ve Ödül

Ücret kısaca, işgörenin yaptığı işin karşılığında elde ettiği maddî değerlerin toplamı olarak ifade edilebilir (Pekmezci vd, 2008, s.147). Ekonomistlere göre ücret, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetlerine katkısı dolayısıyla ödenen bedeldir. İşgören açısından ise ücret, yaşam düzeyini yükseltici ve güven sağlayıcı rolü nedeniyle işgörenin günlük yaşamını

ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 208–209).

Çalışanlar için ücret, yaşam standardını belirleyen önemli bir öge olurken; işletmeler için bir maliyet faktörü ve toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını belirleyen önemli bir unsurdur. Ücret yönetimi ise, ülkemizde genelde enflasyon oranına göre şekillenirken, bir kısmı da örgüt içindeki çalışanların bireysel performanslarına göre belirlenmektedir. Bu bağlamda ücret, çalışanın tatminini etkileyen unsurlardan biridir. Ancak burada önemli olan ücret adaletinin sağlanmasıdır. Çünkü çalışanlar işletmeye verdikleri karşısında işletmeden aldıkları ücreti benzer işler yapan çalışma arkadaşlarıyla karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırma sonucunun adil olduğuna karar verildiğinde iş tatmini de olumlu yönde etkilenmektedir (Güven vd, 2005, s.131; Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.5; Gül ve Oktay, 2009, s.226; Örucü ve Esenkal, 2005, s.147–148; Sevimli ve İşcan, 2005, s.58; Kuşluvan, 2009, s.52). Bu nedenle ücretin iş tatminini sağlaması için işgörenin yaşı, deneyimi, eğitim durumu gibi bireysel özellikleri; yaratıcılığı, başarımı, yenileşme eğilimi gibi bireysel eylemleri; sorumluluk alma, yeterlilik sahibi olma gibi görev özellikleriyle elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması ve bu dengenin de işgören tarafından algılanması gerekir (Başaran, 2000, s.219).

Bazı araştırmacılar; çalışanlara kendi ücret sistemleri ile ilgili karar verme sürecine katkıda bulunma ve söz sahibi olma hakkının verilmesinin örgüte karşı olumlu tutumları arttırdığını belirtmektedirler. Örneğin; Jenkins ve Lawler (1981), ücret sistemi ile ilgili kararlara katılım ile ücret tatmini arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Çakar ve Yıldız, 2009, s.74). Dolayısıyla ücret çalışan tatmininde önemli etkenlerden biri olmaktadır (Çoban, 2004, s.95).

Ücretin yanında yine işlerin miktar ve niteliği ile ilgili olarak prim ve ikramiye tutarlarının doğru saptanması da bir diğer önemli maddî çıkar konusudur (Tanrıverdi, 2006, s.5). Bu prim ve ikramiye tutarları çalışanın istenilen başarımı göstermesi sonucu verilen ödüllerdir. Yine burada da adil olmak önemlidir.

Ödüllendirmeden söz edildiğinde genellikle akla maddî ödüller gelir; ancak ödül dendiğinde prim, terfi gibi maddî unsurlar yanında takdir etme gibi manevî unsurlarla ödüllendirmenin de düşünülmesi gerekir (Demir vd, 2008, s.139). Eğer herhangi bir işgören, aynı bölümdeki diğer işgörelere göre çok daha fazla çalıştığı ve çok az ödüllendirildiği

inancına sahipse; bu işgören muhtemelen işine, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı olumsuz bir tutum geliştirecektir. Bu tutumdaki işgörenlerde iş tatminsizliği olacaktır (Serinkan ve Bardakçı, 2009, s.117). Geleneksel ödeme sistemi ve ikramiye programına ilave olarak, beklentileri aşan çalışmalar için başarıya dayalı teşvik edici ödemeler ve ayrıca kâr paylaşım planları veya kazanç paylaşım planları da oluşturulabilir. İşletmeler tarafından işgörenlere yeterli ücret ve ödüller sağlanması, bu ücret ve ödüllendirme sisteminin adil olması takım çalışması veya bireysel davranışlar için gerekli teşviki sağlayabilir (Erdil vd, 2004, s.21).

Lam vd (2001, s.161) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada çalışanların %42,2'sinin ücretin işten tatmin olmak için önemli olduğunu, %16,7'sinin ise önemsiz olduğunu belirttiklerini ifade etmişlerdir. Ghiselli vd (2001, s.33) ise yiyecek içecek çalışanları; Akıncı (2002, s.11–17) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada ücret ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Kaya (2007, s.365) otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmada çalışanların ücretlerinden tatmin oldukları sonucuna ulaşmıştır. Aksu ve Aktaş (2005, s.486) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada ücret ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Toker (2007(a), s.609) ve (2007(b), s.101) otel çalışanları; Yazıcıoğlu ve Sökmen (2007, s.83) yiyecek içecek çalışanları üzerine yaptıkları çalışmalarda çalışanların ücretlerinden tatmin olmadıkları sonucuna ulaşmıştır. Örucü ve Esenkal (2005, s.162) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada ödüllendirme ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

2.1.4.1.2. İşin Kendisi

Bireylerin çeşitli ilgileri vardır ve bazen bu ilgilerinin işleri tarafından tatmin edilmesi söz konusudur (Greenberg, 2002, 129). İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma, kendi kararlarını uygulama olanağı vermesi, bireyin iş ortamını değerli, yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici bulması iş tatmini açısından önemlidir. (Çekmecelioğlu, 2005, s.28; Keser, 2005, s.79). Bu nedenle iş tatminini artırmak için işin gereklerinden çok çalışan beklentilerinin iş tasarımına aktarılmasına çalışılmalıdır. Genel olarak, çalışanların da kalitede payının olmasının sağlanması için iş tasarımında, çalışan kontrolüne ve katılımına izin verilmeli ve işler, çalışanlara anlam ifade edecek şekilde tasarlanmalıdır (Çoban, 2004, s.94). Bu şekilde belirlenen iş özellikleri, işgörenin işini anlamlı bulmasını; işi konusunda daha fazla sorumluluk almasını ve işinden daha fazla tatmin olmasını sağlar (Kuşluvan, 2009, s.58).

Maalesef bazı yöneticiler, işgören tatminini işin kendisinden çok ücretin etkilediği görüşüne sahiptirler. Saari ve Judge (2004, s.397–398) nin belirttiklerine göre işin kendisinin önemlilik durumunu belirlemeye yönelik bir çalışmada yöneticilerin işgörenlerle ilgili olarak yaptıkları sıralamada, işin kendisi beşinci olurken; ücret birinci olmuştur. Ancak aynı araştırma dâhilinde işgörenlerin yaptığı sıralamada ise işin kendisi birinci olurken; ücret beşinci olmuştur. Bu araştırmanın sonucuna göre işin kendisi işgören tatmininde daha etkili olmaktadır. Yine aynı doğrultuda Hackman ve Oldham (1976) da işgören tatmininde işin sahip olduğu özelliklerin ücret ve primden daha önemli olduğunu belirtmişlerdir (Takahashi, 2006, s.197).

Güven, Bakan ve Yeşil'in 2005 (s.137) yılında yaptıkları çalışmada “iş tam bana göre bir iş” önermesine katılımcıların % 43,8 i kesinlikle katılıyorum; % 46,6 sı ise katılıyorum ve kısmen katılıyorum seçeneğini işaretleyerek; yaptıkları işin kendilerine göre olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların % 9,6 sı ise yaptıkları işin kendisine göre olmadığı görüşüne sahiptirler. Lam (1995), çalışanların tatmini konusunda iş tanımlayıcı endekse göre yaptığı çalışmada; iş tatminini işin kendisinin olumsuz olarak etkilediğini bulmuştur (Kitapçı ve Sezen, 2002, s.220). Aynı doğrultuda restoran çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada Gould ve Seib (1997), düşük iş tatmininin işin kendisi ile anlamlı bir ilişkisi olduğunu saptamışlardır (Kass vd, 2001, s.319). Ünlüönen vd (2007, s.24) otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerine yaptıkları çalışmada %47,7 ile önbüro bölümündeki işgörenlerin yaptıkları işi çekici buldukları; kat hizmetleri bölümlünde çalışanların ise %34,2'lik bir oran ile yaptıkları işin kendisine en az çekici geldiği sonucuna ulaşmışlardır. Lam vd (2001, s.161) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada yaşlı çalışanların tatminlerinin işin kendisinden etkilendiğini saptamışlardır.

2.1.4.1.3. Yöneticiler Ve Yönetim Tarzı

Yöneticiler ve yönetim tarzı da iç müşteri tatminini etkilemektedir. Yöneticilerin aldıkları kararlar ve uyguladıkları politikalarda çalışanların beklentilerini karşılama, çalışanların katılımlarını sağlama düzeyi işgören tatminini etkilemektedir. (Bakan ve Büyükbeşe, 2004(b), s.38). Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır. Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. İşletmelerde çalışanların kararlara katılımının sağlanması, iş tatmininin artırılması yanında işletme içinde nihaî kararların iyileştirilmesini de sağlayacaktır. Yöneticilerin çalışanlara işle ilgili özgür karar verme, örgütsel karar sürecine katkıda bulunma ve düşünceleri paylaşma olanağı

tanınması; çalışanların işletmeyle ilgili süreçlere dâhil olduklarını hissetmelerini sağlamaktadır. Kararlara katılan bir iç müşteri, işine ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve iş tatmini yükselecektir. İkincisi ise, çalışan merkezli olmaktır. Yöneticinin çalışanlara yönelik olması ve onları destekleyici ilişkiler geliştirmesi gerekir (Erdil vd, 2004, s.19; Çakar ve Yıldız, 2009, s.74).

Günümüzde çağdaş yönetim anlayışı dolayısıyla yöneticilerin işgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermeleri beklenmektedir. Bu sebeple turizm yöneticilerinin kendilerine “astlarımın iş tatminini olumlu yönde etkilemek için ne yapabilirim?” sorusunu yöneltmesi gerekir. Turizmde yöneticilerin işgören tatminini sağlamak için geleneksel bir görüş olan işgörenlerin sadece ekonomik bir varlık olması anlayışını terk etmeleri, işgörenlerin sosyal ihtiyaçlarının da olduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Akıncı, 2002, s. 2; Kaya, 2007, s.357; Üngüren vd, 2010, s.2923; Fulford, 2005, s.75).

Turizmde yöneticilerin astlarına karşı adil davranma, ödül ve ceza uygulamaları şekli vb yaklaşım tarzları iç müşteri tatminini arttırabileceği gibi çalışanın işinden soğumasına neden olup hizmet kalitesinin düşmesine, hatta işyerinden ayrılmasına, devamsızlık yapmasına da neden olabilmektedir (Örücü ve Esenkal, 2005, s.150). Astlarla zayıf bir iletişim içinde olunması da iç müşteri tatminsizliğine yol açmaktadır (Bai vd, 2006, s.43). İç müşteriler ve yöneticiler arasında güçlü bir iletişimin olması ve sürekli kılınması iş tatminini olumlu şekilde etkilemektedir (Demirel ve Özçınar, 2009, s.134). Faragher vd (2005, s.106) nin belirttiklerine göre çalışanın yöneticiler ile iyi bir iletişime sahip olması iş tatmininin sağlayan en önemli etkenlerdendir.

Turizm sektörü çalışanların da ürünün bir parçası olduğu eşsiz sektörlerden biridir. Genelde pazarlama düşünüldüğünde akla gelen dış müşterilere yönelik pazarlamadır. Oysaki bir otel veya yiyecek içecek işletmesinde pazarlama önce iç müşterilere yönelik olmalıdır. Bu sebeple yöneticiler iç müşterilerin ürünü en iyi şekilde bilmelerini ve kendilerini önemli bir değer olarak görmelerini sağlamalıdır (Kotler, 1999, s.319). Ayrıca turizm sektöründe yöneticilerin işletmedeki iş tatmin durumunu bilmeleri, kendilerini ve diğer işgörenleri işletme amaçlarına yönlendirmede yardımcı olacaktır. İşten ayrılan işgörenlerin yerine yenilerinin bulunması ve yeni işgörenlerin eğitimi esnasında işgücü verimliliğindeki düşme ile birlikte işletmenin masraflarında yaşanan artış sebebiyle yöneticilerin iş tatmini üzerinde

önemle durmaları gerekmektedir. Özellikle yöneticilerin işletme bünyesinde çalışan personelin iş tatmin durumlarını belirleyerek, işletmenin hedeflerine bu doğrultuda yön vermeleri, işletmelerde pek çok sorunun önüne geçilmesinin yanı sıra daha sağlıklı ve huzurlu bir iş ortamının oluşturulmasına yardımcı olacaktır (Kaya, 2007, s.356). Singh (2000), turizm çalışanlarının halen eğitim eksiklerinin olduğunu, düşük ücretli olduklarını ve çok fazla çalıştıklarını belirtmiştir. Bu olumsuz durumlar sebebiyle turizm yöneticileri çalışanların tatminini arttırabilecek etkili yollar aramalıdır (Karatepe vd, 2006, s.547).

Crow ve Hartman (1995, s.34) ise, yöneticilerin çalışan tatminini sağlamakla vakit harcamak yerine çalışan tatminsizliğini azaltmaya yönelmeleri gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Çünkü çalışan tatminini sağlamaya çalışmanın mantıklı olmadığını ifade etmişlerdir. İşletmelerin tatminsizliğe sebep olan etkenleri azaltmaları çalışanların da kendi tatminlerinden sorumlu olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. İnsanların farklı kişisel özelliklere sahip olduğu, ihtiyaçların ve dolayısıyla tatmin olma şeklinin kişiden kişiye göre değiştiği düşünüldüğünde bu görüş doğru olabilir. Çünkü ne yapılırsa yapılsın çalışanları memnun etmek mümkün olmayabilir.

2.1.4.1.4. Çalışma Arkadaşları

İş tatmini denilince, işten elde edilen maddî çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Akıncı, 2002, s.3; Bakan ve Büyükbeşe, 2004(a), s.7; Çakar ve Yıldız, 2009, s.73; Örucü vd, 2006, s.41). Bu tanımın da ifade ettiği gibi iç müşteriler birlikte çalıştıkları kişilerle olumlu bir ilişki kurmak isterler. Çünkü insan sosyal bir varlıktır ve sosyal ilişkiler kurma ihtiyacı vardır.

İşletme çalışanları arasında birbirine yakın bir hayat görüşüne sahip olma gibi ortak özelliklerden dolayı gruplaşma olabilir. Kişinin içinde bulunduğu grup, iş tatminini etkilemektedir. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içinde yer alması ve hayat görüşü kendine uygun çalışanlarla birlikte olması onun iş tatminini artırıcı bir etki yapacaktır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.4; Kuşlvan, 2009, s.53). Çalışma arkadaşları ile birlikte karşılıklı güven, sevgi ve saygı ortamı sağlanan işletmelerde başarı oranı diğerlerine göre daha yüksektir. Sosyal ihtiyaçların karşılanması ile iç müşterilerin tatmini artacaktır (Pekmezci vd, 2008, s.147).

Lam vd (2001, s.161) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada çalışanların genç olanlarının çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinin yaşlı çalışanlara göre tatminlerini daha fazla etkilediğini belirtmişlerdir. Akıncı (2002, s.14) otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmada çalışanların %81'inin çalışma arkadaşları ile ilişkilerinden tatmin olduklarını belirttiklerini ifade etmiştir. Kaşlı (2007, s.169) otel çalışanları; Yazıcıoğlu ve Sökmen (2007, s.88) yiyecek içecek çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada çalışanların çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler bakımından işlerinden tatmin olduklarını belirtmiştir. Örucü ve Esenkal (2005, s.162) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler ile tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

2.1.4.1.5. Yükselme (Terfi) Olanığı

Yükselme (terfi), “bir işletmede görevli olan bir işgörenin bulunduğu iş ya da makamdan daha fazla ücret, sorumluluk, saygınlık ve daha iyi çalışma koşulları içeren bir üst makama atanması veya geçirilmesi” olarak tanımlanabilir (Kuşluvan, 2009, s.54).

Her işgören çalıştığı işletmede belirli bir süre sonra yükselme arzusu taşır. Çünkü bir iç müşteri uzun bir süredir çalıştığı konumda yeterliliğe ulaşacak, bilgisi ve deneyimi açısından bulunduğu konumu yetersiz bulacaktır. Bu nedenle daha fazla sorumluluk ve bilgi birikim gerektiren bir konumda olmak isteyecektir (Eren, 2000, s.494). İşletmeye yeni katılan bir işgören önünde yükselme olanağının bulunmadığı duygusuna kapılırsa; daha verimli çalışmanın, iş başarımı açısından arkadaşlarından farklı olmanın bir anlamı olmadığını düşünerek işe ve işletmeye karşı olumsuz bir tutum içinde olabilir. Bu durum aynı zamanda tatminsizliğe de yol açabilir. İşletmede kariyer yollarının belli olması, adil bir yükselme sisteminin varlığı, daha yüksek konumlar için dışarıdan işgören almak yerine iç kaynak kullanımına öncelik verilmesi olumlu bir çalışma ortamı meydana getirecektir (Tanrıverdi, 2006, s.6; Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.6).

Yükselme olanağının işgörenlerin davranışlarını ve tutumlarını etkilediği çok açıktır. Yükselme olanağı bir anlamda teşvik edici bir mekanizma gibidir (Takahashi, 2006, s.194). İşletmenin iç müşterilerine yükselme olanağı sunarken adil olması, yükselme çok uzun dönemde gerçekleşse bile işletmenin hak eden işgörenlerine bu olanağı tanıyacağına bir göstergesidir (Bettencourt ve Brown, 1997, s.54). Shields ve Ward (2001), yaptıkları çalışmada yükselme olanağının olmamasının iş tatminini ücrete göre daha olumsuz yönde etkilediğini bulmuşlardır (Bender ve Heywood, www.nber.org, 26.04.2010).

Lam vd (2001, s.160) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada çalışanların yükselme olanağının olmasının tatminleri üzerinde önemli derecede etkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Akıncı (2002, s.12) otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmada yükselme olanağının tatmin üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Örucü ve Esenkal (2005, s.162) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada terfi ile tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Yazıcıoğlu ve Sökmen (2007, s.83), yiyecek içecek çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada çalışanların terfi olanakları bakımından işlerinden tatmin olmadıklarını belirtmişlerdir.

2.1.4.1.6. Kararlara Katılım

Kararlara katılım, bir işletmede çalışanların işletmenin yönetim politikaları ve benzeri faaliyetlerinde söz almalarını ifade eder (Kuşluyan, 2009, s.54). İşgörenler özellikle kendileri ile ilgili uygulamalara yönelik olan kararlara katılmayı isterler. Genelde bu tür kararlar alınırken, işgörenin ilgili karara yönelik fikri sorulmaz. Alınan karar kendisine bir nevi zorunluluk olarak bildirilir. Ancak iç müşteriler kendilerini işleriyle ilgili çeşitli kararlar alıp; bunları uygulamaya yeterli görüyorlarsa, bu durum onları memnun etmeyecektir. Burada işgören; kişiliğine, bilgisine, deneyimine saygı gösterilmesini beklemektedir (Eren, 2000, s.499). İşgörenin doğrudan kendisini ilgilendiren kararlara katılımının önemi günümüz yönetim anlayışınca da vurgulanmaktadır (Kantor, 1991, s.321).

Günümüzde hızla yükselişe geçen ve benimsenen çağdaş yönetim anlayışı gereği işgörenleri yönetime katarak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak bir gereklilik haline gelmiştir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.4). Faaliyetlerde bir sorun ortaya çıkması durumunda; sorumlu bölüm amiri, sorunları ortadan kaldırmaya yönelik bilgileri çalışanlara iletip, onların da görüşüne başvurarak karar almalıdır (İnal vd, 2008, s.165). Çünkü birçok teorisyen işgörenlerin yaptıkları işle ilgili olarak daha çok bilgi sahibi olduklarını, bu sebeple kararlara katıldıklarında daha iyi kararlar verilebileceğini belirtmektedirler (Miller ve Monge, 1986, s.730). Ayrıca işgörenin hangi konularda kendi başına karar alacağı ile hangi konularla ilgili kararların yönetimce alınması gerektiği konusu da işletmede açıkça belirtilmelidir (Rogers vd, 1994, s.21).

Örgütsel yapı içerisinde çalışan ve her seviyedeki yöneticilerin karar alma sürecinde etkin rol almalarının ve işe yönelik problemlerin belirlenmesinde ve çözümünde birlikte hareket etmelerinin iş tatminini artırması mümkündür (Demirel ve Özçınar, 2009, s.134). İşgörenler işletmede alınan kararlara dâhil edilmediğinde düşük işgören tatmini söz konusu

olacaktır (Donohue ve Heywood, 2004, s.224). Yapılan araştırmalar, çalışanlara ve her seviyedeki yöneticilere bazı yönetsel kararlara katılma şansının verilmesinin, yaptıkları katkılara ve düşüncelerine değer verildiğinin hissettirilmesinin kendileri ile ilgili kararların daha adil olduğunu algılamalarını sağladığını ve iş tatmini arttırdığını göstermektedir (akar ve Yıldız, 2009, s.72; ekmecelioğlu, 2005, s.27). Çünkü i müşterilerin istekle çalışmasını sağlamanın yolu, onların ihtiyaç duyduğu her türlü bilgiyi onlara sunmak ve kararlara katılmalarını sağlamaktır (Demir vd, 2008, s.139).

Akıncı (2002, s.12) otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmada kararlara katılma olanağının olmasının tatmin üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Kaşlı (2007, s.169) otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmada çalışanların kararlara katılma olanağının olmadığını tespit etmiştir.

2.1.4.1.7. İş Güvencesi

İş tatmini üzerinde etkili olan kavramlardan biri de iş güvencesidir. Günümüzde bireyler için bir iş bulmak ve bulduğu işten emekli olmak oldukça zorlaşmıştır. Bu nedenle çalıştığı işletmede istediği sürece çalışabileceğini bilmek, bir işgören için büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla iş güvencesi, bireyin işine karşı genel tutumunu ifade eden iş tatminini oluşturan önemli etmenlerden biri olmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004(b), s.35).

Hem işverenler hem de işgörenler açısından iş güvencesi ve güvencesizliği konuları önemli olmasına rağmen, akademisyenler bu konulara gerekli deneysel ve teorik önemi göstermemişlerdir (Ashford vd, 1989, s.804; Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984, s.438; Heaney vd, 1994, s.1431; Sverke ve Hellgren, 2002, s.24). Özellikle 1996 yılından itibaren iş güvencesi konusuna yönelik ilgi, basının da bu konuya dikkat çekmesi sonucunda biraz artış göstermiştir (Valletta, 1999, s.170).

Son on yıldan fazladır iş güvencesi ile işgören davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi önemli hale gelmiştir (Davy vd, 1997, s.323). Çünkü iş güvencesi kişinin işine ve örgütüne yönelik tutumunu etkilemektedir. Çok sayıda çalışmada iş güvencesinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir (Ashford vd, 1989, s.808; Davy vd, 1997, s.335 ve 337; Gaunt ve Benjamin, 2007, s.341–342; Heaney vd, 1994, s.1435; Kinnunen vd, 2000, s.445; Poyraz ve Kama, 2008, s.156, 157, 159; Sverke ve Hellgren, 2002, s.31).

İş güvencesinin iş tatmini üzerindeki etkilerini inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Ashford vd (1989, s.808), iş güvencesinin iş tatmini ile negatif olarak ilişkili olduğunu; iş güvencesi algısı düşük olan işgörenlerin iş tatminlerinin de düşük olduğunu tespit etmişlerdir. Davy vd Scheck (1997, s.335 ve 337), yaptıkları çalışmada iş güvencesi algısının iş tatmini üzerinde pozitif yönde, doğrudan bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Gaunt ve Benjamin (2007, s.341–342) ile Heaney vd (1994, s.1435); yaptıkları çalışmada iş güvencesinin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ve iş güvencesizliğinin iş tatmininin azalmasına yol açtığını tespit etmişlerdir. Borg ve Elizur (1992), Lim (1996); iş güvencesinin iş tatminini negatif olarak etkilediğini belirtmişlerdir (Kinnunen vd, 2000, s.457). Poyraz ve Kama (2008, s.156); yaptıkları çalışmada iş güvencesi ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Sverke ve Hellgren (2002, s.27 ve 31), iş güvencesinin iş tatminin azalmasında etkili olduğu tespit etmişler ve iş güvencesi azalan bir çalışanın, kendini iş güvencesi yüksek ve dolayısıyla da işinden tatmin olan başka bir çalışanla kıyasladığını belirtmişlerdir.

2.1.4.1.8. Çalışma Koşulları

Her insan; biyolojik yapısı gereği vücut ısını koruyabileceği, temiz, güneş ışığını alan, havalandırılmış ve güvenli ortamlarda kendisini daha rahat hisseder. Bu nedenle bireyler; hem kişisel hem de iş açısından sıcaklık, havalandırma, temizlik, ışık, rahatlık, dikkati dağıtan öğelerin mümkün olduğunca azlığı ve güvenli olma özelliklerine sahip işletmelerde çalışmayı tercih ederler. Ayrıca iş için gerekli çağdaş araç gereçlerin olması da yine tercih edilenler arasındadır (Başaran, 2000, s.220; Robbins, 2000, s.20).

İşletmelerde insanın biyolojik ve ergonomik yapısına uygun bir iş ortamının sağlanması çağdaş yönetim anlayışı içinde sosyal ve insancıl bir gereklilik olmaktadır. İşgörenin içinde bulunduğu çalışma ortamının sahip olduğu özellikler, onun hem fizyolojik hem de psikolojik yapısı üzerinde etkilidir (Kuşlivan, 2009, s.56). Çalışma koşullarının yeterliliği ve beklentileri karşılama düzeyi, işgörenlerin başarımını ve tatminini arttırmaya katkı sağlamaktadır. Çalışma koşullarındaki yetersizlik, işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin düşmesine neden olabilmektedir (Demirel ve Özçınar, 2009, s.134).

Turizm işletmeleri de işgörenleri için uygun ortamı sağlamalıdır. Böylece kendini rahat hisseden işgörenin hem işinden tatmin olması mümkün olacak hem de verimliliği artacaktır. Hançer ve George (2003, s.93) yiyecek içecek çalışanları üzerine yaptıkları

çalışmada çalışanların çalışma koşulları bakımından işlerinden tatmin oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Bai ve meslektaşlarının 2006 (s.42) yılında yaptıkları çalışmada da belirttikleri üzere iş ortamının iş tatminini sağlayıcı şekilde düzenlenmesi, işletmelerin daha az sorunla karşılaşmasını sağlayacaktır. Turizm sektöründe özellikle de yiyecek içecek işletmelerinde çalışma koşulları çalışanların işlerinden ayrılmasına neden olacak niteliktedir. Örneğin; yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların çoğu, en fazla 29 yaşındadır, aldıkları ücret düşüktür (Ghiselli vd, 2001, s.29).

2.1.4.1.9. Takdir Edilme

Araştırmalar, çalışanlar tarafından önemli bulunan hususlardan birinin takdir edilme olduğunu göstermektedir. Takdir edilmek; insanı başarıya götüren yolların başında gelmekte, onaylanmasını ve kendini mutlu hissetmesini sağlamaktadır. Çalışanların başarımının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işten memnun olmasını sağlamakta, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Erdil vd, 2004, s.21; Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.5).

Her işgören yaptığı işteki başarımından dolayı takdir edilmeyi bekler (Sevimli ve İşcan, 2005, s.58). Buna karşılık hemen her işgören, eleştirilmekten hoşlanmaz. Bu yüzden işteki başarımından ötürü takdir edilmek işgörenin iş tatminini yükseltir. Aynı zamanda takdir etme işin değerlendirilmesiyle birlikte yapıldığında, işgörene işin niteliğiyle ilgili geribildirim de sağlayacaktır (Başaran, 2000, s.220).

Kaşlı (2007, s.169) otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmada çalışanların takdir edilme bakımından işlerinden tatmin olmadıklarını tespit etmiştir. Yazıcıoğlu ve Sökmen (2007, s.82), yiyecek içecek çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada çalışanların takdir edilme açısından işlerinden tatmin olduklarını belirtmişlerdir.

2.1.4.2. Bireysel (Demografik) Etmenler

2.1.4.2.1. Yaş

Yaşın iç müşteri tatmini üzerindeki etkisine değinmeden önce bireylerin yaşa bağlı olan kariyer gelişimine yer vermek yerinde olacaktır.

Kariyer süreci genel olarak dört ayrı evrede değerlendirilir. Bunlar kendini tanıma (keşif), kurma, orta ve geç kariyer, iniş aşamalarıdır. Ülkemizde yükseköğrenim eğitimini de dâhil ettiğimizde öğrenim hayatı 6–24 yaşları arasında süregelmektedir. İş öncesi deneme aşaması olan kurma aşamasında kişi, genellikle 18–24 yaşlarında ilk işini kabul eder ya da öğrenciyken birkaç yarı zamanlı işe girip çıkabilir. Bu denemeler sonucu kişinin kendini keşfetmesi 20’li yaşların ortasında son bulur. Bu aşamada kişi, bir kurumda çalışıp çalışmama veya başka bir kurumda çalışma konusunda karar verebilir. İşe başlama ve ilerleme aşaması olan kurma aşamasında kişi, 25 yaş civarında kesin kararını vererek işe girer ve 45 yaşına kadar ilerlemeye devam eder. Birey işletmeye olan katkısı çerçevesinde terfi ettirilebilir. Belirli bir kariyer stratejisi belirleyen kişi, belli bir uzmanlık alanına karar vererek gelişmesini sürdürür. Durağan dönem olan orta ve geç kariyer aşamasında kişi, 45 yaş ve üzerinde ulaştığı konumu korumaya yönelir. Artık bir öğrenciden çok, bir uygulayıcıdır. Bu aşamada birey, emekliliğini beklemekte ve işinde daha rahat davranmaktadır. Bu dönemde kişilerin fazla ilerlemeyeceklerini düşünerek verimlilikleri düşebilir ya da daha fazla sorumluluk alarak ilerlemeye devam edebilirler. Emeklilik aşaması olan iniş aşamasında kişi, 65 yaş civarında emekliliğe doğru hazırlık yapar. Bu aşamada kişinin fizyolojik ve psikolojik fonksiyonları gerilemekte ve kariyeri düşüş göstermektedir. Bu nedenle birey, işi yavaşlatır ve işletmeyi terk eder (Kitapçı ve Sezen, 2002, s.221; Sabuncuoğlu, 2000, s.150–151).

Yapılan çeşitli araştırmalar, yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Yaş arttıkça işten duyulan tatmin de artmaktadır. Bunun nedeni deneyim nedeniyle uyumun artmasıdır. Beş ayrı ülkede yürütülen çalışmalar yaşlı çalışanların genç çalışanlara oranla işlerinden daha fazla tatmin olduklarını göstermiştir. İş tatmini 30’lu yaşlar boyunca artış gösterme eğilimindedir. 40’lı yaşlarda ise durgunlaşır. 50’li yaşlardan itibaren tekrar artış göstermektedir. 40’lı yaşlardaki durgunluğun nedeni ise beklentilerin arttığı orta yaş döneminde kişinin sosyal rollerinin tekrar incelenmesi ile açıklanır. Beklentilerin yükselmesi tatminsizlik eğilimini arttırmıştır (Sevimli ve İşcan, 2005, s.57; Eichar vd, 1991, s.610; Hellman, 1997, s.679).

Aksu ve Aktaş (2005, s.486); Karatepe vd (2006, s.555); Kim vd (2009, s.616); Akıncı (2002, s.11–17), Üngüren vd (2010, 2931) otel çalışanları; Yazıcıoğlu ve Sökmen (2007, s.87) yiyecek içecek çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada yaş ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Hançer ve George (2003, s.96) ise yiyecek içecek işletmesi çalışanları; Lam vd (2001, s.161), Namasivayam ve Zhao (2007, s.1219), Toker (2007(b), s.101), Yazıcıoğlu (2009, s.244) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada yaş ile iş tatmini

arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Toker (2007(a), s.604) otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmada yaş ile iş tatmininin bazı boyutlarıyla (iş arkadaşları ve işin yapısı) anlamlı bir ilişki bulmuştur.

2.1.4.2.2. Cinsiyet

Yapılan araştırmalar bireyin kadın ya da erkek olmasının işe karşı tutumları etkilediğini tespit etmiştir. Ancak bu konudaki bulgular araştırmadan araştırmaya farklılık göstermektedir. Cinsiyetin iş tatmini üzerindeki etkisi konusunda kesin ve belirleyici hükümlere varılamamakla birlikte, değişik iş grupları cinsiyete göre değişik beklentilerin kaynağı olabilmektedir. Cinsiyet açısından dengeli gruplarda çalışanların tatmin seviyeleri, homojen (bir cinsiyetin baskın olduğu) gruplarda çalışanlara kıyasla daha yüksektir (Sevimli ve İşcan, 2005, s.57; Örucü ve Esenkal, 2005, s.147).

İş tatmini üzerinde cinsiyet farklılığının belirlenmesi için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Örneğin; Hulin ve Smith (1976), kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha düşük iş tatminine sahip olduklarını bulmuşlardır (Okpara, 2004, s.329). Bunun sebebi kadın ve erkek çalışanlara yüklenen toplumsal görevler olabilir. Günümüzde bu anlayış eğitim seviyesinin artmasıyla giderek değişime uğrasa da aile ile ilgili sorumluluk daha çok kadının üzerinde olmaktadır. Bu da kadınların üzerlerinde baskı hissetmelerine neden olabilir.

Ghiselli vd (2001, s.33) yiyecek içecek çalışanları; Aksu ve Aktaş (2005, s.486), Karatepe vd (2006, s.555), Kim vd (2009, s.616), Akıncı (2002, s.11–17), Kaya (2007, s.364), Toker (2007 (a), s.604) ve (2007 (b), s.103), Yazıcıoğlu (2009, s.242), Namasivayam ve Zhao (2007, s.1219) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada cinsiyetin tatmin üzerinde etkili olmadığını belirtmişlerdir. Hançer ve George (2003, s.96) yiyecek içecek çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada cinsiyetle tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

2.1.4.2.3. Medeni Durum

Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde genellikle evlilerin bekârlara göre iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu yönünde bulgular dikkat çekmektedir. Evlilerin tatmin düzeyinin daha yüksek olmasının nedeni olarak da aile yaşamındaki tatmin duygusunu işe yansıtılabileceği veya evliliğin işgörenlerin işle ilgili

beklentilerini değiştirmesi gösterilmektedir (Kuşluvan, 2009, s.68; Gl ve Oktay, 2009, s.226).

Shea, Paines ile Spitz (1970) ve Wild (1970), yaptıkları çalışmalarda bekârların iş tatmini düzeyinin evlilere oranla düşük olduğunu saptamışlardır (Lam vd, 2001, s.159). Ghiselli vd (2001, s.33) yiyecek içecek alışanları; Akıncı (2002, s.11–17), Toker (2007 (b), s.104), Namasivayam ve Zhao (2007, s.1219) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada medeni durumun tatmin üzerinde etkili olmadığını belirtmişlerdir. Kaya (2007, s.364) otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmada medeni durumla tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Toker (2007 (a), s.605) otel çalışanları üzerine yaptığı araştırmada medeni durum ile sadece tatminin ücret ve işin yapısı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.

2.1.4.2.4. Eğitim

İşgörenin eğitim durumu iş tatminini etkileyebilmektedir. Genel beklenti, işgörenin eğitim seviyesi arttıka iş tatmininin artması yönündedir. Çünkü eğitim, daha iyi iş imkânları sağlayabilir (Kuşluvan, 2009, s.68). Bazı araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek kişilerin iş tatminlerinin, daha az eğitim görmüş olanlara göre daha iyi olduğu tespit edilirken (Sevimli ve İşcan, 2005, s.57), bazılarında da tam tersi bir durum söz konusudur. Daha az eğitimli kişilerin iş tatminini sağlamanın en iyi yolu hizmet içi eğitime ağırlık verilmesidir. Hizmet içi eğitim, belirli bir kurum ya da kuruluşta çalışan personele çalıştıkları alan ile ilgili bilgilerini arttırmak için yapılan eğitimidir (rc ve Esenkal, 2005, s.151). İşletmelerde, hizmet içi eğitim etkinlikleri ile personel eğitim ihtiyacı karşılanırken, işletmenin belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmasında emek faktörlerinden beklenen verimliliğin elde edilmesi ile birtakım programlar düzenlenip uygulanır (Pekmezci vd, 2008, s.148).

Daha yüksek eğitimli kişilerin iş tatminlerinin düşük olduğuna dair yaygın bir görüş bulunmaktadır (Bender ve Heywood, www.nber.org, 26.04.2010; Groot ve Brink, 1999, s.344; Verhofstadt, 2007, s.136; Weaver, 1978, s.266). Bunun nedeni, daha yüksek eğitimli kişilerin beklentilerinin de yüksek olması olabilir (Lam vd, 2001, s.159).

Hançer ve George (2003, s.96); Ghiselli vd (2001, s.33) yiyecek içecek alışanları; Namasivayam ve Zhao (2007, s.1219) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada eğitimle tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Karatepe vd (2006, s.555) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada eğitimle tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Akıncı (2002, s.14) otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmada eğitim durumunun tatmin boyutlarından

sadece kişilerarası ilişkiler faktörü üzerinde etkili olduğunu saptamıştır. Kaya (2007, s.366), Lam vd (2001, s.162), Toker (2007 (b), s.101), Yazıcıoğlu (2009, s.243) otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmada eğitim durumuyla tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Toker (2007 (a), s.606) otel çalışanları üzerine yaptığı araştırmada eğitim durumu ile sadece tatminin yükselme ve işin yapısı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.

2.1.4.2.5. Konum (Statü)

“Konum, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır.” Konum genellikle saygı ile özdeşleştirilir. Yüksek konuma sahip olan bir kimsenin çalışma arkadaşlarından ve işle ilgili iletişim kurduğu diğer kişilerden saygı görmesi beklenir. Bu nedenle kişi yüksek bir konum elde etmek için her türlü çabayı gösterecektir (Eren, 2000, s.496; Ünlüönen vd, 2007, s.12).

Birey ne kadar süredir çalışıyor olursa olsun sahip olduğu konum iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Eğer bir işgören yüksek konum arzuluyorsa, bu arzusuna ulaştığı zaman iş tatmini de artış gösterecektir. Yapılan araştırmalar da yüksek konumlu çalışanların iş tatmin düzeylerinin uzun süredir aynı konumda bulunan veya düşük konumlu çalışanlardan daha yüksek olduğunu göstermektedir (Demirel ve Özçınar, 2009, s.133; Örucü vd, 2006, s.41; Sevimli ve İşcan, 2005, s.58).

Hançer ve George (2003, s.96) yiyecek içecek çalışanları; Kim vd (2009, s.616) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada konumla tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Kaya (2007, s.367) otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmada konumla tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.

2.1.4.2.6. Deneyim (Kıdem)

Deneyim, bir işte ne kadar süredir çalışıldığını göstermektedir. Aynı işte uzun süre çalışan kişinin iş tatmininin yüksek olacağı beklenebilir (Güven vd, 2005, s.132). Yapılan araştırmalar, deneyimle ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. İşe yeni başlamış işgörenler işlerinden daha fazla tatminli olma eğilimindedirler. İş yeni olduğundan ve beceriler kullanılmaya başlandığından bu tatmin yüksek olabilmektedir. Ancak ilerleyen zamanlarda bireyler çabalarının karşılığını alamadıklarında iş tatmini düşük düzeylerde seyredebilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.7). Kuşluyan (2009, s.67) belirttiğine göre

turizm sektörüne yönelik bir araştırmada iş tatmininin 6 aydan az çalışan iç müşterilerde yüksek; ancak 6 aydan fazla çalışanlarda ise süre arttıkça düştüğü belirlenmiştir.

Çalışma hayatına yeni başlayan kişilerde deneyimin az ya da hiç olmaması dolayısıyla gerçekçi olmayan beklentiler olabilir. Bu kişilerin bir kısmı zamanla deneyim kazandıkça beklentilerini iş hayatının gerçeklerine uydurmaktadırlar. Uydurmayanlar ise işlerinden tatmin olamamaktadırlar (Sevimli ve İşcan, 2005, s.57; Tanrıverdi, 2006, s.2).

Hançer ve George (2003, s.96) yiyecek içecek çalışanları; Yazıcıoğlu (2009, s.245) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada deneyimle tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Kim vd (2009, s.616) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada deneyimle tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Toker (2007 (a), s.608) otel çalışanları üzerine yaptığı araştırmada deneyim ile sadece tatminin ücret değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.

2.1.5. İç Müşteri Tatmini/Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmini ya da tatminsizliğinin iç müşteriler ve işletmeler açısından bazı önemli sonuçları olduğu bilinmektedir. İş tatminini etkileyen etmenler, kişiden kişiye değişiklik gösterebileceği gibi iş tatmininin ya da tatminsizliğinin sonuçları da kişiden kişiye değişebilmektedir (Kuşlvan, 2009, s.68). Ortaya çıkabilecek bazı örgütsel sonuçlar başarı, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, devamsızlık ve işten ayrılma başlıkları; bireysel sonuçlar ise tükenmişlik, sağlık ve yaşam tatmini başlıkları altında ele alınmıştır.

2.1.5.1. Örgütsel Sonuçlar

2.1.5.1.1. Başarım (Performans)

Başarım, belirli bir işletmedeki bir işgörenin iş arkadaşlarına kıyasla bir işteki verimlilik düzeyini ifade eder (Karatepe vd, 2006, s.548).

Yapılan araştırmalar, çalışanların iş tatminini sağlamanın örgütsel başarıyı arttırmak açısından önemli olduğunu göstermektedir. İç müşterilerin tatmini, dış müşterilerin tatmini kadar örgütsel başarıyı yükseltici önemli noktalardan birisidir. Berry, işletmelerin dış müşterileri çekmekte kullandığı pazarlama araçlarının aynısını, istihdam edeceği en iyi elemanları çekmekte ve onları elde tutmada da kullanabileceğini ve böylelikle onlar sayesinde

örgütsel başarımın yükseltilebileceğini belirtmektedir. Bu görüşe göre ürün satın alan müşteriler, şirketlerden “iş” satın alan insanlardan çok da farklı değildirler (İnal vd, 2008, s.162–163).

Bu bağlamda işgörenlerin başarımı örgütsel başarımla doğrudan ilişkili olmaktadır. Lakin çalışanların başarımı da iş tatminlerine bağlıdır. Belirli beklentilerle bir örgütte çalışmaya başlayan bir işgören, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı işletmeden memnun olmakta; böylece iş başarımı artmaktadır. Çalışanın iş başarımının artması ise, işletmenin başarımını artırmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005, s.24 ve 28; Gül ve Oktay, 2009, s.227; Erdil vd, 2004, s.18). Yüksek iş tatmini yüksek iş başarımını sağlamaktadır (Demir vd, 2008, s.137; Origo ve Pagani, 2008, s.540; Gül vd, 2008, s.4). İş tatminsizliği ise çalışanın başarımını düşürmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.3; Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007, s.90).

Iaffaldano ve Muchinsky (1985) işgörenlerin iş tatminlerinin başarımları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çalışmalarında tatmin ile başarımlar arasındaki korelasyon katsayısını 0,17 olarak bulmuşlar; yine aynı amaçla Judge vd (2001) nin yaptıkları çalışmada ise korelasyon katsayısı 0,30’un üzerinde çıkmıştır (Saari ve Judge, 2004, s.398). Bu sonuçlara göre iş tatmininin zamanla iş başarımı üzerindeki etkisinin arttığı söylenebilir.

Karatepe vd (2006, s.555) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada başarımla tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Hechanova vd (2006, s.75) otel, yiyecek içecek ve havayolu çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada başarımla tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

2.1.5.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) Dennis Organ ve meslektaşları tarafından ilk olarak 1980’li yıllarda ortaya konulmuştur. Organ ÖVD’yi, bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak bir çaba ve fazladan rol davranışı göstermesi olarak tanımlamıştır. Bireysel bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebilmesi için iki özelliğe sahip olması gerekir. Birincisi; davranışın örgütün etkililiğini ve verimliliğini arttıran örgüt amaçları doğrultusunda bir fayda sağlayan bir nitelik taşımasıdır. İkincisi ise; bu davranışın iş tanımında, istihdam sözleşmesinde veya örgütün hiçbir resmî belgesinde ödüllendirilebilir bir davranış olarak görülmemesi, bireyin

tamamen kendi takdiri ile böyle bir davranışı seçmiş olması gereğidir (Demirel ve Özçınar, 2009, s.130–131; Gürbüz ve Yüksel, 2008, s.179).

ÖVD'ye örnek olarak bir işletmedeki bir çalışanın bu yönde hiçbir talep olmamasına ve iş tanımında yer almamasına rağmen; kendi isteği ile fazla mesai yaparak, işleri bitirmeye çalışması veya tüm işlerini bitirdiği halde kendi isteğiyle yoğun olan bir arkadaşına yardım etmesi gösterilebilir (Feather ve Rauter, 2004, s.81).

ÖVD'yi ortaya koyan Organ ve meslektaşları, ilk olarak iş tatmini ile ÖVD arasındaki ilişkiye bakmışlardır. Yaptıkları çalışmalar sonucunda iş tatmini ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır (Moorman vd, 1993, s. 211).

2.1.5.1.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık ve onun işgören tutumu ile davranışları üzerindeki etkisi 30 yıldan fazladır çalışmaların odak noktası olmuştur (Bai vd, 2006, s.41). Örgütsel bağlılık, insanların örgütlerini ne derece içselleştirdikleri ve örgütlerinde kalmaya ne derece ilgili oldukları ile ilişkilidir (Greenberg, 2002, s.130). Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak Allen ve Meyer tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli yaygın olarak kabul görmüştür. İşgörenin örgüte bağlılığının duygusal, devam ve zorunlu olarak üç bileşenden oluştuğunu ileri sürmüşlerdir (Allen ve Meyer, 1990, s.2). Meyer ve Allen bu üç kavramı, birer bağlılık çeşidi olarak görmekten çok, bağlılığın bileşenleri olarak ele almanın daha uygun olacağını öne sürmektedirler (Demir vd, 2008, s.141). Duygusal bağlılık, işgörenin örgüt ile özdeşleşmesini ve örgüte katılımını ifade eder. Güçlü duygusal bağlılık gösteren işgörenler kendileri istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler (Güçlü, 2006, s.192). Örgütsel bağlılığın devam bileşeninin bireysel katkıların büyüklüğü ve sayısı ile seçenek yokluğu olmak üzere iki temel etmen üzerinde geliştiği düşünülmüştür. Meslekî bir beceriyi tam olarak öğrenmek için hatırı sayılır şekilde zaman ve enerji harcayan işgörenler diğer örgütlere kolayca transfer edilemezler. Seçenek yokluğu da örgütten ayrılma ile ilgili maliyetin anlaşılmasını arttırır. Bundan ötürü kullanılabilir seçeneklerin olduğuna işgörenlerin inancı azaldıkça, şimdiki işverenlerine olan bağlılıkları daha güçlü olacaktır (Allen ve Meyer, 1990, s.4). Zorunlu bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda gelişmektedir (Gül vd, 2008, s.3).

İş tatmini ile işe ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır. Kimi yazarlar tatminin bağlılığın bir öncülü olduğunu; kimileri de bağlılığın tatminin bir sonucu olduğunu kabul ederler (Falkenburg ve Schyns, 2007, s.710). Yüksek iş tatminine sahip olan işgörenin örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı saptanmıştır. Örgütsel bağlılık iş tatminini olumlu yönde etkilerken, iş tatmini de örgütsel bağlılığı aynı yönde etkiler. İşlerinde tatmin olan çalışanlar örgütlerine daha çok bağlı olma; tatminsiz çalışanlar ise, örgüte zarar verebilecek davranış gösterme eğilimindedirler (Akıncı, 2002, s.8; Poyraz ve Kama, 2008, s.148).

Tıpkı diğer endüstri işletmeleri için olduğu kadar turizm işletmeleri için de örgütsel bağlılık başarılı olmak için önemlidir (Bai vd, 2006, s.42). Fulford (2005, s.80) otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmada tatminin örgütsel bağlılığın istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde göstergesi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bai vd (2006, s.48) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Lam ve Zhang (2003, s.217) yiyecek içecek çalışanları; Namasivayam ve Zhao (2007, s.1219) otel çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılık ile tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

2.1.5.1.4. Devamsızlık Ve İşten Ayrılma

Devamsızlık, bir işgörenin izinler dışında işe gelmesi gereken zamanlarda işe gelmemesi olarak tanımlanabilir (Kuşluyan, 2009, s.69). İşten ayrılma ise; bir işgörenin kendi isteğiyle çalışmakta olduğu iş yerini terk etmesi, ölüm, emeklilik, askerlik, kaza sonucu iş görmezlik ya da işverenin iradesiyle işçiyi işten çıkarması olarak ifade edilir (Yılmaz ve Halıcı, 2010, s.95).

Örgülerde iç müşteri tatmininin düşük olması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması; iş görende devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi olumsuz örgütsel davranışlara yol açmaktadır (Erdil vd, 2004, s.18; Gül vd, 2008, s.2; Fulford, 2005, s.74; Ghiselli vd, 2001, s.29; McShane, 2009 s.73; Scott ve Taylor, 1985, s.609; Siu, 2002, s.218). Bu davranışlara bağlı olarak nitelik ve nicelik düşmesi söz konusu olur (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.3). İş tatmini arttıkça, işe gelmeme ve işten ayrılma durumları azalmaktadır (Kaya, 2007, s.357; Bai vd, 2006, s.40).

Spencer ve Steers (1981), düşük başarımlı gösteren hastane çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada işe devamsızlıkla iş tatmini arasında oldukça güçlü, olumsuz bir ilişki bulmuşlardır (Kitapçı ve Sezen, 2002, s.220). Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışının önemli ölçüde kişilerin iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur (Çekmecelioğlu, 2005, s.28).

Ayrılma niyeti gelecekteki işten ayrılmanın anlamlı bir göstergesidir (Ghiselli vd, 2001, s.31). Karatepe vd (2006, s.555) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada işten ayrılmanın habercisi olan ayrılma niyeti ile tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Ghiselli vd (2001, s.36) yiyecek içecek çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada tatmininin işten ayrılma üzerinde etkili olduğunu saptamışlardır.

2.1.5.2. Bireysel Sonuçlar

2.1.5.2.1. Yaşam Tatmini

Genel olarak yaşam tatmini; kişinin, iş, boş zaman ve diğer iş dışı zaman olarak tanımlanan yaşama gösterdiği duygusal tepki olarak tanımlanabilir (Keser, 2005, s.80). İş tatmini, yaşam tatmini üzerinde en önemli faktörlerden biridir. İş tatmininin yaşam tatmini üzerindeki etkisi, yaşam tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisinden daha fazladır. İşlerinde tatmin olan işgörenler iş dışı yaşamlarında da mutlu olmayı ümit ederler. İşlerinde tatmin olmayan işgörenler ise, iş dışı yaşamlarında mutsuzluk beklentisine kapılırlar (Akıncı, 2002, s.7; Örucü vd, 2006, s.41). Bireyin iş ortamını değerli, yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici bulması, yaşamdan keyif alması ve yaşamında mutlu olmasını sağlamaktadır (Keser, 2005, s.79).

İç müşteriler açısından bakıldığında iş, yaşamlarında önemli bir yer tutmaktadır. Günün üçte birinin işte geçmesi, doğal olarak iç müşterilerin bir takım fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinimlerinin karşılanmasını iş ortamından beklemelerine neden olmaktadır (Serinkan ve Bardakçı, 2009, s.117).

Keser (2005, s.90), iş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada iş tatminindeki artışın yaşam tatminini de arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Ghiselli ve meslektaşları (2001, s.35) yiyecek içecek çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada iş tatmini ile yaşam tatmini arasında yüksek ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

2.1.5.2.2. Sağlık

İş tatmini, işgörenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir. İş tatminsizliği işgörenin sağlık durumunu olumsuz etkilemektedir (Akıncı, 2002, s.3; Bakan ve Büyükbeşe, 2004(a), s.7; Demirel ve Özçınar, 2009, s.132; Keser, 2005, s.79). İş tatminsizliği işgörenlerin bazı sağlık sorunları ile karşı karşıya kalmalarına yol açabilmektedir. Yapılan araştırmaların çoğunda iş tatminsizliğindeki artışın bazı fiziksel rahatsızlıkları da beraberinde getirdiği görülmüştür (Kuşluvan, 2009, s.71). Araştırmalar iş tatminsizliğinin yorgunluk, baş ağrısı, iştah kaybı, sindirim güçlüğü gibi çeşitli fiziksel sorunları ortaya çıkardığını göstermiştir (Barlı, 2008, s.350). Aynı zamanda iş tatminsizliğinin işgörenlerde psiko-somatik rahatsızlıklara da yol açtığı anlaşılmıştır. Tatminsizlikle ruh sağlığının bozulması arasında anlamlı bir ilişki vardır (Başaran, 2000, s.221).

Çalışanların iş tatminin sağlanması öncelikle bireylerin ruhsal ve fiziksel sağlıkları üzerindeki olumlu etkileri dolayısıyla önemlidir (Poyraz ve Kama, 2008, s.147). Bu açıdan sağlık konusu hizmet işletmeleri için de önemlidir. Çünkü olumsuz durumlarda işgörende depresyon, işe odaklanmada zorluk, uykusuzluk ve kilo kaybı gibi sağlıksız durumlar ortaya çıkabilmektedir (Drummond, 1990, s.152). İş tatmininin olmayışının hangi kültürde ve işte olursa olsun bireyin kendisi ve yaşamıyla ilgili sağlığını bozucu olumsuz bir etkisi vardır (Faragher vd, 2005, s.111).

2.1.5.2.3. Tükenmişlik

Tükenmişlik meslekî bir tehlike olarak ilk kez 1974 yılında psikolog Herbert J. Freudenberger tarafından ortaya atılmıştır. 'Burnout: The High Cost Of High Achievement' adlı kitapta Freudenberger, tükenmişliği insanların aşırı çalışmaları sonucunda işlerinin gereklerini yerine getiremez durumuna gelmeleri anlamını taşıyan duygusal durum olarak tanımlamıştır (Özgen, 2007, s.117). Bu kavram, daha sonra ise Maslach ve Jackson (1982) tarafından ele alınmıştır (Üngüren vd, 2010, s.2923).

Tükenmişlik kavramı, günümüzde üzerinde önemle durulan ve hemen her çeşit iş yerinde çalışan tüm insanlarda görülebilen bir sorun olmuştur. İşinde tatminsizlik yaşayan birey, olumsuz duygulara yönelir. Bu olumsuz duygular ise onun bedensel, ruhsal ve sosyal sağlığını bozar. Bunun sonunda bireyde tükenmişlik belirtileri görülebilir (Serinkan ve Bardakçı, 2009, s.118).

Bireyde iş tatmininin azalması tükenmişliğin artmasına neden olabilir (Faragher vd, 2005, s.108). Hizmet sektöründe dış müşterilerle iletişim diğer sektörlerle göre daha fazla ve birebir olduğundan tükenmişlik de yüksek olabilir (Woods, 2006, s.400). Özgen (2007, s.123), İzmir Adnan Menderes Havalimanı Dış Hatlar Terminalinde çalışan yiyecek-içecek personelinin tükenmişlik durumlarını belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada tükenmişliğin düşük olduğunu saptamıştır. Bunun sebebi olarak bu terminalin 2006 yılında açılmış olması ve çalışanların orada çalışmaya yeni başlamalarını göstermiştir. Üngüren vd (2010, s.2930), konaklama işletmeleri çalışanlarının iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik olarak yaptıkları çalışmada tükenmişliğin düşük; çalışanların iş tatminleri konusunda kararsız olduklarını saptamışlardır.

2.1.6. İç Müşteri Tatmininin Ölçülmesi

2.1.6.1. Minnesota Tatmin Ölçeği

Minnesota Tatmin Ölçeği-MTÖ (The Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ), iş tatminini ölçmede en çok kullanılan yöntemlerden biridir (Güven vd, 2005, s.130; Taşlıyan, 2007, s.187; Toker, 2007(b), s.96; Hançer ve George, 2003, s.86). 1967 yılında David J. Weiss, Rene V. Dawis, George W. England ve Lloyd H. Lofquist tarafından geliştirilmiştir. 100 sorulu uzun şekli ve 20 sorulu kısa şekli bulunmaktadır. Weiss ve meslektaşlarının uzun şeklinin kullanılmasını önermelerine rağmen, hem yurt dışında hem de yurt içinde yapılan araştırmalarda yine onların da belirttiği gibi daha pratik olması bakımından en çok kullanılanı kısa şeklidir (Weiss vd, 1967).

MTÖ’de temel olarak iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmektedir. Yeteneklerin kullanılabilmesi, başarı, meşguliyet, gelişme olanakları, otorite imkânı, işletme politikaları ve uygulamaları, ücret, iş arkadaşları, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, takdir edilme, sorumluluk, güvenlik, sosyal fayda sağlama imkânı, sosyal konum, yöneticiyle ilişkiler, yöneticinin teknik bilgi ve becerisi, çeşitlilik ve çalışma koşullarını sorgulayan 20 adet önermeden oluşmaktadır. Bu önermeler içsel, dışsal ve genel tatmin olmak üzere üç boyut altında toplanmıştır. İçsel tatmin yeteneklerin kullanılabilmesi, başarı, otorite imkânı vb çalışanın kendisi ile ilgili konulardan; dışsal tatmin işletme politikaları ve uygulamaları, ücret, yöneticiyle ilişkiler gibi dışsal etmenlerden; genel tatmin ise çalışma ortamının fiziki özellikleri gibi konulardan oluşur. MTÖ, Likert tipi bir ölçektir. Ölçekte; “hiç memnun değilim”den “çok memnunum” a kadar giden 5’li ölçeklendirme söz konusudur. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Birçok sektörde kullanmaya uygun bir ölçektir (Weiss vd, 1967; Alkış

ve Öztürk, 2009, s.221; Bakan ve Büyükbeşe, 2004(a), s.7; Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007, s.80; Ghiselli vd, 2001, s.31). Bu ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları Cook, Hepworth, Wall ve Warr (1981) tarafından yapılmıştır (Fulford, 2005, s.78). Baycan tarafından 1985 yılında Türkçe'ye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Serinkan ve Bardakçı, 2007, s.156). Bu çalışmada da iş müşteri tatminini ya da diğer bir ifadeyle işgören tatminini ölçmek amacıyla bu ölçekten yararlanılmıştır.

2.1.6.2. İş Tanımlayıcı Endeks

İş Tanımlayıcı Endeks (Job Descriptive Index-JDI); 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından ortaya konmuş ve 1987 yılında yeniden gözden geçirilerek geliştirilmiştir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları ile Türkçe'ye çevirisi Ergin (1997) tarafından yapılmıştır (Toker, 2007(b), s.96). Geniş bir kullanıma sahip olan bu endeks, iş tatminini yükselme, iş arkadaşları, ücret, yönetim ve işin kendisi olmak üzere beş farklı boyutta ölçmektedir. Toplam 72 maddeden oluşmaktadır (Faragher vd, 2005, s.110; Hançer ve George, 2003, s.86; Kass vd, 2001, s.321; Saari ve Judge, 2004, s.400; Jung vd, 1986, s.609; Yeager, 1981, s.206). Otel işletmeleri işgörenleri, bilgisayar işletmeleri çalışanları ve öğretim elemanlarının iş tatmininin ölçülmesine yaygın olarak kullanılan ölçeklerden biridir (Kaya, 2007, s.358).

2.1.6.3. İş Özellikleri Modeli

İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model), Hackman ve Oldham tarafından 1976 yılında ortaya konulmuştur. Bu yaklaşım, Hackman ve Oldham tarafından işin beş temel özelliği olarak nitelendirilen beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları üzerine kurulmuştur (Toker, 2007(b), s.95; Verhofstadt vd, 2007, s.137; Bernal vd, 2005, s.282).

Bu modele göre bu beş özellik, bireylerde üç psikolojik duruma yol açmaktadır. Bu durumlar ise bireylerin iş tatmini ve güdülenmesinde önemli sonuçlar doğurmaktadır. İşin beceri çeşitliliği gerektirmesi, görevlerin bir bütünlük içermesi ve önemli olması bireyde işinin anlamlı olduğu duygusunu oluşturmakta; işin bireye özerklik tanınması bireyde sorumluluk duygusunu arttırmakta; geri bildirim ise bireyin işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır (Kaşlı, 2007, s.160; Toker, 2007(b), s.95).

2.2. DIŞ MÜŞTERİ (MÜŞTERİ) TATMINİ

2.2.1. Dış Müşteri Tatmininin Tanımı

Ekonomik faaliyetlerin temel amacı, fayda sağlamak ve bunları talep eden ihtiyaç sahiplerini tatmin etmektir. Araştırmalar göstermektedir ki uzun dönemde bir işletmenin başarısını etkileyen en önemli faktör, rakiplerden daha kaliteli bir ürün sunarak dış müşteri tatminini sağlamak (Gürbüz, 2003, s.3). Dış müşteri tatmini ya da başka bir ifadeyle müşteri tatmini; tüketicinin üründen beklediği başarımla tüketim sonrasında ürünün gerçek başarımla arasında algıladığı farkı karşılaştırması sonucu oluşan tatmin ya da tatminsizlik duygusudur (Ergunda ve Tunçer, www.biymed.com, 06.11.2009; Bennett ve Thiele, 2004, s.515). Tatmin olma ve olmama seviyeleri de dâhil olmak üzere, bir mal veya hizmetin bir özelliğinden veya bütün olarak kendisinden tüketimle ilgili keyif verici tatminkârlık yargısıdır (Tayfun ve Kara, 2007, s.273). Turizm sektörü açısından ise dış müşteri tatmini, turizm faaliyetlerine katılmadan önceki beklentiler ile katıldıktan sonraki deneyimlerin karşılaştırılması sonucu oluşan tatmin ya da tatminsizlikle ilgili duygusal durum olarak tanımlanabilir (Chen ve Chen, 2010, s.30; Menezes vd, 2009, s.93; Truong ve Foster, 2006, s.843).

Albrecht (1998), dış müşteri tatminini tanımlamak amacıyla bir formül öne sürmüştür. Bu formül, $D = S - B$ şeklindedir. Formüldeki D değeri (value), S sonuçları (results) ve B ise beklentileri (expectations) ifade etmektedir. Değer, sonuçlar eksi beklentilere eőittir. Sonuçlar ve beklentiler birbirine eşit olduğunda algılanan değer sıfırdır. Başka bir ifadeyle işletme beklentileri basit bir şekilde karşıladığında algılanan bir değer söz konusu değildir (Goetsch ve Davis, 2003, s.234).

Dış müşteri tatmini bir davranış değil, algılama ve beklentilerden ortaya çıkan bir hissetme olayıdır. Ürünle karşılaştıktan sonraki duygusal durumdur. Ürünün dış müşteri beklentilerini karşılama durumu dış müşteri tatminini belirleyecektir. Eğer ürün başarımla müşteri istek ve beklentilerine eşit veya daha yüksek ise müşterinin memnun olması beklenir (Baker ve Crompton, 2000, s.787; Sandıkçı, 2007, s.43; Akama ve Kieti, 2003, s. 75). Dış müşteri tatmininde amaç; mümkün olduğunca müşterinin beklentilerinin karşılanması, hatta beklentilerinin dıőındaki değerlerin kendisine sunulmasının sağlanmasıdır (Özkan vd, 2006, s.62). Mallar için dış müşteri tatmini satın alma sonrası kalitenin değerlendirilmesiyle; hizmetlerde ise hizmet sunumu esnasında müşterinin o hizmetten beklentilerinin karşılanması durumuna göre ortaya çıkmaktadır (Özgüven, 2008, s.657).

2.2.2. Dış Müşteri Tatmininin Önemi

Günümüzde sadece güler yüzle bilinçli ve bilgili dış müşteriyi tatmin etmek mümkün değildir. İşletmeler dış müşterilerle varlıklarını sürdürebildiklerinden onlara kendileri için ne kadar önemli olduklarını hissettirmeleri gerekmektedir. Ancak bu önemi hissettirirken sadece işletmenin çıkarları doğrultusunda değil, iki taraflı çıkar ve tatmini sağlamaya yönelik davranmak amaçlanmalıdır. Dış müşteriyi bir ortak olarak değerlendirip, ürünün oluşturulma aşamasından ve sunulmasına kadarki sürece dış müşterinin de dâhil edilmesi; işletmelerin felsefesi olmalıdır (Ergunda ve Tunçer, www.biymed.com, 06.11.2009).

Dış müşteri tatmini, işletmeleri başarıya götüren faktörler arasında önemli olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde işletmelerin pazarlama stratejilerinin büyük bir kısmı işletmeye yeni müşteriler çekme üzerine odaklanmaktadır. Oysaki bu durum işletmenin kârlılığını olumsuz yönde etkilemektedir (Yalçın vd, 2009, s.387). Devamlı dış müşterilerin sayısı ile kârlılık arasında olumlu yönde bir ilişki vardır. Harvard çalışmaları göstermiştir ki devamlı dış müşteri sayısındaki %5'lik bir artış kârlılığın %25 ile %125 oranında artmasını sağlamıştır. Bu nedenle turizm işletmeleri çalışanları ilk kez alan dış müşterilerin devamlı müşteri haline gelmesini sağlamalıdır (Kotler vd, 1999, s.318).

Dış müşteri tatmininin önemine kısaca bakılacak olursa; yeni bir müşteri kazanmak mevcut müşterileri elde tutmaktan en az beş defa daha pahalıdır. Tatmin olmuş bir dış müşteri bu durumu ortalama üç kişiyle paylaşırken; tatmin olmamış bir dış müşteri bu tatminsizliğini ortalama 9–11 kişiye anlatmaktadır. Anlatılan her bir kişinin de aynı sayıda kişiye bu bilgiyi anlattığı düşünüldüğünde dış müşteri tatmininin önemi daha da artmaktadır (Bardakçı ve Ertuğrul, 2002, s.210; Uzunoğlu, 2007, s.12; Altan ve Engin, 2004, s.586).

2.2.3. Dış Müşteri Tatmini/Tatminsizliği Kuramları

Dış müşteri tatmininin oluşumuna yönelik çeşitli çalışmalar sonucunda dış müşteri tatminiyle ilgili dokuz adet kuram geliştirilmiştir. Bu kuramların çoğu bilişsel psikolojiyi temel almaktadır (Pizam ve Ellis, 1999, s.327).

Bu kuramlar; beklentilerin onaylanmaması (expectancy disconfirmation), bilişsel uyumsuzluk (cognitive dissonance), benzeşim (assimilation), benzeşim-karşıtlık (assimilation-contrast), denklik (equity), bilişsel (cognitive), atıf (attribution), kıyaslama

düzeyi (comparison level), uyumlaştırma düzeyi (adaptation level) kuramlarıdır. Bunlardan en çok kabul göreni beklentilerin onaylanmaması kuramıdır (Özer, 1999, s.163).

2.2.3.1. Beklentilerin Onaylanmaması Kuramı

Dış müşteri tatmininin psikolojik bir boyutu, dış müşterinin beklentilerinin sunulan hizmet sonucunda onaylanıp onaylanmamasıdır (Johnson ve Fornell, 1991, s.273). Beklentiler, dış müşterinin ürünün gelecekte muhtemelen nasıl bir başarımlı göstereceğiyle ilgili inançları olarak tanımlanır (Bosque ve Martin, 2008, s.554).

Oliver (1980) tarafından geliştirilen beklentilerin onaylanmaması kuramına göre müşteri tatmini müşterinin beklediği hizmet başarımlı ile sunulan hizmetin başarımlının karşılaştırılması sonucu oluşmaktadır. Beklenti modelinde tatmin ve tatminsizlik olmak üzere iki durum söz konusudur. Tatmin hizmetin müşteri beklentilerine uygun sunulmasıyla oluşurken tatminsizlik sunulan hizmetin beklenenden düşük olması durumunda oluşacaktır (Yüksel ve Kılınç, 2003, s.24; Lindenmeier ve Tscheulin, 2008, s.35). Bu kuramda beklentiler ve onaylamama olmak üzere iki bilişsel yargı bulunmaktadır. Her ne kadar dış müşterinin değerlendirmesinde beklentiler kıyaslama ölçütleri olsa da onaylamama bu kuramın en önemli ögesidir (Bosque ve Martin, 2008, s.553).

Bu kuramda tatmin bir sonuçtur. Bir tüketici ürünü kullandığında beklentileri ile ürün başarımlını karşılaştırır. Başarımlı beklentiyi karşılıyorsa veya üstündeyse beklentinin onaylanması, beklentiyi karşılamıyorsa ya da altındaysa beklentinin onaylanmaması söz konusu olacaktır. Tatmin derecesi ise tüketici beklentilerinin olumlu ya da olumsuz olarak onaylanması durumuyla doğrudan ilişkilidir. Onaylama ya da onaylamamanın tatmini belirlemesi beklenir (Oliver ve Swan, 1989, s.373; Pizam ve Ellis, 1999, s.328; Rojas ve Camarero, 2008, s.526; Yi, deepblue.lib.umich.edu, 17.05.2010).

Turizm sektöründeki tüketiciler de diğer tüketiciler gibi belirli bir tatil bölgesinde sunulan hizmetle ilgili beklentilere sahiptirler. Bu beklentiler çoğunlukla reklâmlar, broşürler, basın ve arkadaşlar ile akrabalarından edinilen bilgiler doğrultusunda oluşur. Turizm sektöründeki tüketicilerin bu beklentilerinin karşılanması tatminlerini belirler. Tatil sırasında veya sonrasında hizmetin genel başarımlı turizm sektöründeki tüketicinin beklentisini karşılıyorsa ya da beklentisinin üzerindeyse, tatminden söz edilebilir. Ancak tam tersi bir durum söz konusu ise turizm sektöründeki tüketici tatmin olmayabilir (Akama ve Kieti, 2003,

s.75; Truong ve Foster, 2006, s.843). Bu kuramda turizmden tatmin hem beklentiler ve onaylamama gibi bilişsel parametreler hem de duygusal deneyimler vasıtasıyla belirlenir. Bilişsel parametreler, tatmini etkilerler ve geleceğe yönelik eğilimlerin oluşmasını sağlarlar. Turizm sektöründeki tüketicilerin tatil bölgesiyle ilgili algıladıkları imajı ve beklentilerini etkileyen etmelerle onaylamamayı doğrudan etkileyen hizmet, kolaylıklar, çekicilikler gibi etmenleri içerirler (Okello ve Yerian, 2009, s.607).

Turizm işletmeleri, dış müşterilerinin beklentilerini karşılarken beklenti düzeyini belirlemede dikkatli olmalıdırlar. Düzey düşük tutulursa tatmin sağlanacaktır; ancak yeterli sayıda dış müşteriye ulaşılamayacaktır. Düzey yüksek tutulursa da dış müşterilerin beklentilerinin yükselmesine sebep olunacak ve beklentilerin karşılanması zorlaşacaktır. Örneğin; Holiday Inn işletmesi, “sürpriz yok” adında konaklama ve hizmette hiçbir sorun olmayacağını temin eden bir kampanya başlatmış; ancak şikâyetleri engelleyememiş, beklentilerin ötesine geçmeye çalışırken dış müşterilerin tatmin olmamasına neden olmuş ve kampanyayı geri çekmek zorunda kalmıştır (Kotler, 1999, s.348). Bu sebeple turizm sektöründeki tüketicilerin beklentilerini karşılayan veya beklentilerinin üzerinde bir hizmet sunulması, turizm sektöründeki tüketicinin tatminini yönetmek açısından önemlidir (Yu ve Goulden, 2006, s.1333).

2.2.3.2. Bilişsel Uyumsuzluk Kuramı

Bu kuram, beklentilerin onaylanmaması kuramına yeni bir bakış açısı olarak geliştirilmiştir. Burada ele alınan uyumsuzluk, beklentilerle algılanan başarımın eşit olmadığı onaylamama durumudur. Bilişsel uyumsuzluk kuramı, onaylamama ve algılanan başarımın tatmin üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Bu kuram, algılanan başarımın tatminin doğrudan belirleyicisi olduğunu öne sürmektedir (Özer, 1999, s.166). Bu yaklaşımda beklentilerin onaylanmaması kuramında temel alınan beklenti ve onaylamama değişkenlerinden beklenti değişkeni yerine, algılanan başarım değişkeni ele alınmaktadır. Başka bir ifadeyle bu kuram, onaylamama ile algılanan kalitenin tatmin üzerinde beklentilerden daha kuvvetli bir etkiye sahip olduğunu savunmaktadır (Ataberk, 2007, s.142).

Bu kurama göre, beklediğinden daha düşük bir başarım ile karşılaşan bir müşteri, söz konusu ürüne psikolojik bir yatırım yapmışsa; zihninde bu çelişkiyi en aza indirmeye çalışacaktır. Bu azaltma, ürün kullanıldıktan sonra ya beklentilerin düzeyini düşürerek; ya da başarımın daha olumlu bir şekilde algılanması ile gerçekleştirilmektedir (Gürü, 2006, s.23).

Aynı şekilde turizm sektöründeki tüketicileri de olumsuz bir durumla karşılaştıklarında bilişsel uyumsuzluğu azaltma eğilimindedirler (Bosque ve Martin, 2008, s.567).

2.2.3.3. Benzeşim Kuramı

Bu kurama göre beklentiler ve algılanan başarımın kıyaslanması sonucunda ürünün başarımı, beklenti düzeyine yakınsa beklentiler tatmini etkilemektedirler. Başarım ve beklentiler arasındaki fark küçük olduğunda algılanan başarım beklentilere benzer şekilde algılanabilmekte, dolayısıyla benzeşim ortaya çıkmaktadır. Ancak benzeşimin oluşabilmesi için belirtilen fark müşterinin kabul edebileceği kadar küçük olmalıdır. Böylece beklentiler ve başarım arasında fark olmadığı ya da müşterinin kabul edebileceği kadar küçük olduğunda algılanan başarım beklentiler doğrultusunda benzeşebilmektedir (Özer, 1999, s.167).

Beklentilerin tatmin üzerindeki doğrudan etkisi benzeşim kuramı ile açıklanabilir. Tüketiciler, başarımı beklentiler arasında çelişki algıladıklarında psikolojik çatışma yaşarlar. Sonuç olarak bu olumsuz durumu azaltmak ya da ortadan kaldırmak için beklentilerine yönelik algılarını değiştirme eğiliminde olurlar. Böylece benzeşim etkisi, var olan inançlar bakımından yeni tüketim deneyimleri oluşturma eğilimi olarak tarif edilebilir. Bu koşullar altında tatmin beklentiler tarafından yönlendirilecektir. Turizmde ise turizm sektöründeki tüketiciler çelişkiler algıladıklarında inançlarına göre algılarını ayarlayarak psikolojik çatışmayı azaltacaklar ve tatil bölgesini ziyaret etme kararlarını geçerli kılacaklardır (Bosque ve Martin, 2008, s.554–555; Bosque vd, 2006, s.412). Turizmde benzeşim, turizm tatminini etkileyen baskın bir etmen olmaktadır. Bu önem, turizm sektöründeki tüketiciler çoğunlukla kişisel deneyimlerine bel bağladıklarında artmaktadır (Okello ve Yerian, 2009, s.608).

2.2.3.4. Benzeşim-Karşıtlık Kuramı

Bu kuram, benzeşim kuramına alternatif olarak öne sürülmüştür. Bu iki kuram arasındaki temel farklılık müşterinin satın alma öncesi beklentileri ve satın alma sonrası algıladığı ürün başarımı arasındaki farkla açıklanmaktadır. Benzeşim kuramında algılanan fark küçükse ürün başarımı ile beklentiler benzeşir. Ancak başarımın beklenti aralığının dışında olması durumunda ise karşıtlık oluşmakta ve algılanan başarım etkili bir hale gelmektedir. Benzeşim-karşıtlık kuramına göre algılanan ürün başarımı ile beklentiler arasındaki farkın müşterinin kabul edemeyeceği kadar büyük olduğu onaylamama

durumlarındaysa benzeşimin tersi bir durum ortaya çıkacak ve karşıtlık etkisi oluşacaktır (Özer, 1999, s.169; Johnson ve Fornell, 1991, s.275).

Onaylamamanın tatmin üzerindeki etkisi bu kuram ile açıklanır. Başarımla beklentilerin farklı olması algısının deneyimlenmesinin ardından tüketiciler, ortaya çıkan karşıtlık ya da şaşkınlık sonucunda değerlendirmelerini abartacaklardır (Bosque ve Martin, 2008, s.555; Bosque vd, 2006, s.412). Bu kurama göre başarımla bir dış müşterinin kabul bölgesi içinde kaldığında, dış müşterinin beklentilerinin gerisinde kalmış olsa bile dış müşteri bu uyumsuzluğu göz ardı edecektir ve başarımla kabul edilebilir bulacaktır. Eğer başarımla beklentilere ne kadar yakın olursa olsun ret bölgesi içindeyse, karşıtlık öne çıkmaktadır ve farklılık abartılarak ürün kabul edilmez bulunmaktadır (Gürü, 2006, s.24).

2.2.3.5. Denklik Kuramı

Denklik kuramı, müşteri girdisinin değişimdeki çıktıyla orantılı olduğu durumda müşterinin kendisine eşit davranıldığını düşünerek, dolayısıyla tatmin olacağını ifade etmektedir (Yüksel ve Kılınç, 2003, s.24). Bu kuramda tek bir dış müşterinin tatmini ya da tatminsizliği yerine diğer dış müşterilerin tatmin ya da tatminsizliği de denklik bakımından değerlendirilmektedir. Bu kurama göre dış müşteriler zaman, para vb girdilerine denk oranda bir karşılık beklemektedirler. Başka bir ifadeyle dış müşteri satın aldığı üründen sağladığı faydayı ve algıladığı başarımla kendi girdileriyle karşılaştırarak değerlendirmektedir. Bu değerlendirme sonucunda oran olumlu ise dış müşteri belirli bir maliyet düzeyinde olması gereken başarımla düzeyine ulaşmıştır. Ancak bu durum tatmin için tek başında yeterli olmaz. Çünkü dış müşteri kendisini aynı zamanda diğer dış müşterilerle de kıyaslamaktadır. Bu kıyaslama sonucunda herhangi bir olumsuz farklılık olması tatminsizliğe yol açacaktır (Özer, 1999, s.173; Lindenmeier ve Tscheulin, 2008, s.36; Oliver ve Swan, 1989, s.373).

2.2.3.6. Bilişsel Kuram

Bu kuramda tatmin satın alma sürecinin bir bölümü ve yeniden satın alma niyetlerini etkileyen bir etmen olarak ele alınmaktadır. Bu sebeple bu kuram, bir önceki satın alma durumundan etkilenerek aynı ürünü yeniden satın alma ya da farklı bir ürünü tercih etmek gibi satın alma davranışında dış müşteri tatmin ya da tatminsizliğinin dinamik yönünü göstermektedir. Bir önceki satın alma niyeti tatmini, tatmin ise sonraki satın alma niyetlerini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla ürünü yeniden satın alma niyeti tatmini satın almaktan

vazgeçme ise tatminsizliği ifade etmektedir. Kurama göre tatmin, tutumların ortaya çıkma öncesi ve sonrası arasında bir köprü görevi görmektedir (Özer, 1999, s.174).

2.2.3.7. Atıf Kuramı

Bu kurama göre bireyler olayları, içsel ya da dışsal, bir nedene bağlama eğilimindedirler. Örneğin; bir müşterinin çıkacağı tatil ile ilgili olarak özellikle gitmek istediği bir yeri kişisel nedenleri ile saptaması içsel atıf, tatil sürecinde gideceği yeri fiyatına göre belirlemesi ise dışsal atıf olarak ifade edilir (Keskin, 2008, s.55).

Atıf kuramı, kişilerin faaliyetlerinin nedenlerini nasıl tanımladıklarıyla ilgilidir. Kişilerin yaptıkları atıflar üründen tatmini etkilemektedir. Atıf kuramı bir ürünün istenilen başarımı göstermeme nedenini anlamaya dayanmaktadır (Gürü, 2006, s.26). Başarısızlık nedeni ürünün kendisine atfedildiğinde tatminsizlik duygusu oluşmaktadır. Başarısızlığın nedeni, şans vb etmenlere ya da müşterinin kendi faaliyetlerine atfedildiğinde tatminsizlik duygusunun oluşma olasılığı düşmektedir (Ataberk, 2007, s.144).

Bu kurama göre iyi ya da kötü satın alma gibi ifade edilebilecek çıktılar, üç boyutlu nedensellik sonuçları sağlamaktadır. Bu sonuçlar ürünün beklendiği gibi bir başarıyı gösterip göstermediğini anlamada kullanılmaktadır (Özer, 1999, s.176). Bu nedensellik sonuçları;

1. *Nedensellik Yeri*: Bir nedenin dışsal kaynaklarına karşı içsel kaynaklarının tüketicilerle veya piyasayla ilişkili olup olmamasıdır.
2. *Kararlılık*: Bir çıktının nedeninin süreklilik gösterip göstermemesidir.
3. *Kontrol Edilebilirlik*, şeklindedir (Değirmencioğlu, 2001, s.65).

2.2.3.8. Kıyaslama Düzeyi Kuramı

Bu kurama göre tatmin tüketim öncesi ve sonrası bilişlere aracılık etmektedir. Kurama göre tatmin belirli bir kıyaslama düzeyi ve çıktılar arasındaki farktan ortaya çıkmaktadır. Tatmin ürünü yeniden satın almak için yüksek niyetin bulunduğu kıyaslama düzeyi ile çıktılar arasındaki farktan doğrudan etkilenmektedir. Dolayısıyla fark büyükse tatmin de yüksek seviyede olmaktadır (Özer, 1999, s.176). Kıyaslamada ürüne yönelik beklentilerin yanında diğer ürünlerin algılanan özellikleri de ölçüt olarak ele alınmaktadır (Gürü, 2006, s.26).

2.2.3.9. Uyumlaştırma Düzeyi Kuramı

Bu kuramda yeniden satın alma davranışını etkileyen, bugünkü tatmin ile uyumlaştırma düzeyi olarak ele alınan geçmiş bilişlerin ilişkisini açıklayan dinamik bir bakış açısı söz konusudur. Psikolojik kökenli bu kurama göre önceki deneyimler sonraki değerlendirmeler için bir uyumlaştırma düzeyi oluşturmaktadır. Helson uyumlaştırma düzeyinin altındaki uyarıcının uyarmanın eğimini negatif olarak arttırdığını; uyumlaştırma düzeyinin üstündeki uyarıcının ise uyarmanın eğimini pozitif olarak arttırdığını ileri sürmüştür (Özer, 1999, s.177).

2.2.4. Dış Müşteri Tatmini/Tatminsizliğinin Sonuçları

Günümüz pazarlama anlayışında amaç; müşteri talepleri doğrultusunda işletmenin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak; hatta beklentilerin ötesine geçerek müşteri tatminine ulaşılmasıdır. Bu amacı gerçekleştirirken dış müşterilerle kesintisiz bir iletişim içinde olunmalı, beklentileri anlaşılmalı ve dış müşteriler iyi tanınmalıdır. İşletme içinde çalışan herkes, dış müşteri için çalışıldığının ve tatmin edilmiş müşterinin çok değerli olduğunun bilincinde olmalıdır (Kağncıoğlu, 2002, s.80). Yüksel ve Kılınç (2003, s.24), hizmet tüketiminde dış müşterilerin sonuç, süreç ve etkileşim olmak üzere üç boyutu değerlendirdiğini belirtmişlerdir. Sonuç, hizmetin müşteriye sağladığı faydayı; süreç, hizmet sunumunu etkileyen işletme politikası, yöntemleri, prosedürleri vb etmenleri; etkileşim ise kişilerarası ilişkiler ve iletişimi ifade etmektedir.

Dış müşteri tatmininde sürekliliğin sağlanması için bir diğer etken de müşterilere daha fazla değer verilerek müşteri bağlılığının oluşturulmasıdır (Poyraz vd, 2004, s.77). Bu bağlanmaya müşteri sadakati denir. Dış müşteri tatmininin ölçülmesi, beklentilerin karşılanıp karşılanmadığını anlamayı sağlar. Dış müşteri sadakatının ölçümü ise dış müşterilerin ne kadarının geri dönen ve işletmeden tekrar ürün satın almaya ne kadar istekli olan kişiler olduğunu belirlemeyi sağlar (Kotler vd, 1999, s.351). Dış müşteriler aldıkları mal veya hizmetten tatmin oldukça o işletmeye bağlanır hale gelmektedirler. Her ne kadar müşteri sadakati müşteri tatmininin dışında yer alan değişkenlerden etkilense de yüksek tatmin sağlama sadakat oluşturmanın bir yolu olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda sadakat ve tatmin arasında doğrusal bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Müşteri tatmini arttıkça müşteri sadakati de artmakta, müşteri tatmin seviyesi düştükçe müşteri sadakatının seviyesi de düşmektedir (Altıntaş, 2000, s.5 ve 35).

Oğuzlar (2007, s.124), çok sayıda tatminsiz müşterinin ürün satın aldıkları işletmeleri değiştirdiklerini ve tatminsizliklerini firmaya bildirmek yerine, kötü tecrübelerini arkadaşları veya aileleriyle paylaşmayı tercih ettiklerini belirtmektedir. Tatmin olmuş dış müşteriler de bu durumu yakın çevreleriyle paylaşmaktadırlar. Bu da işletmeler için en ucuz ve etkili tanıtım şekli olmaktadır. Ayrıca dış müşteri tatmini müşteri sayısının ve buna bağlı olarak gelirin artırılması gibi ekonomik hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayan müşteri sadakatinin artmasına da katkıda bulunmaktadır (Akama ve Kieti, 2003, s. 75; Rogers vd, 1994, s.14). Yine işletmeler “sağladığımız ürünler nelerdir?, müşterilerimiz kimlerdir?, istekleri nelerdir?, istekleri ölçülebilir mi?, geliştirilmesi gereken önemli süreçler hangileridir?” sorularını sorarak hem müşterilerini tanıyabilirler, hem de müşteri tatminini sağlayabilirler (Rampersad, 2001, s.341).

2.3. İÇ MÜŞTERİ TATMINİNİN DIŞ MÜŞTERİ TATMINİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İşletmeler, dış müşterilerini mutlu etmek ve kârlarını artırmak istiyorlarsa iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp, iç müşterilerini mutlu etme yollarını aramalıdır. Dış müşteri tatmininin yolu iç müşteriden geçmektedir (Ergunda ve Tunçer, www.biymed.com, 06.11.2009; Doğan ve Kılıç, 2008, s.76; Bai vd, 2006, s.43). Araştırmaların ortak bulgusu; mutlu iç müşterinin mutlu dış müşteri yaratacağı, bunun yolunun çalışanların morallerini ve iş tatmini düzeylerini yüksek tutmaktan geçtiğidir (Örs, 2007, s.55). İç müşteri tatmini ile dış müşteri tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır (Chi ve Gürsoy, 2009, s.245). Memnun çalışanlar, dış müşterilere iyi hizmet sunmada istekli olacaklardır (Abbott, 2003, s.335).

İç müşteri ve dış müşteri tatmini arasında doğrusal bir ilişki söz konusu olmakta ve şu şekilde açıklanmaktadır: tatmin olmuş iç müşteri, tatmin olmuş dış müşterilere yol açmakta ve tatminkâr müşteriler de personelin işlerinde tatmin olma duygusunu güçlendirmektedir. (Çoban ve Nakip, 2007, s.309; Kotler vd, 1999, s.319). İç müşteri tatmini ile dış müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi, iç ve dış müşterilerin tatmin düzeylerinin yüksek ve düşük olmasına göre dört bölüme ayrılan bir şekil ile ifade etmek mümkündür. Şekil 2.4.’te bu ifadeyi görmek mümkündür.

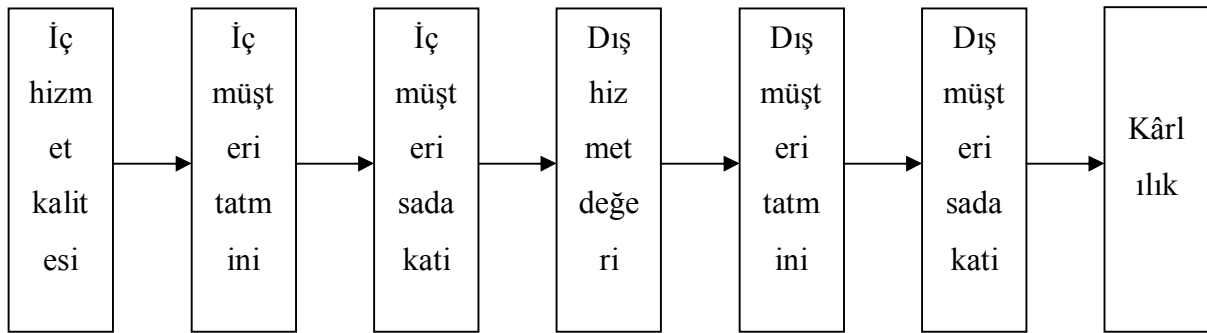
		Dış Müşteri Tatmini	
		Yüksek	Düşük
İç Müşteri Tatmini	Yüksek	<p>Görevdeşlik (Ortak Çalışma) Mutlu müşteriler Mutlu çalışanlar</p>	<p>İçsel Coşku İç müşterilerdeki yüksek tatminin dış müşteriye yansımaması</p>
	Düşük	<p>Zorlama Yönetimin zorlaması ile çalışan davranışları değiştirilerek, müşteri tatminin sağlanması; ancak uzun dönemde sürdürülmesinin imkânsızlığı</p>	<p>Yabancılaşma İç müşterilerdeki düşük moral ve yüksek personel devir oranı gibi nedenlerle dış müşterilerle ilgili rekabetçi saldırılarına karşı zayıf kalma ihtimali</p>

Şekil 2.4.: İç ve Dış Müşteri Tatmini İlişkisi

Kaynak: Ay ve Kartal, 2003, s.20 ve Piercy, 1998, s.218'den uyarlanmıştır.

Bu şekle göre *görevdeşlik* kısmında hem iç hem de dış müşterilerin tatmini yüksektir. Bu durum işletme tarafından sürdürülebilir ve kendi kendine gelişebilir olarak görülmektedir. Burada mutlu dış müşteriler ve çalışanlar söz konusudur. *Zorlama* kısmında dış müşteri tatmini yüksek; ancak iç müşteri tatmini düşüktür. Burada yeni yönetim ve kontrol düzenlemeleriyle işgören davranışının değiştirilmesi söz konusudur. Kısa vadede işe yarasa da olumsuz bir durumdur. *İçsel coşku* kısmında zorlama kısmındaki durumun tam tersi şekilde iç müşteri tatmini yüksekken, dış müşteri tatmini düşüktür. Burada iç müşteri tatmininin dış müşteriye yansımaması söz konusudur. Son bölüm olan *yabancılaşma* da ise hem iç hem de dış müşteri tatmini düşüktür. Burada işletme içinde yüksek işgören devri ile düşük moral; işletme dışında ise rakiplerle rekabet etmede yetersizlik söz konusudur (Piercy, 1998, s.218–219).

Turizm işletmeleri açısından iç müşteri tatmininin turizm sektörünün yapısı gereği önemli olduğuna hiç şüphe yoktur. Çünkü tatmin olmuş iç müşteri tatmin olmuş dış müşteri ve buna bağlı olarak yüksek satış ve kârlılık demektir. Tatmin olmuş dış müşteriler olmadan turizm işletmelerinin yaşaması mümkün değildir (Chi ve Gürsoy, 2009, s.245). Bu ilişkiyi turizm işletmeleri açısından şekil 2.5'teki hizmet kâr zincirinde görmek mümkündür.



Şekil 2.5.: Hizmet Kâr Zinciri

Kaynak: Gilbert, 2000, s.179

Hizmet kâr zinciri, iç hizmet kalitesinin tatmin olmuş ve sadık iç müşteriler oluşturması sonucu iç müşterilerin dış müşterilere daha kaliteli hizmet sunacağını ifade eder. Sonuç olarak dış müşteri tatmini meydana gelir ve uzun dönemli finansal gelir elde edilir (Gilbert, 2000, s.179). Hizmet kâr zinciri, bir işletmenin hizmet sektöründeki yatırımlarının müşterilerin algısı ve davranışlarıyla nasıl ilişkili olduğunu, bunun nasıl daha iyi bir finansal başarıya dönüştüğünü anlamak için bütünleştirici bir sistem sağlar (Chi ve Gürsoy, 2009, s.252).

Hizmet pazarlaması açısından çalışanlar, müşteri ile işletme arasında bağlantı kuran hizmet sağlayıcıları olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle müşteriyle çok fazla yüz yüze iletişim halinde olan çalışanların davranışları ve müşterilerin bu çalışanlarla ilgili algılamaları, müşteri ile işletme arasında kurulan ilişkinin kalitesini de etkilemektedir (Tüzün ve Devrani, 2008, s. 14). Bu sebeple turizm sektöründe iç müşterilerin çalıştıkları işletme ve sundukları ürüne karşı bir heyecan duymaları sağlanmalıdır. Aksi takdirde dış müşterilerin tatmin olmaları, beklenen heyecanı hissetmeleri imkânsız olacaktır. Dışsal pazarlama faaliyetleri dış müşterilerin işletmeye gelmelerini sağlar; ancak iç müşteriler dış müşterilerin beklentilerini karşılayamadıklarında bu, pek de bir anlam ifade etmez (Kotler vd, 1999, s.319). Turizm işletmelerinde iç müşteri ile ilgili herhangi bir konudaki (ücret, takdir etme, uygun çalışma koşulları sağlama vb) iyileşme hem iç müşteri tatminini, hem de dış müşteri sadakatinde

%1,7'lik; kazançta ise %3,4'lük bir artış sağlar. ABD'de Southwest Airlines iç müşterilerinin kendilerini rahat ve güvende hissetmelerinin dış müşterilere daha iyi hizmet sunmalarını sağlayacağına inandıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, işgören devir hızını azaltmış ve istikrarlı bir yatırım sağlamıştır (Abbott, 2003, s.335).

Chi ve Gürsoy (2009, s.250) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada iç müşteri tatmini ile dış müşteri tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Forte otelleri üzerine yapılan çalışmalar sonucunda iç müşteri tatmin oranı 1990'da %41 iken, 1996'da %78'e çıkmıştır. Bu artış, dış müşteri tatmininin de artmasını sağlamıştır (Eccles ve Durand, 1997, s.291).

Araştırmacı tarafından bu konu, turizm işletmelerinden yiyecek içecek işletmelerine yönelik olarak yapılmış olan bir çalışma ile ele alınmıştır. Bu çalışma, üçüncü bölümde yer almaktadır.

III. BÖLÜM: ARAŞTIRMA

İÇ MÜŞTERİ TATMİNİNİN DIŞ MÜŞTERİ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİ: ANTALYA'DA BİR YİYECEK İÇECEK İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın temel amacı, yiyecek içecek işletmeleri bağlamında iç müşteri (işgören) tatmininin, iç müşteri tatmini ve dış müşteri (müşteri) tatmini arasındaki ilişkinin saptanmasıdır.

Yönetim anlayışının tarihsel süreç içinde geçirdiği değişimden işgörene yönelik bakış açısı da etkilenmiş ve işgörenler iç müşteriler olarak adlandırılmışlardır. Her işletmenin temel amacı ürünlerini pazarlayarak, belirlenen kâr oranına ulaşarak, varlığını devam ettirmektir. Bu amaca ulaşmada işletmelerin en çok desteğini almaları gerekenler müşterileridir. Eğitim seviyesinin artması, tüketicinin korunmasına yönelik düzenlemeler, ihtiyaçlardaki değişimler sonucu müşterilerin beklentileri de değişmiştir. Günümüzde müşteri sadece satın alma yoluyla ihtiyacını gidermekle değil; ilgi görmekle, güler yüzle karşılanmakla ve hatta tanınmakla da ilgilenmektedir. Bu sebeple müşteri tatmini önemli olmaktadır.

Turizm sektörü emek yoğunudur ve insana hizmet söz konusudur. Bir insana hizmet yine başka bir insan tarafından sunulmaktadır. Bu sebeple turizm işletmeleri için dış müşteri tatminini sağlamada öncelikle iç müşteri tatminini sağlamak önem taşımaktadır.

Bu çalışma turizm işletmelerinin bir kolu olan yiyecek-içecek işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde yiyecek-içecek işletmeleri üzerine dikkat çekileceği, yiyecek içecek işletmesi sahiplerinin de turizm sektörü içerisinde var olduklarını fark ederek faaliyetlerinde düzenlemeler yapmalarının sağlanacağı; ayrıca yiyecek içecek işletmeleri aracılığıyla diğer turizm işletmelerine de bu konunun öneminin vurgulanacağı düşünülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Çalışmanın Türkiye’deki tüm yiyecek içecek işletmelerini kapsayacak şekilde gerçekleştirilmesi, hem zaman hem de maliyet açısından mümkün olmadığından; çalışma grubu Antalya ilinin merkezinde yer alan bir yiyecek-içecek işletmesinin çalışanları ile müşterilerinden oluşmaktadır. İşletmelerin genellikle zaman yetersizliğini öne sürerek katkı sağlamayı kabul etmemeleri; ayrıca bu şekilde daha doğru ve güvenilir bilgi elde edileceği düşünüldüğünden çalışma sadece bir tek yiyecek içecek işletmesini kapsamaktadır.

Hem iç hem de dış müşterilere yönelik anket formları demografik ve ölçekli sorular olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Ancak ilgili işletmenin araştırmaya katkı sağlamayı kabul etmesi için dış müşteri anketine konulmuş demografik değişkenler bu çalışmada kullanılmamıştır. Bu değişkenler işletme için yapılan analizde işletmeye sunulmuştur. Bu çalışmanın amacı dolayısıyla gereklilikleri yoktur. Çalışmada sadece ölçekli sorular dikkate alınmıştır. Sadece iç müşteri anketindeki demografik değişkenler analizde kullanılmıştır. İlgili anketler ek kısmında yer almaktadır.

3.3. YÖNTEM

Araştırmanın çalışma grubunu Antalya ilinin merkezinde yer alan bir yiyecek içecek işletmesinin iç ve dış müşterileri oluşturmaktadır. Çalışma bu nedenle örnek olay çalışmasıdır. İşletmenin kendi ricası sebebiyle adı çalışmada belirtilmemiştir. İlgili işletmenin Antalya, Bursa ve Kayseri illerinde şubeleri bulunmaktadır. Çalışma ili olarak Antalya seçildiğinden, işletmenin Antalya ilinin merkezinde yer alan dört adet şubesinden toplanan veriler çalışmada kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu iç müşteriler ve dış müşteriler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Çalışmada istenilen verilere ulaşmak amacıyla iç ve dış müşterilere yönelik olarak iki adet anket formu hazırlanmıştır.

İç müşteri tatminini belirlemek amacıyla Minnesota Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Minnesota Tatmin Ölçeği-MTÖ (The Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ), 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir (Weiss vd, 1967). Ölçeği Türkçe’ye uyarlama, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları 1985 yılında Baycan tarafından yapılmıştır (Serinkan ve Bardakçı, 2007, s.156). MTÖ içsel, dışsal ve genel tatmin olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte toplam 20 adet önerme bulunmaktadır. Ölçek 5’li Likert ölçeğidir. Değerlendirmeler “çok memnunum” ile “hiç memnum değilim” arasındadır.

Dış müşteri tatminini belirlemek amacıyla da 1999 yılında Kivela ve meslektaşları tarafından geliştirilmiş, ayrıca 2005 yılında Koçbek tarafından da yüksek lisans tezinde kullanılmış olan yiyecek-içecek işletmesi müşterilerine yönelik olarak hazırlanmış müşteri tatmini ölçeği uyarlanarak kullanılmıştır. Bu ölçek beklentiler, etkenler ve izlenimler olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Her bir bölüm yiyecek ve içecekler, hizmet ve personel, atmosfer, olanaklar ve diğer olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert ölçeğidir. Ölçeğin izlenimler bölümü dış müşteri tatminini belirlemeye yönelik olduğundan, çalışmada sadece bu bölüm kullanılmıştır. Değerlendirmeler “beklentilerimi fazlasıyla karşıladı” ile “beklentilerimi kesinlikle karşılamadı” arasındadır. Toplam 30 adet önerme bulunmaktadır.

Anketlerin dağıtılmasında toplam dört gün boyunca işletmenin her bir şubesine gidilmiş, her bir şubede sabahdan akşama kadar kalınarak anketler dağıtılmıştır. Örneklem yöntemi, tesadüfî olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örneklem yöntemidir. İşletmenin Antalya merkezde yer alan dört şubesindeki -üstler ve astlar dâhil olmak üzere- toplam çalışan sayısı, 123'tür. Bu çalışanlardan kullanılabilir 100 adet işgören anketine ulaşılmıştır. Geri dönüş oranı %81'dir. Müşterilere ise toplam 300 adet anket dağıtılmış, 260 adet kullanılabilir ankete ulaşılmıştır. Geri dönüş oranı %86'dır. Toplanan anketler SPSS (Statistical Package For Social Sciencies / Sosyal Bilimler için İstatistiksel Paket) 13.0 ile analiz edilmiştir.

3.4. HİPOTEZLER

Çalışmada öncelikle iç müşteri tatminini etkileyen etmenlere bakılmış, ardından da iç müşteri tatmininin dış müşteri tatmini üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Konu ile ilgili yazın incelendiğinde iç müşteri tatminini etkileyen yaş, cinsiyet, konum vb etmenlerin iç müşteri tatmini üzerinde hem etkili hem de etkisiz olduğu sonucunun ortaya çıktığı görülmüştür. Ancak bu çalışmada bu etmenlerle iç müşteri tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu varsayılmıştır. Bu doğrultuda kuramsal ilişkiler çerçevesinde sınanacak hipotezler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

H₁: Yaş ile iç müşteri tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Cinsiyet ile iç müşteri tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Medeni durum ile iç müşteri tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Eğitim durumu ile iç müşteri tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: İş yerindeki çalışma süresi ile iç müşteri tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Konum ile iç müşteri tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: Gelir ile iç müşteri tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₈: İç müşteri tatmininin dış müşteri tatmini üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

3.5. BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmada iç müşterilere ilişkin demografik bulgular, iç müşteri tatminine ilişkin bulgular, demografik bulgular ile iç müşteri tatmini arasındaki ilişkiler, dış müşteri tatminine ilişkin bulgular ve iç müşteri tatmininin dış müşteri tatmini üzerindeki etkisine ilişkin bulgular ve yorumlar sunulmuştur.

“Faktör analizi, kavramların açıklandığı boyutların belirlenmesinde kullanılır. Faktör analizinde amaç değişken sayısını azaltmaktır. Örneğin; 50 soruyla ölçülen bir kavram faktör analizi sonucunda 6 boyutta toplanmışsa bundan sonra analizler 50 soru ile değil, belirlenen bu 6 boyutla yapılacağından değişken sayısı azaltılmış olur (Sipahi vd, 2006, s.73). Hangi değişkenlerin hangi faktörü ölçtüğü biliniyorsa veya bütün değişkenlerin eşit şekilde ağırlıklandırıldığı durum gibi değişkenlerin nispi önemi biliniyorsa faktör analizi yapılmasına gerek yoktur (Akgül, 2003, s.440).”

Bu bilgiler ışığında çalışmada kullanılan ölçekler yazında var olan ve tüm geçerlilik, güvenilirlik ve Türkçe’ye uyarlama çalışmaları yapılmış ölçeklerdir. Bu sebeple bu çalışmada her iki ölçek için de tekrardan faktör analizi yapılmasına gerek görülmemiştir. Yalnızca güvenilirlik analizi yapılmıştır. İç müşteri anketinin Cronbach’s alfa değeri 0,947’dir. Dış müşteri anketinin Cronbach’s alfa değeri ise 0,949 ‘dur.

Cronbach’s alfa değerinin 0,70 ve üzeri olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir (Sipahi vd, 2006, s.89). Ayrıca Nunnally ve Bernstein (1994, s.265) 0,80’lik bir Cronbach’s alfa değerinin yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Bu bilgiler doğrultusunda çalışmada kullanılan ölçeklerin Cronbach’s alfa değerleri yüksektir.

Verilerin analizinde parametrik testlerden yalnızca t test, parametrik olmayan testler ve Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca hem iç hem de dış müşterilerin

tatminlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler de verilmiştir. Analizler yapılırken iç ve dış müşterilerin anketleri gerçekçi ve tarafsız olarak doldurdıkları varsayılmıştır.

3.5.1. İç Müşterilere İlişkin Demografik Bulgular

İç müşterilere yönelik demografik bulgular; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, ilgili işletmedeki çalışma süresi, konum (statü), çalışma saatleri ve aylık gelir konularından oluşmaktadır. İç müşterilere ilişkin demografik dağılımlar tablo 3.1.'de gösterilmiştir. Tabloya göre ağırlıklı olarak işletme çalışanlarının %47'si 26–33 yaşlarında, %88'i erkek, %55'i lise mezunu, tamamı 8–11 saat arasında çalışan, %71'i en az 1 yıldır ve en çok 5 yıldır bu işletmede çalışmakta, %56'sı evli, %62'si aylık 501–1000 lira arasında gelir sahibi ve %82'si çalışan konumunda olan kişilerden oluşmaktadır.

İş yerindeki çalışma saatleri bulgusu 8 saatten az, 8–11 saat ile 12 saat ve üzeri olmak üzere üç değişkenden oluşmasına rağmen, tüm iç müşteriler 8–11 saat çalıştıklarından bu değişken analizlere dâhil edilmemiştir.

Tablo 3.1.: İç Müşterilere Ait Demografik Bulgular

Bağımsız Değişkenler	Grup	n	%
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	12	12
	Erkek	88	88
	Toplam	100	100
<i>Yaş</i>	18–25	31	31
	26–33	47	47
	34–41	17	17
	42 ve üzeri	5	5
	Toplam	100	100
<i>Medeni Durum</i>	Evli	56	56
	Bekâr	44	44
	Toplam	100	100
<i>Eğitim Durumu</i>	İlköğretim	22	22
	Ortaöğretim	55	55
	Üniversite	17	17

	Diğer	6	6
	Toplam	100	100
<i>Gelir</i>	0–500	11	11
	501–1000	62	62
	1001–1500	13	13
	1501–2000	14	14
	2001 ve üzeri	0	0
	Toplam	100	100
<i>İş Yerindeki Çalışma Süresi</i>	1 yıldan az	16	16
	1–5 yıl	71	71
	6–10 yıl	13	13
	11–15 yıl	0	0
	16 yıl ve üzeri	0	0
	Toplam	100	100
<i>Konum</i>	Çalışan	82	82
	Yönetici	18	18
	Toplam	100	100
<i>Çalışma Saatleri</i>	8 saatten az	0	0
	8–11 saat	100	100
	12 saat ve üzeri	0	0
	Toplam	100	100

3.5.1.1. İç Müşterilere Ait Demografik Bulguların İç Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi

Bu bölümde iç müşterilere ait yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, iş yerindeki çalışma süresi, konum (statü) ve aylık gelir gibi demografik bulguların iç müşteri tatmininin her üç boyutu üzerindeki etkisine bakılacaktır. Bu boyutlar; içsel, dışsal ve genel tatmindir.

Medeni durum hariç diğer demografik değişkenler normal dağılım göstermediğinden sadece medeni durum değişkeni t test ile analiz edilmiş; diğer değişkenler parametrik olmayan testlerle (Mann Whitney U ve Kruskal Wallis) analiz edilmiştir.

Yaşın iç müşteri tatmin boyutları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak Kruskal Wallis analizi yapılmıştır. Yaş değişkeni 18–25, 26–33- 34–41, 42 ve üzeri olmak üzere dört gruptan oluşmuştur. H_1 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda yaş ile iç müşteri tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sebeple yaş ile iç müşteri tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirten H_1 hipotezi %5 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir. Kişinin genç olmasının veya yaşlı ise emeklilik aşamasında olmasının daha kolay tatmin olmayı sağlayacağı düşünülebilir. Ancak tablo 3.2.'ye göre iç müşterininin yaşı, her ne olursa olsun tatmin durumuna etki etmemektedir. Başka bir ifadeyle yaşa göre bir farklılık söz konusu değildir. Bu sebeple beklentilerin her yaşta birbirine benzer olduğu düşünülebilir.

Tablo 3.2.: Yaşın İç Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi

	Yaş	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	Std. Sapma	p
<i>İçsel Tatmin</i>	18–25	31	54,550	3,352	,780	,646
	26–33	47	49,720	3,235	,898	
	34–41	17	49,030	3,201	,903	
	42 ve üzeri	5	37,700	2,950	,570	
<i>Dışsal Tatmin</i>	18–25	31	50,020	3,123	,854	,690
	26–33	47	53,300	3,173	,932	
	34–41	17	43,440	2,843	,896	
	42 ve üzeri	5	51,200	2,966	,273	
<i>Genel Tatmin</i>	18–25	31	52,770	3,435	,738	,780
	26–33	47	51,540	3,404	,930	
	34–41	17	44,910	3,235	,831	
	42 ve üzeri	5	45,600	3,200	,570	
TOPLAM		100				

Aksu ve Aktaş (2005, s.486); Karatepe vd (2006, s.555); Kim vd (2009, s.616); Akıncı (2002, s.11–17), Üngüren vd (2010, 2931) otel çalışanları; Yazıcıoğlu ve Sökmen (2007, s.87) yiyecek içecek çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada yaş ile tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Çalışma sonuçları, yazındaki sonuçlarla benzerlik göstermiştir.

Cinsiyetin iç müşteri tatmin boyutları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak Mann Whitney U testi yapılmıştır. H_2 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda cinsiyet ile iç müşteri tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sebeple cinsiyet ile iç müşteri tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirten H_2 hipotezi %5 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir. Genelde erkeklerin kadınlara göre çalışmayı daha çok sevdiğini, daha çok iş odaklı olduklarına inanılır. Bu sebeple erkek çalışanların daha tatmin olması beklenebilir. Ancak tablo 3.3.'e göre kadın ya da erkek olmak, iç müşteri tatminini etkilememektedir ya da diğer bir ifadeyle cinsiyete göre tatmin durumunda bir farklılık söz konusu olmamaktadır.

Tablo 3.3.: Cinsiyetin İç Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi

	Cinsiyet	n	Sıra ortalaması	Ortalama	Std. Sapma	p
<i>İçsel Tatmin</i>	Kadın	12	41,000	3,104	,877	,226
	Erkek	88	51,800	3,271	,842	
<i>Dışsal Tatmin</i>	Kadın	12	46,920	3,041	,838	,647
	Erkek	88	50,990	3,098	,889	
<i>Genel Tatmin</i>	Kadın	12	37,380	2,958	,964	,085
	Erkek	88	52,290	3,431	,806	
TOPLAM		100				

Ghiselli vd (2001, s.33) yiyecek içecek çalışanları; Aksu ve Aktaş (2005, s.486), Karatepe vd (2006, s.555), Kim vd (2009, s.616), Akıncı (2002, s.11–17), Kaya (2007, s.364), Toker (2007 (a), s.604) ve (2007 (b), s.103), Yazıcıoğlu (2009, s.242) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada cinsiyetin tatmin üzerinde etkili olmadığını belirtmişlerdir. Çalışma sonuçları, yazındaki sonuçlarla benzerlik göstermiştir.

Medeni durumun iç müşteri tatmin boyutları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak t test yapılmıştır. H_3 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda cinsiyet ile iç müşteri tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sebeple cinsiyet ile iç müşteri tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirten H_3 hipotezi %5 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir. Evli kişilerin daha maliyetli, bekârların ise genellikle aileleriyle birlikte yaşamaları nedeniyle az maliyetli bir hayata sahip olmalarının tatminlerini etkileyebileceği düşünülebilir. Çünkü bekârlar daha seçici ve daha yüksek beklentili olabilirler; kendilerini istedikleri gibi bir iş bulma konusunda daha rahat hissedebilirler. Oysa

evli kişiler, çocukları da varsa, sorumlulukları fazla olduğundan sağlanan asgari düzeyde imkânlarla da tatmin olabilirler. Ancak Tablo 3.4.'e göre medeni durumun iç müşteri tatmini üzerinde etkili olmadığı anlaşılmıştır. Başka bir ifadeyle evli ya da bekâr olmak iç müşteri tatminini etkilememektedir.

Tablo 3.4.: Medeni Durumun İç Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi

Medeni Durum		n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
<i>İçsel Tatmin</i>	Evli	56	3,270	,841	,374	,709
	Bekâr	44	3,210	,855		
<i>Dışsal Tatmin</i>	Evli	56	3,070	,872	-,258	,797
	Bekâr	44	3,110	,896		
<i>Genel Tatmin</i>	Evli	56	3,460	,791	1,208	,230
	Bekâr	44	3,260	,885		
TOPLAM		100				

Ghiselli vd (2001, s.33) yiyecek içecek çalışanları; Akıncı (2002, s.11–17) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada medeni durumun tatmin üzerinde etkili olmadığını belirtmişlerdir. Çalışma sonuçları, yazındaki sonuçlarla benzerlik göstermiştir.

Eğitim durumunun iç müşteri tatmin boyutları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak Kruskal Wallis analizi yapılmıştır. Eğitim durumu; ilköğretim, ortaöğretim, üniversite ve diğer gruplarından oluşmaktadır. Diğer, TUREM gibi eğitim merkezleri ile lisansüstü eğitimi ifade etmektedir. H₄ hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda %5 anlamlılık seviyesinde eğitim durumunun içsel ve dışsal tatminler üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.5.'teki analiz sonuçlarına göre eğitim durumu, sadece içsel ve dışsal tatmin boyutları üzerinde etkilidir. Sıra ortalamalarına göre eğitim seviyesi arttıkça içsel ve dışsal tatminin de arttığı söylenebilir. İçsel tatmin kişinin işi ile kendi içsel değerlendirmelerini, dışsal tatmin ise dış çevrenin etkisini ifade etmektedir. Daha yüksek eğitilmiş kişiler, işletme politikalarına, uygulama değişikliklerine daha kolay uyum sağlıyor olabilirler. Eğitim seviyesi düşük kişiler ise işletmeyi yanlış değerlendirebilir, gerçekçi olmayan beklentilere sahip olabilirler. Ayrıca düşük eğitilmiş olmayı olumsuz bir durum olarak da görüyor olabilirler. Sonuç olarak sahip olunan eğitim seviyesi iç müşteri tatminini etkilemektedir.

Tablo 3.5.: Eğitim Durumunun İç Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi

Eğitim Durumu		n	Sıra Ortalaması	Ortalama	Std. Sapma	p
<i>İçsel Tatmin</i>	İlköğretim	22	45,550	3,053	,816	,015*
	Ortaöğretim	55	45,450	3,127	,802	
	Üniversite	17	65,000	3,642	,769	
	Diğer	6	73,830	4,013	,946	
<i>Dışsal Tatmin</i>	İlköğretim	22	49,320	2,939	,888	,015*
	Ortaöğretim	55	44,200	2,930	,774	
	Üniversite	17	63,790	3,529	,957	
	Diğer	6	74,920	3,888	,879	
<i>Genel Tatmin</i>	İlköğretim	22	43,950	3,159	,930	,172
	Ortaöğretim	55	49,170	3,345	,798	
	Üniversite	17	56,260	3,529	,738	
	Diğer	6	70,330	4,000	,894	
TOPLAM		100				

*p<0,05

Karatepe vd (2006, s.555), Kaya (2007, s.366), Lam vd (2001, s.162), Toker (2007 (b), s.101), Yazıcıoğlu (2009, s.243) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada eğitimle tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Akıncı (2002, s.14) otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmada eğitim durumunun tatmin boyutlarından sadece kişilerarası ilişkiler faktörü üzerinde etkili olduğunu saptamıştır. Toker (2007 (a), s.606) otel çalışanları üzerine yaptığı araştırmada eğitim durumu ile sadece tatminin yükselme ve işin yapısı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Araştırma sonuçları yazındakiyle benzerlik göstermektedir.

İş yerindeki çalışma süresinin iç müşteri tatmin boyutları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak Kruskal Wallis analizi yapılmıştır. H₃ hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda %5 anlamlılık seviyesinde iş yerindeki çalışma süresinin sadece dışsal tatmin üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 3.6.'ya göre 1 yıldan az çalışanlar ile 6–10 yıldır çalışanların dışsal tatminleri 1–5 yıldır çalışanlardan daha fazladır. 1 yıldan az çalışanlar işletmede yeni oldukları için işletmeyi değerlendirme aşamasında olduklarından işletme hakkında kesin bir görüşe sahip olamamış olabilirler. 6 yıldan fazla çalışanlar ise işletmeyi bazı konularda yetersiz görüyor olsalar bile alışkanlıktan, yeni bir iş bulmanın zor olduğunu düşündüklerinden, yükselme ihtimallerinin olmasından işletmenin sunduğu imkânları yeterli buluyor olabilirler. 1–5 yıldır çalışanlar ise işletmeyi

değerlendirdiklerinde yetersiz bulmuş, başka işletmeye geçme şanslarının yüksek olduğunu düşünüyor olabilirler. Bu sebeple de işletmenin sunduğu imkânlar onları tatmin etmiyor olabilir.

Tablo 3.6.: İş Yerindeki Çalışma Süresinin İç Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi

İş Yerindeki Çalışma Süresi	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	Std. Sapma	p
<i>İçsel Tatmin</i>	1 yıldan az	16	54,060	3,333	,742
	1–5 yıl	71	47,080	3,147	,847
	6–10 yıl	13	64,770	3,717	,830
<i>Dışsal Tatmin</i>	1 yıldan az	16	57,590	3,281	,776
	1–5 yıl	71	45,540	2,967	,900
	6–10 yıl	13	68,850	3,538	,733
<i>Genel Tatmin</i>	1 yıldan az	16	54,590	3,468	,805
	1–5 yıl	71	47,820	3,309	,871
	6–10 yıl	13	60,080	3,615	,650
TOPLAM	100				

*p<0,05

Hançer ve George (2003, s.96) yiyecek içecek çalışanları; Karatepe vd (2006, s.555), Lam vd (2001, s.162) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada iş yerindeki çalışma süresi ile tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Araştırma sonuçları yazındakiyle benzerlik göstermektedir.

Konumun iç müşteri tatmin boyutları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak Mann Whitney U testi yapılmıştır. H_6 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda %5 anlamlılık seviyesinde konumun içsel ve dışsal tatmin üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 3.7.'deki analiz sonucuna göre yönetici konumundakilerin içsel ve dışsal tatminlerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Yönetici konumundaki kişiler, hak ettikleri görevin işletme tarafından kendilerine verildiğini düşünüyor olabilirler. Bu da içsel ve dışsal tatminlerini arttırıyor olabilir. Çalışan konumundakiler ise yükselme arzusu içinde olabilirler. Bu sebeple işletmenin kendilerine hak ettikleri gibi davranmadığını düşünüyor olup, hem içsel hem de dışsal tatminsizlik duyuyor olabilirler. Bu duruma bağlı olarak konum yükseldikçe tatminin de arttığı söylenebilir.

Tablo 3.7.: Konumun İç Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi

	Konum	n	Sıra ortalaması	Ortalama	Std. Sapma	p
<i>İçsel Tatmin</i>	Çalışan	82	47,260	3,147	,811	,017*
	Yönetici	18	65,280	3,726	,849	
<i>Dışsal Tatmin</i>	Çalışan	82	47,250	3,002	,870	,016*
	Yönetici	18	65,310	3,500	,822	
<i>Genel Tatmin</i>	Çalışan	82	49,300	3,335	,835	,365
	Yönetici	18	55,940	3,555	,838	
TOPLAM		100				

*p<0,05

Kaya (2007, s.367) otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmada konumla tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Araştırma sonuçları yazındakiyle benzerlik göstermektedir.

Gelirin iç müşteri tatmin boyutları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak Kruskal Wallis analizi yapılmıştır. H₇ hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda gelir ile iç müşteri tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. H₇ hipotezi %5 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir. Gelirin yüksek olmasının tatmini sağlayacağı, düşük olmasının ise tatminsizliğe yol açacağı düşünülebilir. Ancak tablo 3.8.'deki analiz sonuçlarına göre gelir farklılığı, iç müşteri tatminini etkilememektedir. Bunun sebebi çalışanların aldıkları ücretten daha çok manevî teşvikleri önemsiyor olmaları olabilir.

Tablo 3.8.: Gelirin İç Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi

	Gelir	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	Std. Sapma	p
<i>İçsel Tatmin</i>	0–500	11	34,550	2,810	,758	,089
	501–1000	62	51,740	3,263	,822	
	1001–1500	13	44,730	3,089	,816	
	1501–2000	14	62,890	3,696	,888	
<i>Dışsal Tatmin</i>	0–500	11	42,090	2,818	,935	,085
	501–1000	62	49,960	3,080	,861	
	1001–1500	13	42,310	2,910	,956	
	1501–2000	14	67,110	3,523	,764	
<i>Genel Tatmin</i>	0–500	11	45,770	3,227	,646	,691
	501–1000	62	49,920	3,346	,866	
	1001–1500	13	48,850	3,384	,916	
	1501–2000	14	58,320	3,607	,788	
TOPLAM		100				

Aksu ve Aktaş (2005, s.486), otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada gelirin tatmin üzerinde etkili olmadığını belirtmişlerdir. Araştırma sonuçları yazındakiyle benzerlik göstermektedir.

3.5.2. İç Müşteri Tatminine İlişkin Bulgular

İç müşteri tatmini içsel, dışsal ve genel tatmin boyutlarından oluşmaktadır. Tablo 3.8.'de iç müşterilerin tatminlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tablodaki sonuçlara göre iç müşterilerin tatminlerinin kararsızım (3) ibaresine yakın olduğu görülmüştür. En çok kararsız oldukları ise dışsal tatmindir. İşletmenin iç müşterilerin beklentilerini karşılamada yetersiz kaldığı düşünülebilir. Uygulamalar ve politikalar açık, anlaşılır ve kesin olmayabilir. Taşlıyan'ın (2007) çalışmasında seyahat işletmelerinin ulaştırma faaliyetlerinde görev alan çalışanların genel iş tatminlerinin yüksek olduğu belirtilmiştir. Üngüren vd (2010) ise otel işletmesi çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada çalışanların tatminleri konusunda kararsız olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Tablo 3.9.'daki sonuçla benzer bir sonuç söz konusudur.

Tablo 3.9.: İç Müşteri Tatminine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İç Müşteri Tatmini	N	En Az	En Çok	Ortalama	Standart Sapma
<i>İçsel Tatmin</i>	100	1,42	5,00	3,25	,844
<i>Dışsal Tatmin</i>	100	1,00	5,00	3,09	,879
<i>Genel Tatmin</i>	100	1,00	5,00	3,37	,835

Not: Değerlendirmeler, en az 1 (hiç memnun değilim) ile en çok 5 (çok memnunuz) arasındadır.

3.5.3. Dış Müşteri Tatminine İlişkin Bulgular

Dış müşteri tatmini yiyecek ve içecekler, hizmet ve personel, atmosfer, olanaklardan tatmin ve diğer boyutlarından oluşmaktadır. Diğer boyutu, “işletmenin yeri ve hoş bir öğün deneyimi sunması” gibi ifadelerden oluşmaktadır.¹ Tablo 3.10.’da her bir boyuta ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tablodaki sonuçlara göre dış müşteriler en az olanaklar konusunda tatmindirler. Olanaklar boyutunda telefonla rezervasyon ve park yeri olmak üzere iki önerme bulunmaktadır. İşletmenin şubelerinin ikisinde park yeri olanağının olmayışı tatminsizliğe neden olmaktadır. İşletme hızlı yemek sunan bir işletme olduğundan, telefonla rezervasyon olanağı yoktur. Bu durumdan da tatminsizlik söz konusudur. İşletmenin iç mekânını ifade eden atmosfer ise “beklentilerimi karşıladı” ifadesine yakındır. Bu nedenle dış müşterilerin yiyecek ve içecekler, hizmet ve personel, atmosfer ve diğer seçeneklerinden tatmin oldukları görülmektedir. Burada çalışmanın amacı bakımından dikkat çeken nokta dış müşterilerin iç müşterilerden tatmin olduklarını belirtmeleridir. Dış müşterilerin genel tatminleri ise “beklentilerimi karşıladı” ifadesine yakın olduğundan, dış müşterilerin beklentilerinin karşılandığı, buna bağlı olarak da tatmin oldukları söylenebilir.

Tablo 3.10.: Dış Müşteri Tatminine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Dış Müşteri Tatmini	N	En Az	En Çok	Ortalama	Standart Sapma
<i>Yiyecek ve İçecekler</i>	260	2,43	5,00	4,1742	,44139
<i>Hizmet ve Personel</i>	260	3,10	5,00	4,3227	,45235
<i>Atmosfer</i>	260	2,14	5,00	3,4615	1,15247
<i>Olanaklar</i>	260	1,00	4,00	1,4212	,56825
<i>Diğer</i>	260	2,00	5,00	4,0337	,69961
<i>Genel Dış Müşteri Tatmini</i>	260	3,17	4,80	3,8551	,55744

¹ Detaylı bilgi için bakınız ek 2 – dış müşteri anketi

Not: Değerlendirmeler, en az 1 (beklentilerimi kesinlikle karşılamadı) ile en çok 5 (beklentilerimi kesinlikle karşıladı) arasındadır.

3.5.4. İç Müşteri Tatmininin Dış Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi

Bu bölümde iç müşteri tatmininin dış müşteri tatmini üzerindeki etkisine yönelik Pearson korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

“Kesin sınırlamalar olmamakla birlikte 0,50’nin altında korelasyon zayıf, 0,50 ile 0,70 arasında korelasyon orta, 0,70 üzeri korelasyon ise güçlü ilişki olduğunu ifade eder (Sipahi vd, 2006, s.145).” İç müşteri tatmini ile dış müşteri tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu H_8 hipotezi ile varsayılmıştır. H_8 hipotezini test etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda H_8 hipotezi reddedilmiştir. Tablo 3.11.’deki analiz sonuçlarına göre iç müşteri tatmini ile dış müşteri tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Başka bir ifadeyle yazında belirtilen iç müşteri tatmininin dış müşteri tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğu görüşüne uygun bir sonuç çıkmamıştır. Bu durumda iç müşterilerin tatminleri konusunda kararsız olmalarının etkisi olabilir. Kesin bir tatmin veya tatminsizlik sonucuna ulaşılmış olsaydı, yazındaki ile benzer bir sonucun ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

Tablo 3.11. İç Müşteri Tatmini İle Dış Müşteri Tatmini Arasındaki Korelasyon

	<i>İçsel Tatmin</i>	<i>Dışsal Tatmin</i>	<i>Genel Tatmin</i>	Genel Dış Müşteri Tatmini
<i>İçsel Tatmin</i>				,075
<i>Dışsal Tatmin</i>				,079
<i>Genel Tatmin</i>				,099
Genel Dış Müşteri Tatmini	,075	,079	,099	

Chi ve Gürsoy (2009, s.250) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada iç müşteri tatmini ile dış müşteri tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Forte otelleri üzerine yapılan çalışmalar sonucunda iç müşteri tatmin oranı 1990’da %41 iken, 1996’da %78’e çıkmıştır. Bu artış, dış müşteri tatmininin de artmasını sağlamıştır (Eccles ve Durand, 1997, s.291). Konu ile ilgili yazında tablo 3.11’deki ile benzerlik gösteren bir sonuca rastlanmamıştır.

SONUÇ

Turizm, emek yoğun bir sektördür. İnsana hizmet, temelini oluşturur. İşletme çalışanlarının sunulan ürünün bir parçası olduğu nadir sektörlerden biridir. Bu sebeple çalışanlar, günümüz anlayışı çerçevesinde işletmenin iç müşterileridirler. En az dış müşteriler kadar önemlidirler.

Her ne kadar turizm işletmeleri sosyal fayda sağlıyor olsalar da ekonomik kuruluşlar oldukları için amaçları yüksek kârlılık elde etmek ve devamlılığı sürdürmektir. Bunun yolu ise dış müşterilerin –turistik ürünü satın alanlar- tatmin edilmesinden geçer. Dış müşterilerin tatmin edilmesi ise iç müşterilerce gerçekleştirilir. Çünkü onlarla sürekli iletişim halindedirler. Bu noktada turizm işletmeleri için dış müşterilerin tatmininden önce iç müşterilerin tatmini önde gelmektedir.

Turizm işletmeleri konaklama, seyahat, yiyecek içecek, eğlence ve ulaştırma işletmeleridir. Bu işletmelerin iç müşterileri işletmelerindeki görevleri doğrultusunda dış müşterilerle iletişim halindedirler. Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının çoğunluğu da dış müşterilerle yüz yüze iletişim kurmaktadırlar. Bu sebeple iç müşteri tatmininin önemi onlar için de aynıdır. Bu çalışmada da hem bu konuya dikkat çekmek hem de bu konuda yiyecek içecek işletmeleri üzerine yapılmış bir çalışmaya rastlanmamış olması nedeniyle çalışma, yiyecek içecek işletmelerine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada iç müşteri tatmininin dış müşteri tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma grubunu Antalya ilinin merkezinde yer alan bir yiyecek içecek işletmesinin iç ve dış müşterileri oluşturmaktadır. İlgili işletmenin Antalya il merkezinde dört adet şubesi bulunmaktadır. İşletmenin kendi ricası üzerine adı çalışmada yer almamıştır. İşletme, rakiplerinin bu bilgilere ulaşma olasılığı dolayısıyla adının çalışmada belirtilmesini istememiştir. Belirli bir işletme seçmedeki amaç, verilerin daha düzenli ve güvenilir olacağı düşünülmesidir.

Verilerin değerlendirilmesinde öncelikle iç müşteri tatminini etkileyen etmenler üzerinde durulmuş, ardından iç müşteri tatmini ile dış müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. İç müşteri tatmini içsel, dışsal ve genel tatmin olmak üzere üç boyut açısından ölçülmüştür. Bu boyutlara ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin sonuçlarına bakıldığında iç müşterilerin tatminleri konusunda kararsız kaldıkları

görülmüştür. Benzer şekilde Üngüren ve meslektaşlarının (2010, s.2934) otel çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri ilişkisini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada da müşterilerle yüz yüze çalışmayı gerektiren bölümlerde çalışanların tatminleri konusunda kararsız oldukları saptanmıştır.

İç müşterilere yönelik demografik bulgular; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, ilgili işletmedeki çalışma süresi, konum (statü), çalışma saatleri ve aylık gelir konularından oluşmaktadır. Ağırlıklı olarak işletme çalışanlarının %47'si 26–33 yaşlarında, %88'i erkek, %55'i lise mezunu, tamamı 8–11 saat arasında çalışan, %71'i en az 1 yıldır ve en çok 5 yıldır bu işletmede çalışmakta, %56'sı evli, %62'si aylık 501–1000 lira arasında gelir sahibi ve %82'si çalışan konumunda olan kişilerden oluşmaktadır. İş yerindeki çalışma saatleri değişkeni üç gruptan oluşmasına rağmen, tüm iç müşteriler 8–11 saat çalıştıklarından bu değişken analizlere dâhil edilmemiştir.

Medeni durum hariç yaş, cinsiyet, eğitim durumu, ilgili işletmedeki çalışma süresi, konum (statü) ve aylık gelir gibi demografik değişkenler normal dağılım göstermediği için yalnızca medeni durumun tatmin boyutları üzerindeki etkisi parametrik testlerden t test ile diğer değişkenlerinki ise parametrik olmayan testlerle (Mann Whitney U ve Kruskal Wallis) analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre yaş, cinsiyet, medeni durum ve gelirin tatmin üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Konum (statü) ve eğitim durumu içsel ve dışsal iş tatmini boyutları, iş yerindeki çalışma süresi ise sadece dışsal tatmin üzerinde etkilidirler.

Daha yüksek eğitilmiş kişiler, işletme politikalarına, uygulama değişikliklerine daha kolay uyum sağlıyor olabilirler. Eğitim seviyesi düşük kişiler ise işletmeyi yanlış değerlendirebilir, gerçekçi olmayan beklentilere sahip olabilirler. Ayrıca düşük eğitilmiş olmayı olumsuz bir durum olarak da görüyor olabilirler. Bu da iç müşteri tatmin durumunu etkiliyor olabilir. Yönetici konumundaki kişiler, hak ettikleri görevin işletme tarafından kendilerine verildiğini düşünüyor olabilirler. Bu da içsel ve dışsal tatminlerini artırıyor olabilir. Çalışan konumundakiler ise yükselme arzusu içinde olabilirler. Bu sebeple işletmenin kendilerine hak ettikleri gibi davranmadığını düşünüyor olup, hem içsel hem de dışsal tatminsizlik duyuyor olabilirler. Bu duruma bağlı olarak konum yükseldikçe tatminin de arttığı söylenebilir. 1 yıldan az çalışanlar ile 6–10 yıldır çalışanların dışsal tatminleri 1–5 yıldır çalışanlardan daha fazladır. 1 yıldan az çalışanlar işletmede yeni oldukları için işletmeyi değerlendirme aşamasında olduklarından işletme hakkında kesin bir görüşe sahip olamamış olabilirler. 6 yıldan fazla çalışanlar ise işletmeyi bazı konularda yetersiz görüyor olsalar bile

alışkanlıktan, yeni bir iş bulmanın zor olduğunu düşündüklerinden, yükselme ihtimallerinin olmasından işletmenin sunduğu imkânları yeterli buluyor olabilirler. 1–5 yıldır çalışanlar ise işletmeyi değerlendirdiklerinde yetersiz bulmuş, başka işletmeye geçme şanslarının yüksek olduğunu düşünüyor olabilirler. Bu sebeple de işletmenin sunduğu imkânlar onları tatmin etmiyor olabilir.

Hançer ve George (2003, s.96) yiyecek içecek işletmesi çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada cinsiyet, yaş ve iş yerindeki çalışma süresinin iç müşteri tatmini üzerinde etkili olduğunu; ancak eğitim ve konumun etkili olmadığını saptamışlardır. Ghiselli vd (2001, s.33) yiyecek içecek işletmesi yöneticileri üzerine yaptıkları çalışmada cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve işletmedeki çalışma süresinin tatmin üzerinde etkili olmadığını; ancak gelirin etkili olduğunu belirtmişlerdir. Yazıcıoğlu ve Sökmen (2007, s.87) yiyecek içecek çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada yaş ile tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Aksu ve Aktaş (2005, s.486), otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada gelirin tatmin üzerinde etkili olmadığını belirtmişlerdir. Karatepe vd (2006, s.555), Lam vd (2001, s.162) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada iş yerindeki çalışma süresi ile tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Karatepe vd (2006, s.555) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada eğitimle tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Kaya (2007, s.367) otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmada konumla tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Çalışma sonuçları yazındakiyle benzerlik göstermektedir.

Dış müşterilerin ise genel olarak beklentilerinin karşılandığı anlaşılmaktadır. Dış müşterilerin bu bağlamda tatmin oldukları söylenebilir. Ayrıca dış müşteriler iç müşterilerden de memnun olduklarını belirtmişlerdir.

İç müşteri tatmininin dış müşteri tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bu iki kavram arasındaki ilişki Pearson korelasyon analiziyle test edilmiştir. Bu analiz sonucunda beklenenin aksine iç müşteri tatmini ile dış müşteri tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Her ne kadar iç müşteriler tatminleri konusunda kararsız kalsalar da işini kaybetme vb korkular veya işletme baskısı sebebiyle dış müşterilerin personelden beklentilerini karşılıyor olabilirler. Bu durum, Piercy'nin (1998) iç ve dış müşteri tatminini açıklayan tablosunun zorlama kısmı ile de ifade edilebilir.² Piercy'e göre zorlama aşamasında iç müşteriler tatmin olmadıkları halde dış müşterilerin tatmin olmasını sağlayabiliyorlardı.

² Detaylı bilgi için bakınız tez çalışması sayfa 61

Ancak bu durum, kesinlikle önerilmiyordu. Benzer şekilde bu çalışmaya dâhil edilmiş olan iç müşterilerin de aynı durumla karşı karşıya oldukları düşünülmektedir.

Chi ve Gürsoy (2009, s.250) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada iç müşteri tatmini ile dış müşteri tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Forte otelleri üzerine yapılan çalışmalar sonucunda iç müşteri tatmin oranı 1990'da %41 iken, 1996'da %78'e çıkmıştır. Bu artış, dış müşteri tatmininin de artmasını sağlamıştır (Eccles ve Durand, 1997, s.291). Konu ile ilgili yazında tez çalışmanın sonucu ile benzerlik gösteren bir sonuca rastlanmamıştır.

İç ve dış müşteri tatmini durumları kuramlarla da açıklanabilir. İç müşterilerin tatmin durumlarının kararsız olması, Adams eşitlik kuramı ile açıklanabilir. Çünkü bu kurama göre tatmin, girdilerle (eğitim, çaba vb) çıktıların (konum, ücret vb) eşit olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Çalışma sonuçlarına göre iç müşterilerin tatminlerinin eğitim, konum ve iş yerindeki çalışma süresinden etkilendiği saptanmıştır. Çalışanlar sahip oldukları veya işletmeye sundukları girdilerle işletmeden aldıkları çıktılarının uyumlu olmadığını düşünüyor olabilirler. Dış müşteriler ise beklentilerinin karşılandığını ifade etmişlerdir. Bu durum ise beklentilerin onaylanmaması kuramı ile açıklanabilir. Bu kuramda hizmetin dış müşteri beklentilerine uygun olması durumunda oluşan tatmin ve tam tersi durumda oluşan tatminsizlik olmak üzere iki sonuç söz konusudur. Bu kurama göre dış müşterilerin beklentilerinin onaylandığı söylenebilir.

Yiyecek içecek işletmeleri çalışmanın sonuçlarına göre iç müşterilerinin tatminlerinden emin olmalarını sağlamak amacıyla daha belirgin olanaklar (eğlenceler, piknikler, ayın elemanı seçimi, iç kaynak kullanımına önem verme vb) sağlamalıdır. Özellikle de iç müşterilere yükselme olanağının tanınmasının, hizmet içi eğitimlerle eğitim eksikliğinin giderilmesinin daha belirgin bir iç müşteri tatmini sağlayacağı düşünülmektedir. Tatminleri konusunda kararsız olan iç müşterilerin zorlama ile dış müşterilerin tatmin olmalarını sağlaması olumlu bir durum değildir. Bu şekilde sağlanan dış müşteri tatmini uzun ömürlü olmayacaktır. Taşlıyan'ın (2007, s.194) çalışmasında çalışanların genel iş tatminlerinin artırılmasının dış müşteri tatminini de arttıracığını belirtilmiştir.

KAYNAKÇA

Abbott J., “Does Employee Satisfaction Matter? A Study To Determine Whether Low Employee Morale Affects Customer Satisfaction And Profits In The Business-To-Business Sector”, *Journal Of Communication Management*, Vol.7(4), (2003), 333–339

Akama J. S. and Kieti D. M., “Measuring Tourist Satisfaction With Kenya’s Wildlife Safari: A Case Study Of Tsavo West National Park”, *Tourism Management*, 24, (2003), 73–81

Akgeyik T., “Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi”, <http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/tokerdereli/40.pdf>, **Erişim Tarihi:** 17.05.2010

Akgül A., *Tıbbî Araştırmalarda İstatistiksel Veri Analizi Teknikleri Ve SPSS Uygulamaları*, Emek Ofset Ltd. Şti., Ankara, 2. Baskı, 2003

Akıncı Z., “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İİBF Dergisi*, 4, (2002), 1–25

Aksu A. A. ve Ehtiyar R. V., *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 1. Baskı, 2007

Aksu A. A. ve Aktaş A., “Job Satisfaction Of Managers In Tourism”, *Managerial Auditing Journal*, Vol.20, No.5, (2005), 479–488

Aktaş A., *Turizm İşletmeciliği Ve Yönetimi*, Azim Matbaa Fatih Ofset San. Tic. Ltd. Şti., Antalya, 2. Baskı, 2002

Alkış H. ve Öztürk Y., “Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S.28, (2009), 212–236

Allen N. J. and Meyer J. P., “The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization”, *Journal Of Occupational Psychology*, 63, (1990), 1-18

Altan M. ve Engin O., “Bir Seyahat İşletmesinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, (2004), 585-598

Altıntaş M. H., Tüketici Davranışları: Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine, Alfa Yayınları, Bursa, 1. Baskı, 2000

Ashford S. J., Lee C. and Bobko P., “Content, Causes And Consequences Of Job Insecurity: A Theory-Based Measure And Substantive Test”, Academy Of Management Journal, Vol.32, No.4, (1989), 803–829

Ataberk E., “Tur Operatörlerinin Paket Tur Organizasyonlarında Hizmet Kalitesi İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirleyen Faktörler: İzmir İli Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, (2007)

Ay C. ve Kartal B., “İçsel Pazarlama: Literatür İncelemesi”, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, C.5, S.20, (2003), 15-25

Bai B., Brewer K. P., Sammons G. and Swerdlow S., “Job Satisfaction, Organizational Commitment and Internal Service Quality: A Case Study Of Las Vegas Hotel/Casino Industry”, Journal Of Human Resources In Hospitality And Tourism, Vol.5(2), (2006), 37-54

Bakan İ. ve Büyükbeşe T., “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, Akdeniz İİBF Dergisi, 7, (2004(a)), 1-30

Bakan İ. ve Büyükbeşe T., “Çalışanların İş Güvencesi Ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması”, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, S.23, (2004(b)), 35-59.

Baker D. A. and Crompton J. L., “Quality, Satisfaction And Behavioral Intentions”, Annals Of Tourism Research, Vol.27, No.3, (2000), 785-804,

Bardakçı A. ve Ertuğrul İ., “Toplam Kalite Yönetiminde Hedef Müşteri Tatmini: Ama Müşteri Kim?”, Review Of Social, Economic And Business Studies, Vol.2, (2002), 207-218

Barlı Ö., Davranış Bilimleri Ve Örgütlerde Davranış, Aktif Yayınevi, 3. Baskı, Erzurum, 2008

Başaran İ. E., Örgütsel Davranış, Feryal Matbaası, Ankara, 3. Baskı, 2000

Bender K. A. and Heywood J. S., “Job Satisfaction Of The Highly Educated: The Role Of Gender, Academic Tenure And Comparison Income”, <http://www.nber.org/~sewp/events/2004.05.28/Bender-Heywood-Jobsatofthehighlyeducated.pdf>, **Erişim Tarihi:** 26.04.2010

Bennett R. and Thiele S. R., “Customer Satisfaction Should Not Be The Only Goal”, Journal Of Services Marketing, Vol.18, No.7, (2004), 514-523

Bernal J. G., Castel A. G., Navarro M. M. and Torres P. R., “Job Satisfaction: Empirical Evidence Of Gender Differences”, Women In Management Review, Vol.20, No.4, (2005), 279-288

Bettencourt L. A. and Brown S. W., “Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction And Prosocial Service Behaviors”, Journal Of Retailing, Vol.73(1), (1997), 39-61

Bolat T., Toplam Kalite Yönetimi: Konaklama İşletmelerinde Uygulanması, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1. Baskı, 2000

Bosque Del I. R. and Martin H. S., “Tourist Satisfaction A Cognitive-Affective Model”, Annals Of Tourism Research, Vol.35, No.2, (2008), 551–573

Bosque Del I. R., Martin H. S. and Collado J., “The Role Of Expectations In The Consumer Satisfaction Formation Process: Empirical Evidence In The Travel Agency Sector”, Tourism Management, 27, (2006), 410–419

Bozkurt Ö. ve Bozkurt İ., “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (1), (2008), 1–18

Burke R. J., Graham J. and Smith F., “Effects Of Reengineering On The Employee Satisfaction-Customer Satisfaction Relationship”, The TQM Magazine, Vol.17, No.4, (2005), 358-363

Can H., *Organizasyon Ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, Ankara, 6. Baskı, 2002

Chen C. and Chen F., “Experience Quality, Perceived Value, Satisfaction And Behavioral Intentions For Heritage Tourists”, *Tourism Management*, 31, (2010), 29–35

Chi C. G. and Gürsoy D., “Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, And Financial Performance: An Empirical Examination”, *International Journal Of Hospitality Management*, 28, (2009), 245–253

Crow S. M. and Hartman S. J., “Can’t Get No Satisfaction”, *Leadership And Organization Development Journal*, Vol.16, No.4, (1995), 34–38

Çekmecelioglu H. G., “Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.6, S.2, (2005), 23-39

Çakar N. D. ve Yıldız S., “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken Mi?”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S.28, (2009), 68-90

Çoban S., “Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, S.22, (2004), 85-98

Çoban S. ve Nakip M., “Yıldırma (Mobbing) Olgusunun İçsel Pazarlama İle İlişkisi: Nevşehir’de Bulunan Bankalar Örneği”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.21, S.1, (2007), 307-320

Davy J. A., Kinicki A. J. and Scheck C. L., “A Test Of Job Security's Direct And Mediated Effects On Withdrawal Cognitions”, *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 18, (1997), 323–349

Değirmencioğlu A. Ö., “Fransız Turistlerin Anadolu Turlarında Rehberlik Hizmetinden Tatmin Düzeyleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, (2001)

Demir H., Usta R. ve Okan T., “İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi”, *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.26, S.2, (2008), 135-161

Demirel Y. ve Özçınar M. F., “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 23(1), (2009), 129–145

Doğan S. ve Kılıç S., “İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi, Y. 10, S. 14, (2008), 60-87

Dole C. and Schroeder R. G., “The Impact Of Various Factors On The Personality, Job Satisfaction And Turnover Intentions Of Professional Accountants”, Managerial Auditing Journal, Vol.16, No.4, (2001), 234-245

Donohue S. M. and Heywood J. S., “Job Satisfaction And Gender: An Expanded Specification From The NLSY”, International Journal Of Manpower, Vol.25, No.2, (2004), 211-234

Drummond K. E., Human Resource Management For The Hospitality Industry, Van Nostrand Reinhold, USA, 1990

Dündar İ. P. ve Fırlar F. B. G., “İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi: Türkiye’deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, Bilig, S.37, (2006), 131–153

Eccles G and Durand P., “Measuring Customer Satisfaction And Employee Attitude At Forte Hotels”, Managing Service Quality, Vol.7, No.6, (1997), 290–291

Eichar D. M., Norlanda S., Brady E. M. and Fortinsky R. H., “The Job Satisfaction Of Older Workers”, Journal Of Organizational Behavior, Vol.12, No.7, (1991), 609-620

Erdem F., İşletme Kültürü, Friedrich Naumann Vakfı Ve Akdeniz Üniversitesi, Ankara, 1996

Erdil O., Keskin H., İmamoğlu S. Z. ve Erat S., “Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 5(1), (2004), 17-26

Eren E., Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basın Yayım Dağıtım, İstanbul, 6. Baskı, 2000

Ergunda H. İ. ve Tunçer M., “Müşteri Odaklılık”, <http://www.biymed.com/depo/must-od.pdf>,
Erişim Tarihi: 06.11.2009

Eroğlu E., “Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, C.34, S.1, (2005), 7–25

Falkenburg K. and Schyns B., “Work Satisfaction, Organizational Commitment And Withdrawal Behaviours”, Management Research News, Vol.30, No.10, (2007), 708-723

Faragher E. B., Cass M. and Cooper C. L., “The Relationship Between Job Satisfaction And Health: A Meta-Analysis”, Occupational And Environmental Medicine, 62, (2005), 105–112

Feather N. T. and Rauter K. A., “Organizational Citizenship Behaviours In Relation To Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment And Identification, Job Satisfaction And Work Values”, Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 77, (2004), 81–94

Fulford M. D., “That’s Not Fair!: The Test Of A Model Of Organizational Justice, Job Satisfaction And Organizational Commitment Among Hotel Employees”, Journal Of Human Resources In Hospitality And Tourism, Vol.4(1), 2005, 73-84

Gaunt R. and Benjamin O., “Job Insecurity, Stress And Gender”; Community, Work And Family, Vol.10, No.3, (2007), 341–355

Ghiselli R. F., Lopa La J. M. and Bai B.,”Job Satisfaction, Life Satisfaction And Turnover Intent: Among Food-Service Managers”, Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly, 42, 28, (2001), 28-37

Gilbert G. R., “Measuring Internal Customer Satisfaction”, Managing Service Quality, Vol.10, No.3, (2000), 178-186

Goetsch D. L. and Davis S. B., *Quality Management: Introduction To Total Quality Management For Production, Processing And Services*, Pearson Education Inc., USA, 4. Edition, 2003

Greenberg J., *Managing Behavior In Organizations*, Prentice Hall, USA, 3. Edition, 2002

Greenhalgh L. and Rosenblatt Z., “Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity”, *Academy Of Management Review*, Vol.9, No.3, (1984), 438–448

Groot W. and Brink H. M., “Job Satisfaction Of Older Workers”, *International Journal Of Manpower*, Vol.20, No.6, (1999), 343–360

Guerrier Y., *Organizational Behaviour In Hotels And Restaurants: An International Perspective*, John Wiley And Sons Inc., UK, 1999

Güçlü, H., “Ege Bölgesi Örneğinde Örgütsel Bağlılık Bileşenlerini Etkileyen Yapısal Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, 2. Ulusal Eğirdir Turizm Sempozyumu İç Turizm Bildiri Kitabı, (2006), 191–202

Gül H. ve Oktay E., “Ücret, Kariyer, İş Tatmini Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Karaman Valiliğinde Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, (2009), 223-238

Gül H., Oktay E. ve Gökçe H., “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Akademik Bakış*, S.15, (2008), 1–11

Gürbüz A., “Safranbolu’ya Gelen Yerli Turistlerin Tatmin Olma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.6, S.1, (2003), 1–21

Gürbüz S. ve Yüksel M., “Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), (2008), 174-190

Gürü B. E., “Turizm Sektöründe Müşteri Tatmini Ve Şanlıurfa Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, (2006)

Güven M., Bakan İ. ve Yeşil S., “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, Yönetim ve Ekonomi, C.12, S.1, (2005), 127–151

Hançer M. and George R. T., “Job Satisfaction Of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using The Minnesota Satisfaction Questionnaire”, Journal Of Hospitality And Tourism Research, Vol.27, No.1, (2003), 85–100

Heaney C. A., Israel B. A. and House J. S., “Chronic Job Insecurity Among Automobile Workers: Effects On Job Satisfaction And Health”, Social Science And Medicine, Vol.38, No.10, (1994), 1431–1437

Hechanova R. M., Benedicto R., Alampay A. and Franco E. P., “Psychological Empowerment, Job Satisfaction And Performance Among Filipino Service Workers”, Asian Journal Of Social Psychology, 9 , (2006), 72–78

Hellman C. M., “Job Satisfaction And Intent To Leave”, The Journal Of Social Psychology, 57(6), (1997), 677–689

İnal E., Çiçek R. ve Akın M., “İçsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında Kamu Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Algılamalarının Değerlendirilmesi: Niğde Örneği”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.5, S.9, (2008), 161-181

Johnson M. D. and Fornell C., “A Framework For Comparing Customer Satisfaction Across Individuals And Product Categories”, Journal Of Economic Psychology, 12, (1991), 267-286

Jones C. R., “Customer Satisfaction Assessment For Internal Suppliers”, Managing Service Quality, Vol.6, No.1, (1996), 45–48

Jung K. G., Dalessio A. and Johnson S. M., “Stability Of The Factor Structure Of The Job Descriptive Index”, Academy Of Management Journal, Vol.29, No.3, (1986), 609-616

Kağnıcıoğlu C. H., “Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık”, Ege Akademik Bakış Dergisi, C.2, S.1, (2002), 79-90

Kantor J., “The Effects Of Computer Administration And Identification On The Job Descriptive Index (JDI)”, Journal Of Business And Psychology, Vol.5, No.3, (1991), 309-323

Karatepe O. M., Uludağ O., Meneviş İ., Hadzimehmedagic L and Baddar L., “The Effects Of Selected Individual Characteristics On Frontline Employee Performance And Job Satisfaction”, Tourism Management, 27, (2006), 547–560

Kass S. J., Vodanovich S. J. and Callender A., “State-Trait Boredom: Relationship To Absenteeism, Tenure And Job Satisfaction”, Journal Of Business And Psychology, Vol.16, No.2, (2001), 317-327

Kaşlı M., “İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(2), (2007), 159-174

Kaya İ., “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.7, S.2, (2007), 355-372

Keser A., “İş Doyumu Ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, Çalışma ve Toplum Dergisi, 4, (2005), 77-96

Keskin Y., “Termal Turizm İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi Kızılcahamam Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce, (2008)

Kim B. C. P., Murrmann S. K. and Lee G., “Moderating Effects Of Gender And Organizational Level Between Role Stress And Job Satisfaction Among Hotel Employees”, International Journal Of Hospitality Management, 28, (2009), 612–619

Kinnunen U., Mauno S., Natti J. and Happonen M., “Organizational Antecedents And Outcomes Of Job Insecurity: A Longitudinal Study In Three Organizations In Finland”, Journal Of Organizational Behavior, 21, (2000), 443-459

Kitapçı H. ve Sezen B., “Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.2, S.1, (2002), 219-230

Kivela J., Inbakaran R. and Reece J., “Consumer Research In The Restaurant Environment, Part 1: A Conceptual Model Of Dining Satisfaction And Return Patronage”, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 11/5, (1999), 205–222

Koçel T., İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 10. Baskı, 2005

Kotler P., Bowen J. and Makens J., Marketing For Hospitality And Tourism, Prentice Hall Inc. USA, 2. Edition, 1999

Kotler P., Kotler ve Pazarlama, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2.Baskı, Çeviren: Ayşe Özyağcılar, 2002

Kotler P., Marketing Management, Pearson Education Inc., USA, 11. Edition, 2003

Kuşluvan Z., “Turizm İşletmelerinde İş Tatmini”, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, Editör Sabuncuoğlu Z., 49–82, MKM Yayınları, Bursa, 2009

Lam T. and Zhang H. Q., “Job Satisfaction And Organizational Commitment In The Hong Kong Fast Food Industry”, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 15/4, (2003), 214–220

Lam T., Zhang H. and Baum T., “An Investigation Of Employees' Job Satisfaction: The Case Of Hotels In Hong Kong”, Tourism Management, 22, (2001), 157–165

Lindenmeier J. and Tscheulin D. K., “The Effects Of Inventory Control And Denied Boarding On Customer Satisfaction: The Case Of Capacity-Based Airline Revenue Management”, Tourism Management, 29, (2008), 32–43

McShane S. L., “Job Satisfaction And Absenteeism: A Meta- Analytic Re-examination”, Canadian Journal Of Administrative Sciences, Vol.1, No.1, (Published Online: 8 Apr 2009), 61–77

Menezes De A. G., Vieira J. C. and Carvalho J., “Assessing Tourist Satisfaction In The Azores: A Microeconomic Approach”, *European Journal Of Tourism Research*, Vol.2, No.1, (2009), 91–122

Miller K. I. and Monge P. R., “Participation, Satisfaction And Productivity: A Meta-Analytic Review”, *Academy Of Management Journal*, Vol.29, No.4, (1986), 727–753

Moorhead G. and Griffin R. W., *Organizational Behavior: Managing People And Organizations*, China Translation And Printing Services Limited, China, 9. Edition, 2010

Moorman R. H., Niehoff B. P. and Organ D. W., “Treating Employees Fairly And Organizational Citizenship Behavior: Sorting The Effects Of Job Satisfaction, Organizational Commitment And Procedural Justice”, *Employee Responsibilities And Rights Journal*, Vol.6, No.3, (1993), 209–225

Mucuk İ., *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 13. Baskı, 2001

Mullins L. J., *Hospitality Management And Organisational Behaviour*, Pearson Education Limited, UK, 4. Edition, 2001

Namasivayam K. and Zhao X., “An Investigation Of The Moderating Effects Of Organizational Commitment On The Relationships Between Work–Family Conflict And Job Satisfaction Among Hospitality Employees In India”, *Tourism Management*, 28, (2007), 1212–1223

Nunnally J. C. and Bernstein I. H., *Psychometric Theory*, McGraw Hill Inc, USA, 3. Edition, 1994

Ogaard T., Marnburg E. and Larsen S., “Perceptions Of Organizational Structure In The Hospitality Industry: Consequences For Commitment, Job Satisfaction And Perceived Performance”, *Tourism Management*, 29, (2008), 661–671

Oğuzlar A., “Analitik Hiyerarşi Süreci İle Müşteri Şikâyetlerinin Analizi”, *Akdeniz İİBF Dergisi*, 14, (2007), 122-134

Okello M. M. and Yerian S., "Tourist Satisfaction In Relation To Attractions And Implications For Conservation In The Protected Areas Of The Northern Circuit, Tanzania", *Journal Of Sustainable Tourism*, Vol.17, No.5, (2009), 605–625

Okpara J. O., "Personal Characteristics As Predictors Of Job Satisfaction", *Information Technology And People*, Vol.17, No.3, (2004), 327–338

Oliver R. L. and Swan J. E., "Equity And Disconfirmation Perceptions As Influences On Merchant And Product Satisfaction", *The Journal Of Consumer Research*, Vol.16, No.3, (1989), 372–383

Origo F. and Pagani L., "Workplace Flexibility And Job Satisfaction: Some Evidence From Europe", *International Journal of Manpower*, Vol.29, No.6, (2008), 539-566

Örs H., "Hizmet Sektöründe Rekabet Stratejisi Aracı Olarak İlişki Kalitesi: Ölçülmesi Ve Müşteri Memnuniyeti İle İlişkisi", *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.20, (2007), 51-65

Örücü E. ve Esenkal F., "Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Bandırma ve Erdek Örneği", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.8, S.14, (2005), 141-166

Örücü E., Yumuşak S. ve Bozkır Y., "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini Ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi*, C.13, S.1, (2006), 39-51

Özer L. Ş., "Müşteri Tatminine Yönelik Literatürdeki Kuramsal Tartışmalar", *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.17, S.2, (1999), 159-180

Özgen I., "Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği", *1.Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler*, 4-5 Mayıs 2007, Dedeman/Antalya

Özgüven N., "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti Ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), (2008), 651–682

Özkan C., Zaim S. ve Türkyılmaz A., “Sağlık Sektöründe Müşteri Memnuniyet Ölçümü: Simetrik Ve Asimetrik Etki Analizi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, S.9, (2006), 61–71

Pekmezci T., Demireli C. ve Batman G., “İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.22, (2008), 143–156

Piercy N. F., “Barriers To Implementing Relationship Marketing: Analysing The Internal Market-Place”, Journal Of Strategic Marketing, Vol.6, (1998), 209–222

Pizam A. and Ellis T., “Customer Satisfaction And Its Measurement In Hospitality Enterprises”, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 11/7, (1999), 326-339

Poyraz K., Taşkın E. ve Kara H., “Demiryolları İşletmesinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi ve Bir Uygulama”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.4, S.2, (2004), 73-88

Poyraz K. ve Kama B., “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, C.13, S.2, (2008), 143–164

Rampersad H., “75 Painful Questions About Your Customer Satisfaction”, The TQM Magazine, Vol.13, No.5, (2001), 341–347

Riley M., Human Resource Management In The Hospitality And Tourism Industry, Butterworth-Heinemann, UK, 2. Edition, 1996

Robbins S. P., Essentials Of Organizational Behavior, Prentice Hall, USA, 6. Edition, 2000

Rogers J. D., Clow K. E. and Kash T. J., “Increasing Job Satisfaction Of Service Personnel”, Journal Of Services Marketing, Vol.8, No.1, (1994), 14–26

Rojas De C. and Camarero C., “Visitors’ Experience, Mood And Satisfaction In A Heritage Context: Evidence From An Interpretation Center”, *Tourism Management*, 29, (2008), 525–537

Saari L. M. and Judge T. A., “Employee Attitudes And Job Satisfaction”, *Human Resource Management*, Vol.43, No.4, (2004), 395–407

Sabuncuoğlu Z., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 1. Baskı, 2000

Sandıkçı M., “Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi Ve Sandıklı Hüdayi Kaplıcası’nda Bir Alan Araştırması”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.9, S.2, (2007), 39-53

Scott K. D. and Taylor G. S., “An Examination Of Conflicting Findings On The Relationship Between Job Satisfaction And Absenteeism: A Meta-Analysis”, *Academy Of Management Journal*, Vol.28, No.3, (1985), 599–612.

Serinkan C. ve Bardakçı A., “Pamukkale Üniversitesi’nde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminlerine İlişkin Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, S.12, (2007), 152-163

Serinkan C. ve Bardakçı A., “Pamukkale Üniversitesi’ndeki Akademik Personelin İş Tatminleri Ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, S.21, (2009), 115-132

Sevimli F. ve İşcan Ö. F., “Bireysel Ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C.5, S.1-2, (2005)

Sipahi B., Yurtkoru S. ve Çinko M., *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1. Baskı, 2006

Siu O., “Predictors Of Job Satisfaction And Absenteeism In Two Samples Of Hong Kong Nurses”, *Journal Of Advanced Nursing*, 40(2), (2002), 218–229

Sverke M. and Hellgren J., "The Nature Of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty On The Brink Of A New Millennium", *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), (2002), 23–42

Takahashi K., "Effects Of Wage And Promotion Incentives On The Motivation Levels Of Japanese Employees", *Career Development International*, Vol.11, No.3, (2006), 193-203

Tanrıverdi H., "Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.3, S.1, (2006), 1-29

Taşlıyan M., "Turizm Ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini İle Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması", *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, S.12, (2007), 185-195

Tayfun A. ve Kara D., "Turizm İşletme Belgeli Restoranlardan Hizmet Alan Müşterilerin Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.6, S.21, (2007), 273-292

Taylor C., "The Case For Customer Satisfaction", *Managing Service Quality*, Vol.5, No.1, (1995), 11-14

Tesone D. V., *Human Resource Management In The Hospitality Industry: A Practitioner's Perspective*, Pearson Prentice Hall, USA, 2005

Tetik D. ve Pala T., "Turizm İşletmelerinde Motivasyon", *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, Editör Sabuncuoğlu Z., 84–100, MKM Yayınları, Bursa, 2009

Toker B., "Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma", *Journal of Yasar University*, 2(6), (2007(a)), 591–614

Toker B., "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), (2007(b)), 92–107

Truong T. H. and Foster D., “Using HOLSAT To Evaluate Tourist Satisfaction At Destinations: The Case Of Australian Holidaymakers In Vietnam”, *Tourism Management*, 27, (2006), 842–855

Tüzün İ. K. ve Devrani T. K., “Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri-Çalışan Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2), (2008), 13-24

Uzunoğlu E., “Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), (2007), 11-29

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

Üngüren E., Doğan H., Özmen M. ve Tekin Ö. A.,” Otel Çalışanlarının Tükenmişlik Ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi”, *Journal of Yasar University*, 17(5), (2010), 2922-2937

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

Valletta R. G., “Declining Job Security”, *Journal Of Lahor Economics*, Vol. 17, No. 4, (1999), 170–197

Verhofstadt E., Witte De H. and Omeij E.,” Higher Educated Workers: Better Jobs But Less Satisfied?”, *International Journal Of Manpower*, Vol.28, No.2, (2007), 135-151

Walker J. R. and Miller J. E., *Supervision In The Hospitality Industry: Leading Human Resources*, John Wiley And Sons Inc., USA, 6. Edition, 2010

Weaver C. N., “Sex Differences In The Determinants Of Job Satisfaction”, *Academy Of Management Journal*, Vol.21, No.2, (1978), 265-274

Weiss, D. J., Dawis, R.V., England, G.W. and Lofquist, L. H., Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minneapolis: University Of Minnesota Industrial Relation Center, 1967

Woods R. H., Managing Hospitality Human Resources, American Hotel And Lodging Educational Institute, USA, 4. Edition, 2006

Yalçın M., Erdoğan İ. E. ve Çobanoğlu E., “Müşteri Faydasının Müşteri Tatmini Ve Bağlılığı Üzerine Etkisi: Organize Gıda Perakendeci Örneği”, Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, C.25, S.1, (2009), 383-396

Yazıcıoğlu İ., “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.8, S.30, (2009), 235-249

Yazıcıoğlu İ. ve Sökmen A., “Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana’da Bir Uygulama”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE), S.18, (2007), 73–95

Yeager S. J., “Dimensionality Of The Job Descriptive Index”, Academy Of Management Journal, Vol.24, No.1, (1981), 205-212

Yılmaz B. ve Halıcı A., “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma”, International Journal Of Economic And Administrative Studies (Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi), Vol.2, No.4, (2010), 93–108

Yi Y., “A Critical Review Of Consumer Satisfaction”, <http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/2027.42/36290/2/b1412322.0001.001.pdf> , **Erişim Tarihi:** 17.05.2010

Yu L. and Goulden M., “A Comparative Analysis Of International Tourists’ Satisfaction In Mongolia”, Tourism Management, 27, (2006), 1331–1342

Yüksel A. ve Kılınç U. K., “Müşterilerin Şikâyet Çözümüne Yönelik Konaklama İşletmelerinden Beklentileri Ve Değişik Müşteri Grupları Arasındaki Beklenti Farklılıkları”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C.14, S.1, (2003), 23–32

EK 1 - İÇ MÜŞTERİ ANKETİ

Değerli çalışan,

Bu çalışma, dış müşteri tatmini üzerinde iç müşteri tatminin önemini belirlemeye yöneliktir. Anket maddelerine vereceğiniz içten ve doğru cevaplar, bu araştırmaya katkı sağlayacaktır. Hiçbir sorunun doğru veya yanlış cevabı yoktur. Sorunun cevabı size göre ne ise seçeneklerden birinin yanındaki içine X işareti koyunuz. Çalışma sonuçları, yapılacak olan bir bilimsel çalışmada kullanılacaktır. Çalışmanın sonuçlarının, amacının dışında kesinlikle kullanılmayacağından ve hiçbir şekilde kurum ve kişi adı belirtilmeyeceğinden emin olabilirsiniz. **Lütfen adınızı ve soyadınızı yazmayınız.** Katkılarınız ve işbirliğiniz için teşekkür ederim.

Burcu GÖK

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

A. KİŞİSEL BİLGİLER

1. Yaşınız	<input type="checkbox"/> 18–25 <input type="checkbox"/> 26–33 <input type="checkbox"/> 34–41 <input type="checkbox"/> 42 ve üzeri
2. Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
3. Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr
4. Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Ortaöğretim <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Diğer
5. Bu iş yerindeki çalışma süreniz	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1–5 yıl <input type="checkbox"/> 6–10 yıl <input type="checkbox"/> 11–15 yıl <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri
6. Konumunuz (Statünüz)	<input type="checkbox"/> Çalışan <input type="checkbox"/> Yönetici
7. Çalışma saatleriniz	<input type="checkbox"/> 8 saatten az <input type="checkbox"/> 8–11 saat <input type="checkbox"/> 12 saat ve üzeri
8. Aylık Geliriniz (TL)	<input type="checkbox"/> 0 – 500 <input type="checkbox"/> 501 – 1000 <input type="checkbox"/> 1001 – 1500 <input type="checkbox"/> 1501 – 2000 <input type="checkbox"/> 2001 ve üzeri

B. İŞ TATMİNİ

<i>Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi yanındaki boşluğa işaretleyiniz.</i>		Çok memnunum 😊😊😊	Oldukça memnunum 😊😊	Memnunum 😊	Memnun Değilim 😞😞	Hiç Memnun Değilim 😞😞😞
İşimden;						
1.	Beni her zaman meşgul etmesi açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Ara sıra değişik şeyler yapabileme şansım olması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Toplumda saygın bir kişi olma şansımı bana vermesi bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Amirimin karara vermedeki yeteneği bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabileme şansımın olması açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Bana güvenli bir gelecek sağlaması yönünden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Başkaları için bir şeyler yapabileme şansımın olması açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabileme şansımın olması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulamaya konulması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Terfi olanağının olması açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Çalışma koşulları bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabileme şansını bana sağlaması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK 2 - DIŞ MÜŞTERİ ANKETİ

Değerli misafirimiz

Bu anket sizlerin memnuniyetlerini ve işletmenin sizleri memnun etmedeki başarısını belirlemeye yöneliktir. Anket maddelerine vereceğiniz içten ve doğru cevaplar, daha mutlu hissetmenize katkı sağlayacaktır. Anketimiz iki bÖlümde oluşmaktadır. Birinci bÖlümde genel bilgi soruları, ikinci bÖlümde ise memnuniyetle ilgili sorular yer almaktadır. Katkılarınız için Őimdiden teŐekkÖr ediyoruz.

A. GENEL BİLGİLER

1. Yaşınız	<input type="checkbox"/> 18–25 <input type="checkbox"/> 26–33 <input type="checkbox"/> 34–41 <input type="checkbox"/> 42–49 <input type="checkbox"/> 50 ve üzeri
2. Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
3. Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr <input type="checkbox"/> Diğer
4. Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Ortaöğretim <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Diğer
5. Mesleğiniz
6. DıŐarıda yemek yeme nedeniniz	<input type="checkbox"/> İŞ yemeği <input type="checkbox"/> Kutlama <input type="checkbox"/> Yeni bir yer/yemek deneyimi yaŐamak <input type="checkbox"/> Aile/ArkadaŐlarla birlikte olmak <input type="checkbox"/> Ev ortamından uzaklaŐmak <input type="checkbox"/> Diğer
7. Aylık Geliriniz (TL)	<input type="checkbox"/> 0 – 500 <input type="checkbox"/> 501 – 1000 <input type="checkbox"/> 1001 – 1500 <input type="checkbox"/> 1501 – 2000 <input type="checkbox"/> 2001 ve üzeri

1. Bu işletmeye daha Önce geldiniz mi?

Evet Hayır

2. Bu işletmeye gelmenizde etkili olan nedir?

Arkadaş tavsiyesi
 İŞletmenin dış görünÖmü
 İŞletmenin reklamları
 Daha Önceki deneyimler
 Diğer (LÖtfen Belirtiniz)

B. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

<i>Lütfen yandaki ölçek yardımıyla aşağıdakilerden her birini değerlendiriniz.</i>		Beklentilerimi fazlasıyla karşıladı ☺☺☺	Beklentilerimi karşıladı ☺☺	Kararsızım ?	Beklentilerimi karşılamadı ☹☹	Beklentilerimi kesinlikle karşılamadı ☹☹☹
Yiyecek ve İçecekler						
1.	Yiyecek ve içeceklerin hoş bir şekilde sunumu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Menünün çeşitliliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Yiyecek ve içeceklerin tadı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Yiyecek ve içeceklerin doyuruculuğu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Yiyecek ve içeceklerin tazeliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Yiyecek ve içeceklerin ısısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Menünün açık ve anlaşılır olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hizmet ve Personel						
1.	Kibar, samimi ve yardımsever personel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Özenli ve dikkatli davranan personel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Hizmetin çabukluğu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Personelin hizmette istekli olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Personelin bilgili olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Personelin sorunları hızlı ve etkili bir şekilde çözmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Siparişin doğruluğu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Personelin müşterileri karşılaması ve uğurlaması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Personelin soruları eksiksiz ve doğru cevaplaması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Personelin birbirine nazik davranması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atmosfer						
1.	Rahat bir oturma ortamının olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Manzara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Sıcaklık	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Havalandırma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Temizlik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Personelin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	atmosfere uygun giyinmesi					
7.	Müziğin atmosferle uyumu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olanaklar						
1.	Telefonla rezervasyon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Park yeri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer						
1.	İşletmenin yeri ve hoş bir öğün deneyimi sunması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Ürünlerin tutarlı bir kalite standardında sunulması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Hizmetin tutarlı bir kalite standardında sunulması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	İşletmenin kişiye kendini rahat hissettirmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Bu işletmeye tekrar gelir misiniz?

Evet Hayır

4. Bu işletmeyi başkalarına önerir misiniz?

Evet Hayır

5. Bir bütün olarak işletmeyi değerlendirdiğinizde;

- Çok tatminkâr bir deneyimdi
- Tatmin edici bir deneyimdi
- Kararsızım
- Tatmin etmeyen bir deneyimdi
- Hiç tatmin etmeyen bir deneyimdi

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI : Burcu GÖK
Doğum Tarihi ve Yeri : 08.09.1985 Antalya
Medeni Durumu : Bekâr

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Antalya İsmet İnönü Anadolu Meslek Lisesi – Seyahat Acenteciliği Bölümü
Lisans Diploması : Ankara Gazi Üniversitesi - Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Öğretmenliği
Yükseklisans Diploması : Antalya Akdeniz Üniversitesi - Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı
Tez Konusu : İç Müşteri Tatmininin Dış Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Antalya’da Bir Yiyecek-İçecek İşletmesi Örneği
Yabancı Dil / Diller : İngilizce, Almanca, Rusça

Bilimsel Faaliyetler

Yüksek Lisans Tez Sunumu 26–30 Mayıs 2010 V. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Kongresi

İş Deneyimi

Stajlar : Mondo Turizm, Güzel Antalya Turizm, Uygur Turizm
Çalıştığı Kurumlar : Uygur Turizm, Jaro Turizm