

T.C.  
Mersin Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ŞEFKAT ALGILARININ ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIKLARINA ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: ÇUKUROVA BÖLGESİ  
ÜÇ, DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Zeynep ALBAYRAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2016

T.C.  
Mersin Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ŞEFKAT ALGILARININ ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIKLARINA ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: ÇUKUROVA BÖLGESİ  
ÜÇ, DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Zeynep ALBAYRAK

Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Dilek ATÇI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2016



T.C.  
MERSİN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü



**YEMİN METNİ**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum "Çalışanların Örgütsel Şefkat Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisinin Değerlendirilmesi: Çukurova Bölgesi Üç, Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı bu çalışmanın, bilimsel etik kurallara ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini onurumla doğrularım.

04/08/2016

Zeynep ALBAYRAK

Tez Onay Sayfası

Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Zeynep ALBAYRAK tarafından hazırlanan Çalışanların Örgütsel Şefkat Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisinin Değerlendirilmesi: Çukurova Bölgesi Üç, Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başarılı

Başarısız

Üye



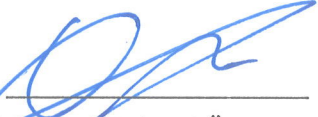
Yrd. Doç. Dr. Dilek ATICI  
(Danışman)

Üye



Doç. Dr. Kamil UNUR

Üye



Yrd. Doç. Dr. Tolga GÖK

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylıyorum.

Prof. Dr. Süleyman DEĞİRMEN  
Enstitü Müdürü



## ÖNSÖZ

Tez çalışması kapsamında Çukurova Bölgesi üç, dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının örgütsel şefkat algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik yapılan bu çalışma değerli kişilerin yardımları ile tamamlanmıştır.

Yüksek lisans eğitimim boyunca her konuda destek olan, deneyim ve bilgileri ile yol gösteren ve motivasyonumu her zaman yüksek tutmamı sağlayan danışmanım Yrd. Doç. Dr Dilek ATÇI'ya, Yüksek lisans eğitimin süresince bilgisine her başvurduğumda yardımlarını ve bilgilerini esirgemeyen Prof. Dr. Kemal BİRDİR, Doç.Dr. Kamil UNUR, Yrd. Doç. Dr. Gürkan AKDAĞ ve Arş. Gör. Sercan BENLİ'ye, tez çalışmasının her aşamasında her zaman destek olan arkadaşım Sabahat Ceylin ŞANLI'ya ve hayatıma varlığı ile anlam katan, her zaman yanımda olan erkek arkadaşım Müslüm KARAYILAN'a, yüksek lisans eğitimim süresince bana destek olan hocalarıma, aileme ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Veri toplama sürecinde yardımcı olan Adana Seyhan Oteli Genel Müdürü Sayın Can AKŞİT'e, Seyhan oteli personeli arkadaşım Özen CAN'a ve diğer tüm otel çalışanı arkadaşlarıma teşekkür ederim. Ayrıca anketlere zaman ayırıp cevap veren tüm otel çalışanlarına teşekkür ederim.

Son olarak hayatım boyunca her konuda en büyük destekçim olan, her kararında ne olursa olsun yanımda olan canım annem, canım babam ve biricik kardeşime özellikle fedakarlıklarından dolayı sonsuz teşekkür ederim. Tezimi aileme ithaf ediyorum.

## ÖZET

### ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ŞEFKAT ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: ÇUKUROVA BÖLGESİ ÜÇ, DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Tez çalışması kapsamında Çukurova Bölgesi üç, dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının örgütsel şefkat algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi incelenmiştir. Katılımcılara yönelik veriler anket formu aracılığı ile toplanmış ve yapılan alan çalışması sonucunda 383 kullanılabilir ankete ulaşılmıştır. Anket yöntemi ile toplanan veriler analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların şefkat ortamına yönelik algıları olumlu olmakla birlikte bu durum çalışanların örgütsel bağlılığını da olumlu yönde etkilemektedir. Şefkatli bir ortamda çalışanların özellikle duygusal bağlılıklarının fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların işletmelerde şefkatin varlığına ilişkin algılarının eğitim seviyesi arttıkça arttığı, otelin bulunduğu şehre göre en çok şefkatin Adana'da olduğu, aynı otelde çalışma süresine göre en fazla 5 yıldan az çalışanlarda olduğu ve otelin sahipliğine göre ise zincir otellerde daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak araştırma verilerine göre Çukurova Bölgesi üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel şefkat algılarının örgütsel bağlılıklarını etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Şefkat, Örgütsel Bağlılık, Çukurova Bölgesi Otel Çalışanları

**ABSTRACT****THE EFFECTS OF THE EMPLOYEES' PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL COMPASSION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY ON THREE, FOUR AND FIVE STAR HOTELS IN CUKUROVA REGION**

In this study, the effects of the perception of organizational compassion on organizational commitment of employees which are working in three, four and five star hotels in Cukurova Region are researched. After the studies, 383 participant surveys are collected. Data acquired by the surveying method. Due to the results of the research, the perception of compassion of employees are positive. Also the perception of compassion effect employees' commitment positively. Workers who are working in compassionate work atmosphere, their affective commitment is more than continuance and normative commitment. Within the increase of employees' educational level, their perception of organizational compassion effect positively. The city of the hotel is also important for the perception of organizational compassion. The most compassionata hotels are located in Adana. Working in the same hotel more than five years, employees' level of organizational compassion is decrease. The ownership of the hotel also effective on employees' perception of organizational commitment. According to the results of the study, chain hotels have more compassionate atmosphere than sole proprietorship hotels.

As a result of the analysis, employees' perception of organizational compassion effects their organizational commitment which are working in three, four and five star hotels in Cukurova Region

**Key Words:** Organizational Compassion, Organizational Commitment, Hotel Employees

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>i</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>viii</b>
<b>I.BÖLÜM: TEZİN PROBLEM TANIMI VE ÖNEMİ</b> .....	<b>1</b>
I.1. Problemin Tanımı .....	1
I.2. Araştırmanın Amacı .....	5
I.3. Araştırma Soruları .....	5
I.4. Araştırmanın Önemi .....	6
<b>II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ŞEFKAT VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARI VE ÖZELLİKLERİ</b> .....	<b>7</b>
II.1. Şefkat Kavramı.....	7
II.2. Örgütsel Şefkat.....	10
II. 2. 1. Örgütsel Şefkat Kavramı ve Niteliği .....	10
II.2. 2. Şefkatin Örgütsel Etkileri .....	14
II.2. 3. Turizm İşletmeleri Açısından Örgütsel Şefkat Kavramı .....	16
II.2. Örgütsel Bağlılık .....	18
II.2. 1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	19
II.2. 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	22
II.2. 3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	32
II.2. 4. Örgütsel Bağlılığın Olası Sonuçları.....	38
II.2. 5. Turizm İşletmeleri Açısından Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	41



**III. BÖLÜM: ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ŞEFKAT ALGILARININ  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ:  
ÇUKUROVA BÖLGESİ ÜÇ, DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL**

<b>İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>45</b>
III. 1. Araştırmanın Yöntemi .....	45
III.1.1. Evren ve Örneklem.....	45
III.1.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	49
III.1.3. Anketin Uygulanması .....	51
III.1.4. Kullanılan Veri Analiz Teknikleri.....	51
III.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	52
III.2. Araştırmanın Bulguları .....	53
III.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Bulgular .....	53
III.2.2. Geçerlilik Analizi .....	57
III.2.3. Güvenirlik Analizi.....	62
III.2.4. T Testi .....	64
III.2.4. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) .....	66
III.2.5. Regresyon Analizi .....	73
<b>SONUÇ .....</b>	<b>75</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>81</b>
<b>EKLER</b>	

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Tutumsal Bağlılık Süreci.....	24
Şekil 2:Etzioni' nin örgütsel bağlılık sınıflandırması .....	24
Şekil 3: Allen ve Meyer' in Üç Bileşenli Bağlılık Modeli .....	27
Şekil 4: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Yaklaşım .....	29
Şekil 5: Çoklu Bağlılıklar Modeli.....	32



## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Örgütsel Bağlılık Tanımları .....	20
<b>Tablo 2:</b> Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	23
<b>Tablo 3:</b> Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	33
<b>Tablo 4:</b> Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları .....	39
<b>Tablo 5:</b> Çukurova Bölgesi'ndeki Üç, Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine İlişkin Bilgiler.....	46
<b>Tablo 6:</b> Çukurova Bölgesi'ndeki Otel İşletmelerinde Yatak ve Oda Başına Düşen İşgören Sayısı .....	46
<b>Tablo 7:</b> Çalışmanın Evreni.....	47
<b>Tablo 8:</b> Çalışmanın Örneklemi .....	48
<b>Tablo 9:</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular .....	54
<b>Tablo 10:</b> Katılımcıların Departmanlara Göre Dağılımı .....	55
<b>Tablo 11:</b> Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	56
<b>Tablo 12:</b> Otelin Bulunduğu Şehir, Yıldız Sayısı Ve Sahiplik Durumuna İlişkin Bulgular .....	57
<b>Tablo 13:</b> Çalışanların Örgütsel Şefkat Algılarına Yönelik Faktör Analizi Tablosu .....	59
<b>Tablo 14:</b> Örgütsel Bağlılığa Yönelik Faktör Analizi Tablosu .....	61
<b>Tablo 15:</b> Örgütsel Şefkat Ölçeğine Uygulanan Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	62
<b>Tablo 16:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Uygulanan Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	63
<b>Tablo 17:</b> Cinsiyete Göre Örgütsel Şefkat Algılarına Uygulanan T Testine Yönelik Bulgular .....	65
<b>Tablo 18:</b> Medeni Duruma Göre Örgütsel Şefkat Algılarına Uygulanan T Testine Yönelik Bulgular .....	66
<b>Tablo 19:</b> Örgütsel Şefkat Algısının Yaşa Göre Karşılaştırılması .....	67
<b>Tablo 20:</b> Örgütsel Şefkat Algısının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması .....	68
<b>Tablo 21:</b> Örgütsel Şefkat Algısının Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılması.....	69

<b>Tablo 22:</b> Örgütsel Şefkat Algısının Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması ....	70
<b>Tablo 23:</b> Örgütsel Şefkat Algısının Aynı Otelde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması .....	70
<b>Tablo 24:</b> Örgütsel Şefkat Algısının Otelin Yıldız Sayısına Göre Karşılaştırılması .....	71
<b>Tablo 25:</b> Örgütsel Şefkat Algısının Otelin Sahiplik Durumuna Göre Karşılaştırılması ..	72
<b>Tablo 26:</b> Örgütsel Şefkat Algısının Otelin Bulunduğu İle Göre Karşılaştırılması.....	72
<b>Tablo 27:</b> Örgütsel Şefkatin Örgütsel Bağlılığa Etkisine Yönelik Bulgular .....	73
<b>Tablo 28:</b> Örgütsel Şefkatin Boyutlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisine Yönelik Bulgular .	74



## GİRİŞ

Günümüzde artan rekabet ortamı ve çalışma şartlarının zorlaşması ile işletmeler genellikle sorunların mevcut olduğu yerler olarak görülmektedir. İşletmelerde, çalışma saatlerinin uzaması, personele verilen değerin azalması ve sadece iş odaklı bir bakış açısının yerleşmesi çalışanları olumsuz etkilemektedir. Bunlar örgütlerde çalışanların psikolojik yönünün ihmal edildiğinin göstergesi olarak düşünülebilir.

Yönetim anlayışının değişmesiyle birlikte insanların sosyal varlıklar olduğunun farkına varılmasıyla çalışan psikolojisine verilen önem artmıştır. Sorunların aşılmasında şefkat, empati ve çalışanları anlama gibi kavramlar günümüzde ön plana çıkmaktadır. İşletmede çalışanların sorunlarının farkına varan ve onları önemseyen liderler olması, çalışanların birbirine ve işletmeye olan güvenini arttırabilecektir.

Nitelikli çalışanları işletmeye kazandırmak ve bu çalışanların kişisel gelişimi için ortam oluşturmak önemli olmakla birlikte, çalışanları işletmede tutabilme konusunda tek başına yeterli olamamaktadır. İşletmelerde şefkatli bir çalışma ortamı oluşturulması; çalışanların motivasyonunu, iş performansını, iş tatminini ve işe bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir. Kişinin işletmeye bağlılığının sağlanmasıyla işe geç gelme ve devamsızlık gibi durumlarında ortadan kaldırılması konusunda olumlu sonuçlar doğurabilecektir.

Tez çalışmasında, çalışanların iş ortamındaki şefkate ilişkin algıları belirlenerek algılanan şefkat üzerinde etkili olan değişkenler ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmanın temel amacı, otel işletmelerinde çalışanların işyerinde kişiler arası ilişkilerde şefkatin varlığına ilişkin algılarının belirlenmesi ve bu algının örgütsel bağlılığa etkisinin tespit edilmesidir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde tezin probleminin sunumuna, amacına, önemine ve araştırma sorularına yer verilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde ise örgütsel şefkat ve örgütsel bağlılık kavramlarına değinilmektedir. Bu bölümde kavramların turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesine ve aralarındaki ilişkiye yönelik literatür taramasına yer verilmektedir.

Tezin üçüncü bölümü, Çukurova Bölgesi üç, dört ve beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yapılan bir alan çalışmasından oluşmaktadır. Bu bölümde öncelikle araştırmanın yöntemi açıklanmakta, daha sonra ise açıklanma bulgularına yer verilerek mevcut alanyazın çerçevesinde tartışılmaktadır. Yapılan alan çalışması sonuçlarından hareketle otel yöneticileri ve gelecekte yapılacak çalışmalar için yol gösterici önerilere yer verilerek bölüm sonlandırılmıştır.

## **I.BÖLÜM: TEZİN PROBLEM TANIMI VE ÖNEMİ**

Bu bölümde öncelikle çalışmanın problem tanımı ortaya konulmakta, ardından tez çalışmasının amacına, önemine, kapsamına değinilmekte ve araştırma soruları sunulmaktadır.

### **I.1. Problemin Tanımı**

İşletmelerin küresel rekabette başarı sağlamalarının yolu işletmelerin sahip olduğu değerleri doğru bir şekilde yönetmelerine bağlı olmaktadır. Önceleri sadece sermaye faktörü üzerinde yoğunlaşan işletmeler, günümüzde emek faktörünün de en az sermaye faktörü kadar önemli olduğunu kavramaya başlamışlardır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 36). İşletmeler sadece teknolojik gelişmeleri takip ederek rekabet üstünlüğü sağlayamamaktadır. Özellikle hizmet işletmeleri söz konusu olduğunda rekabet avantajı sağlamanın tek yolu insan kaynağından geçmekte ve bu durum da insan kaynağına verilen önemin artmasına yol açmaktadır. Çalışanların işlerinden memnun olmasını sağlayarak insan kaynağından daha fazla verim almak ve bağlılıklarını arttırmak isteyen işletmeler için onlara anlayışla yaklaşım, istek, ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde bulundurmanın önemi büyüktür. Böylelikle hem çalışanların gelişmesine imkan verilmekte, hem de çalışanlar mutlu olduğundan işletmede kalmaya istekli olmaktadır (Dolgun, 2007:2).

Yöneticiler örgütün amaçlarına ulaşabilmek için yer, zaman, para ve personel gibi kaynaklardan yararlanmakta ve bu kaynaklar içerisinde en zor sağlanana nitelikli ve uygun insan kaynağı olmaktadır (Tunçer, 2012: 208). Yöneticilerin insan kaynaklarını verimli bir şekilde yönetmesi işletmelerde kazaların, devamsızlığın ve hata oranının azalması anlamına gelmektedir. Bunun sonucunda ise ürün ve hizmet kalitesinde artış meydana gelmektedir.(Can ve Kavuncubaşı, 2005: 11). Çalışanların örgüte bağlılık

düzeyleri arttıkça örgüt de güçlenmektedir. Yoğun bir rekabet ortamında örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri için çalışanların örgütte bağlılığını sağlamak amacıyla ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, esnek çalışma ortamı sağlama, özendiriciler sunma gibi yollar izlenilmesi faydalı olabilmekle birlikte örgütün hayatta kalması açısından da faydalı olabilmektedir. (Altındağ ve Turnalı, 2015: 2).

Turizm sektörü açısından bakıldığında, sektörün “emek-yoğun” olması nedeniyle çalışanlar turizm işletmelerinde önemli bir yere sahiptir (Kozak, Kozak ve Kozak, 2006: 1). Turizmin bir hizmet sektörü olması nedeniyle sektörde kaliteye ulaşabilmenin tek yolu insan gücüdür (Met ve Erdem, 2006: 54). Konaklama işletmelerinde çalışanların bir üretim faktörü olması nedeniyle çalışanların önemi diğer işletmelere oranla daha yoğun hissedilmekte ve işletmelerinin başarısı müşteri memnuniyetine göre değerlendirildiğinden, müşterileri memnun etmek son derece önem arz etmektedir. Müşteri memnuniyetini sağlamak ise öncelikle çalışanları memnun etmekle başlamaktadır. Çalışanların memnuniyetini sağlamak amacıyla öncelikle çalışanlara değer verilmesi, onların yaşam standartlarını geliştirmek için çaba harcanması, eğitimlerle çalışanların gelişimine destek olunması ve çalışanlara anlayışla yaklaşarak motivasyonlarının sağlanması gerekmektedir ( Özdemir ve Akpınar, 2002: 85). Bu da şefkatli ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanmasını gerekli kılmaktadır.

Otel işletmelerinde işin niteliği gereği yoğun çalışma saatlerinin olması ve işlerin genellikle sezonluk olması çalışanların işletmeye bağlılığının sağlanmasını zorlaştırmaktadır. Bu noktada anlayışın, empatinin ve şefkatin hakim olduğu bir ortamın yaratılması; çalışanların işletme hakkında olumlu düşünmesi ve işletmeye bağlılıklarının sağlanması açısından önemli olabilecektir. İşletmelerde şefkatin etkin olmasıyla huzurlu bir çalışma ortamı yaratılabilecek ve böylelikle çalışanların birbirine ve yönetime güven



duyması sağlanabilecektir. Turizm işletmelerinde müşteri memnuniyetine önem verilmesinden dolayı departman başarısı kişinin başarısından daha önemli hale gelmektedir. Departmanda sorun yaşayan bir kişi olduğunda diğer çalışanlar onun sorununa çözüm üretmek için daha istekli ve şefkatli davranabileceklerdir. Böylelikle sorunun kısa sürede çözülmesi departman başarısını olumsuz etkilemeyecektir (Lara ve Baez, 2016: 606).

Günümüzde işletmeler rekabet avantajı sağlamak amacıyla çalışanlarına daha fazla önem vermeye ve daha iyi bir çalışma ortamı yaratmak amacıyla birtakım yöntemler uygulamaya başlamışlardır (Keleş, 2011: 345). Bu iyileştirme yöntemlerinden biri olan pozitif örgütsel davranış; özgün, ölçülebilir, geliştirilebilir ve performans üzerinde olumlu etkilere sahip bir yaklaşımdır. İş yerinde çalışanların performansının geliştirilmesi amacıyla geliştirilen pozitif örgütsel davranış yaklaşımı;

- Hedeflere ulaşmak için azimli olma (umut),
- Kişinin zorlu işlerde başarılı sonuçlar elde edebileceğine inanması (öz-yeterlilik),
- İş hayatının herhangi bir döneminde başarının sağlanabileceğine dair olumlu beklentiler içerisinde olma (iyimserlik),
- İş hayatındaki güçlüklerle başa çıkabilme ve her türlü sıkıntıya rağmen başarıya ulaşabilme (Psikolojik dayanıklılık) özellikleriyle açıklanabilen psikolojik sermaye kavramını öne sürer (Luthans ve Youssef, 2004: 133; Luthans ve diğerleri, 2007: 544). .

Pozitif sermaye unsurlarıyla bağlantılı olduğu düşünölebilen örgötsel şefkat kavramına bakıldığında çalışanların işletmede sorun yaşayanları fark etmesini, bu sorunları hissetmesini ve sorunlara çözüm üretilmesini içeren bir süreç olduğu söylenebilir. Şefkatin unsurları olan başkalarının sorunlarının farkına varma, empati kurarak sorunları hissetme ve sorunları çözecek şekilde çözümler üretme durumları birlikte sağlandığında çalışanların motivasyonu artacak ve mutlu bir çalışma ortamında olmaları dolayısıyla örgüte bağlılık düzeylerinde artış gözlemlenebilecektir (Kanov ve diğerleri, 2004: 810).

Örgötsel şefkat konusunda yapılan çalışmalar az olmasına rağmen gelecek vaat eden bir çalışma alanıdır. Örgötsel şefkat, yardım kuruluşları ve kamu kurumları da dâhil olmak üzere her tür işletmede mevcut olabilmektedir. Yapıları gereği bazı kurumlarda şefkatli ortam oluşturmak zor iken, bazı kurumlarda daha kolay gerçekleştirilebilir. Kamu kurumları yapısı gereği daha resmi olması nedeniyle şefkatli bir ortam oluşturulması zorlaşmaktadır (Kanov ve diğerleri, 2004; 816). Örgütlerde şefkat ortamı yaratmak; bir yakınıni kaybetmiş kişiye duygusal destek sağlamak, maddi sıkıntı yaşayan kişiye maddi destek olanakları sunmak, bebeği olan çalışana esnek çalışma saatleri sunmak gibi çeşitli şekillerde olabilmektedir (Lilius ve diğerleri, 2008: 195).

Örgötsel şefkatin sağlandığı işletmeler olumlu bir imaj kazanarak kendilerini geliştirme olanağı kazanabileceklerdir. Turizm işletmelerinde şefkatli bir çalışma ortamının yaratılmasının çalışanların iş tatmin düzeylerini ve örgüte bağlılıklarını arttıracığı, böylece turizm işletmelerinde yüksek olan iş bırakma oranını düşürme konusunda da etkili olabileceği düşünülmektedir.

## **I.2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmada, otel işletmelerinde çalışanların çalışma ortamındaki ilişkilerde şefkatin varlığına yönelik algılarını belirlemek amaçlanmaktadır. Araştırmanın temel amacını Çukurova Bölgesi'ndeki üç, dört ve beş yıldızlı otel personelinin çalışma ortamındaki şefkate yönelik algılarının belirlenmesi ve bu durumun örgütsel bağlılıklarını etkileyip etkilemediğinin tespit edilmesi oluşturmaktadır. Bu amaçla örgütsel şefkatin boyutları belirlenerek, her bir boyutun otel işletmelerinin özelliklerine göre değişiklik gösterip göstermediği ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Böylelikle genel olarak tüm işletmelerde, özelinde otel işletmelerinde günümüze kadar ihmal edilen şefkat olgusunun varlığının sorgulanması mümkün olmuştur.

## **I.3. Araştırma Soruları**

Belirlenen temel amaç kapsamında aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranacaktır:

1. Otel işletmelerinde çalışanların çalışma ortamında şefkatin varlığına yönelik algıları ne düzeydedir?
2. Örgütsel şefkat algısı hangi boyutlardan oluşmaktadır?
3. Çalışanların çalışma ortamındaki şefkate ilişkin algıları çalışanların yaşı, medeni durumu, cinsiyeti, eğitim düzeyi, çalışanların iş hayatındaki toplam çalışma süresi ve aynı otelde çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?
4. Çalışanların çalışma ortamındaki şefkate ilişkin algıları otelin yıldız sayısı, otelin büyüklüğü ve yönetim şekline göre farklılık göstermekte midir?

5. Örgütsel şefkat algısının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi var mıdır?
6. Örgütsel şefkatin hangi boyutu örgütsel bağlılığı daha fazla etkilemektedir?

#### **I.4. Araştırmanın Önemi**

Örgütsel şefkat olgusu, çalışanlara özen gösterilmesi, sorunlarının farkına varılarak çözüm üretilmesi anlayışıyla hareket edilmesini öngördüğünden çalışanların işe bağlanmalarını sağlaması ve böylelikle de örgütsel yaşamı canlı tutması bakımından önemini her geçen gün arttırmaktadır (Frost, 2011; 398). Şefkatin örgütsel düzeyde önemli olduğunun farkına varılmasıyla alanyazında bu konuda yapılan çalışmaların arttığı görülmektedir. Ancak uluslararası alanyazında turizm sektöründe yapılan sadece bir çalışmaya rastlanılmıştır. Türkiye’de örgütsel şefkat konusunda yapılmış herhangi bir çalışma mevcut değildir. Bu açıdan çalışmanın alanında öncü bir çalışma olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının konuyla ilgili alanyazına önemli katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Yapılacak araştırma vasıtasıyla örgütsel şefkat olgusunun otel işletmelerinde çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığı, örgütsel şefkatin mevcut olduğu işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi mümkün olacaktır. Elde edilen sonuçlar hem otellerde örgütsel şefkat konusunda farkındalık yaratıp daha olumlu bir çalışma ortamının yaratılmasını sağlama konusunda yöneticilere, hem de daha sonra yapılacak çalışmalara yol gösterici olması bakımından araştırmacılara faydalı olabilecektir.

## II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ŞEFKAT VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARI VE ÖZELLİKLERİ

Bu bölümde, öncelikle örgütsel şefkat kavramının tanımı, özellikleri ve turizm işletmeleri açısından olası etkileri incelenmektedir. Bunun ardından örgütsel bağlılık kavramı ve özellikleri turizm işletmeleri ve mevcut olan alan yazın göz önünde bulundurularak irdelenmiştir.

### II.1. Şefkat Kavramı

İnsan yaşamında şefkatin geçmişi binlerce yıl öncesine dayanmakta ve din, psikoloji ve sosyoloji gibi birçok bilim dalının bir parçasını oluşturmaktadır ( Nussbaum, 1996' dan aktaran: Kanov ve diğerleri, 2004: 809). Küreselleşen dünyada ekonomi, politika ve güvenlik alanlarında sorunlar artmakta; kriz ve salgın hastalıklarla yüzleşilmekte böylece şefkatin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Şefkatin insan hayatının temel ve sonsuz parçalarından biri olması günümüzde örgüt yaşamına da şefkatin uyarlanmasına neden olmuştur (Dutton, Worline, Frost, Lilius, 2006: 61).

Eski bir Çeroki inanışına göre insanın içinde iki kurt arasında bir savaş olduğuna inanılmaktadır. Bir kurt korku, öfke, kıskançlık, pişmanlık, keder, hırs, yalan, suçluluk ve egoyu temsil ederken; diğer kurt ise barış, aşkı, umut, sakinlik, alçak gönüllülük, nezaket, dürüstlük, empati, cömertlik ve şefkat gibi duyguları temsil etmektedir. Kazananın hangi kurt olacağını ise kişinin hangi duyguları beslediği belirlemektedir. Örgütlerde bu iki kurt mevcuttur. Bir kurt egodur; kibir, öfke, yalanlar, açgözlülük kendine acıma, üzüntü ve pişmanlık gibi olumsuzlukları temsil eder. Diğer kurt ise şefkattir; yardımseverlik, anlayış, nezaketi merhamet, cömertlik, alçakgönüllülük gibi erdemleri temsil eder. İki kurt pratikte savaşıyor olsa da yapılan çalışmalar egonun daha

önde olduğunu ve işletmelerde olumlu özelliklerin tam olarak yerleşemediğini göstermektedir (Frost ve diğerleri, 2006: 4).

İngilizce anlamı “compassion” olan şefkat kavramı Latince’ de acı çekmek anlamına gelen “passio” ve birlikte anlamına gelen “com” sözcüğünün eklenmesiyle oluşmakta ve birlikte acı çekmek anlamına gelmektedir. Yaşanan olaylara empatiye benzer olarak duygusal tepki verme durumudur (Lilius ve diğerleri, 2011:5 ). Türkçeye çevrildiğinde şefkat, merhamet, sevecenlik, duyarlılık gibi anlamları olan “compassion” sözcüğünün çalışmada hangi anlamının kullanılacağı konusunda uzman görüşleri alınmasına rağmen tam karşılık gelen ifade bulunamamıştır. Türk Dil Kurumu’ na göre şefkat “acıyarak ya da koruyarak sevme, sevecenlik” anlamına gelmektedir. Kökeninde sevgi, merhamet ve yardım duygularını barındıran şefkat olumlu duygu ve düşünceleri içinde barındırmaktadır. Sözcüğün, bazı kaynaklarda merhamet (Gök, 2015; Akdeniz ve Deniz, 2016), bazı kaynaklarda eşduyum şeklinde çevrildiğine rastlanılmıştır (Kurter (çev), 2000; Mertan, 2009; Hiçdurmaz ve İnci, 2015) Sözcük anlamı açısından merhamet ve şefkat kelimelerinin eşitler arasındaki ilişkiyi çağrıştırmadığı belirtilerek duygudurum, duygusal iletişim, duygu paylaşımı (Prof. Dr. Nevzat TARHAN, Nöropskiyatri Hastanesi Yönetim Kurulu Başkanı, ile kişisel e-posta yoluyla iletişim) İngilizce kökeninin tam karşılığı açısından duygudaşlık, empati (Prof. Dr. Mustafa AKSAN İngiliz Dili Edebiyatı Bölümü Öğretim Üyesiyle kişisel görüşme yoluyla) gibi karşılık önerileri alınmıştır. Ancak şefkatin hem empati hem de duygudaşlığı içermesi nedeniyle örgütsel bağlamda ve anlaşılma kolaylığı açısından şefkat kelimesinin kullanımı tercih edilmiştir. .

Şefkat kavramının tanımı ve kapsamına ilişkin yapılan çalışmalarda şefkat, Clark (1997)' in sınıflandırmasına göre; başkalarının acılarını, sorunlarını fark etmek (noticing), onlarla empati kurmak (feeling) ve sorunlarına çözüm üretmek (responding) şeklinde birbiriyle bağlantılı üç unsurun birlikte uygulanmasıyla oluşan süreç olarak ele alınmaktadır. Başkalarının sorunlarını fark etme boyutu; onların duygusal durumlarının farkına varmayı ve hayatlarında olup bitenlere ilişkin gösterdikleri duygusal ipuçlarına karşı dikkatli olmayı içermektedir. Diğerlerine farkına varıldığının ve önemsendiğinin hissettirilmesi kişinin kendini önemli hissetmesini ve yalnız olmadığını düşünmesini sağlamaktadır (Frost ve diğerleri, 2000: 36).

Hissetme boyutu ise diğer insanlarla empati kurmayı içerir. Acıyı birlikte yaşadığını düşünmek, sorunu yaşayan kişiyle duygusal bağ kurmayı sağlamaktadır. Bu duygusal bağ sayesinde sorunu olan kişiye daha ilgili yaklaşılabilir (Lilius ve diğerleri, 2011: 6). Bu yönüyle şefkat empati kurmaya benzemekte, fakat sorunlara çözüm üretmesi yönüyle empatiden ayrılmaktadır (Frost ve diğerleri, 2006: 9). Başka bir ifadeyle şefkat göstermek empatiye göre daha aktif bir yaklaşım sergilemek anlamına gelmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi şefkat, empati kurmayı da içeren bir süreçtir.

Cevap vermek ise başkalarının acılarını hafifletmek ya da üstesinden gelmelerini sağlamak amacıyla bir çözüm üretip harekete geçmeyi içermektedir (Lilius ve diğerleri, 2011:874). Böylece sorun yaşayan kişinin daha kolaylıkla sorunların üstesinden gelmesine yardımcı olunarak hayatının tahammül edilebilir hale gelmesi sağlanabilmektedir (Reich, 1989: 98).

Bazen çalışma arkadaşlarına sadece gülümseyerek yaklaşmak bile olumlu etki yaratmakta ve kişilerin sorunlarını daha kolay bir şekilde paylaşabilmelerini sağlamaktadır. Bu durumda sorunların üstesinden gelmek daha da kolaylaşmaktadır (Clark 1997' den aktaran Kanov ve diğerleri, 2004: 816).

## **II.2. Örgütsel Şefkat**

Bu bölümde öncelikle tez çalışmasının temel konusunu oluşturan örgütsel şefkat kavramı ve özellikleri irdelenerek, konuyla ilgili çalışmalara değinilecektir.

### **II. 2. 1. Örgütsel Şefkat Kavramı ve Niteliği**

İş dünyası günümüze kadar hep rekabetçilik, saldırganlık, diğerlerini geride bırakmaya yönelik başarı kavramı gibi daha erkek egemen değerler ve özellikler üzerine kurulu olduğu için, şefkat gibi daha feminen ve daha yumuşak değerler ihmal edilmiştir. Konuyla ilgili çalışmaların az olması bunun bir ispatıdır. Ancak günümüzde başlayan yeni akımlarla daha insani değerlerin ön plana çıkmaya başladığı görülmektedir.

Yeni akımlardan biri olan pozitif psikoloji kavramı işletmelerde olumsuz olan durumları iyileştirme ve mevcut olan olumlu durumları da arttırma üzerinde durmaktadır. Bu bağlamda işletmelerde pozitif örgütsel davranış kavramı daha fazla yer almaya başlamıştır (Wright, 2003'ten aktaran Dönmez ve Birdir, 2014: 981). Pozitif örgütsel davranış, günümüz iş yerlerinde çalışanların performanslarındaki artış yönünden ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkili bir şekilde yönetilebilen insan kaynaklarının; pozitif odaklı, güçlü yönleri ve psikolojik sermayeleriyle ilgili çalışma ve uygulama alanıdır (Luthans, 2002: 63).



Günümüzde her alanda yaşanan değişimler sermaye türlerini de etkilemiştir. Geleneksel olarak kabul edilen finansal, fiziksel ve teknolojik sermaye türleri sürdürülebilir rekabette gerekli olmalarına rağmen artık yeterli olmamaktadırlar. Rekabet ortamında insan faktörünü ön plana çıkaran beşeri, sosyal ve psikolojik sermayenin önemi günden güne artış göstermektedir (Luthans ve Youssef, 2004:131).

Kişinin başarılı olabileceğine yönelik umudunun olması başarının ön koşulları arasında yer almaktadır. Umut gerek fiziksel ve zihinsel sağlıkta gerekse de zorlukların üstesinden gelme konusunda etkili bir özellik olmakta ve iş dünyasında çalışanların motivasyonunu artırıp yüksek performans göstermesini sağlayan bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Luthans ve Jensen, 2005'ten aktaran Keleş, 2011: 348).

Öz-yeterlilik ise, personelin bilişsel kaynaklarını ve motivasyonunu, yaşamında meydana gelen olaylara kontrol imkanı sağlayabilecek bir şekilde kullanması ve hayatında karşılaştığı sorunların üstesinden gelebileceğine olan inancıdır (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66). Bireyler güçlü öz-yeterlilik hissine sahip olduklarında; tehlikelerden ve zor görevlerden kaçmak yerine onlara sıkıca bağlanarak üstesinden gelmeyi tercih etmektedirler (Bandura 1994'ten aktaran Dönmez ve Birdir, 2014: 984).

İyimserlik mümkün olabilecek en iyi sonucun gerçekleşeceğini bekleme eğilimi olarak tanımlanabilmektedir (Scheier ve Carver, 1985: 26). İş yaşamında iyimser kişilerin daha çok çalışmaya teşvik edebilen, zorluklar karşısında daha sabırlık, daha tatminkar ve duygusal ve fiziksel açıdan daha canlı oldukları düşünülmektedir (Keleş, 2011: 347).

Bireyin tüm zorluklara göğüs germesi ve dayanma gücü, uyumu ve süregelen her türlü psikolojik baskılar karşısındaki tutumunu içeren kavram psikolojik dayanıklılıktır

(Özkalp, 2009: 495). Bireyin çevresindeki olumlu ve olumsuz olaylara karşı direnç seviyesi kişinin bu olaylara karşı dayanma kapasitesini belirlemektedir (Polatçı, 2014: 118). Psikolojik dayanıklılığın işletmelerde mevcut olmasının amacı, işletmelerde, liderlerde ve çalışanlarda var olan kapasitenin ortaya çıkabilmesini sağlamaktır (Luthans ve diğerleri, 2007: 551). Yapılan araştırmalara göre kişinin iş performansı ile dayanıklılık kapasitesi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda, sürekli bir değişim içinde olan iş dünyasında dayanıklılığı yüksek olan bireylerin; terslikler ve engeller karşısında mücadeleci, yaratıcı ve değişime uyum sağlayıcı olmalarının performanslarını da olumlu etkilediği düşünülmektedir (Çetin ve Basım, 2012: 128). Ayrıca psikolojik dayanıklılığın mutluluk, bağlılık, performans ve iş doyumunu gibi kavramlarla ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Luthans ve diğerleri, 2007: 541). Bu bağlamda çalışanların iyimserliğinin ve dayanıklılığının yüksek tutulmasında şefkatli bir çalışma ortamı yaratılmasının faydalı olacağı söylenebilir. Şefkatli çalışma ortamı yaratılması ile işletmelerde pozitif sermaye unsurlarının var olması ve böylece çalışanların performansının yükselmesi, işletmeye bağlılıklarının ve iş tatmin düzeylerinin artması sağlanabilecektir.

Psikolojik sermaye boyutlarının ölçülebilir ve eğitimlerle çalışanlara kazandırılabilir olması işletmelerde uygulanabilirliğini kolaylaştırmaktadır. Örgütlerde olumlu bir iklim yaratıp çalışanlardan yüksek verim bekleyen yöneticiler, çalışanların psikolojik sermayelerine yatırım yaparak yetersiz ve güçlü yanlarının farkına varma, güçlü ve yetersiz yanlarını görme, kişiliklerine bağlı olarak ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz davranışları anlama ve bu davranışların işlerine etkilerine görme gibi fayda sağlayabilirler. Pozitif sermayenin umut, dayanıklılık ve iyimserlik bileşenleri, çalışanların mutluluğunu, performansını, işe bağlılığını ve iş tatmini olumlu yönde etkileyebilecektir (Keleş, 2011:

349). Bu durumu hayata geçirmeyi sağlayacak olumlu çalışma ortamının yaratılmasında şefkatin faydalı olacağı söylenebilir. Çalışma ortamında şefkatin var oluşu ile çalışanlar işletmedeki gelecekleri konusunda daha umutlu ve iyimser olabilecektir. Ayrıca iş arkadaşlarından ve yöneticilerinden şefkat gören çalışanlar sorunlara karşı daha dayanıklı olup işletmeye daha bağlı hale gelebileceklerdir.

Örgütlerde şefkat olgusu bireyler arasında ve toplu olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Eğer bir çalışan çalışma arkadaşlarının sorunlarını fark edip o kişi veya kişilerle empati kurarak sorunlara kendisi çözüm üretmiş ise bu durumda bireysel şefkatin varlığından söz edilebilir. Örgütsel şefkat ise bireyler arasında başlayarak zamanla sorunların diğer çalışanlar ve yöneticiler tarafından fark edilmesiyle toplu halde gerçekleşebilir. Şefkat ortamının mevcut olduğu işletmelerde çalışanlar birbirlerinin sorunlarını fark edebilir, empati kurabilir ve sorunlara ortak bir çözüm yolu arayabilirler (Lilius ve diğerleri, 2008: 194).

Örgütlerde şefkat davranışı, çalışanların sorunlarına çözüm üreten yöneticilerden, iş arkadaşlarının sorunlarını dinleyip onlara çözüm üreten çalışana kadar her seviyede görülebilir (Frost ve diğerleri, 2000: 36). İş ortamında şefkatin oluşabilmesi ve kişilerin sorunlarını rahatça paylaşabilmeleri için sağlanması gereken koşullar arasında iş arkadaşlarına güvenme, onlarla olumlu iş ilişkileri geliştirme (Eisenberg, 2000: 677) ve işletmede çalışanlar arasında şefkatli bir ortam yaratabilecek liderin mevcut olması gibi durumlar yer almaktadır (Ashforth ve diğerleri, 2000: 477). Örgütlerde şefkate odaklanılması daha olumlu ve sağlıklı bir çalışma ortamı yaratabilmektedir. Böyle bir ortamda çalışanların örgüte bağlılığı, iş tatmin düzeyleri ve motivasyonlarında artış meydana gelmesi söz konusudur (Frost ve diğerleri, 2006: 7; Lilius ve diğerleri, 2008: 195).

Örgütlerde şefkat ortamının yaratılmasını sağlayan birçok faktörden bahsedilebilir. Bu faktörler işletmelerin şefkat kapasitesini belirler. Örgütlerin şefkat kapasitesi ise bir örgütten diğerine değişkenlik gösterebilmektedir. Bazıları şefkatli bir ortam yaratmaya ve çalışanlarının sorunlarına çözüm üretmeye hazır iken; bazılarının bu ortamı yaratması çok zor olmaktadır. Bu değişkenlik örgütlerin liderlik koşulları, yapıları ve değerlerinden kaynaklanmaktadır (Dutton ve diğerleri, 2002: 56). Örgütün değerlerinin şefkat ortamını sağlamaya uygun olduğu durumlarda çalışanlar arasında daha kolay ve daha etkili koordinasyon sağlanabilmektedir (Kanov ve diğerleri, 2003: 816). Örgütlerde şefkat duygusunu hisseden kişiler, örgütün değerlerini ve kültürünü sağlamlaştırarak şekilde diğer çalışanlarla daha kolay iletişime geçebilmektedir. Bu durum örgütün değerlerinin ve kültürünün benimsenmesini ve yayılmasını kolaylaştırmaktadır (Frost ve diğerleri, 2000: 32). Böylelikle şefkate dayalı bir örgüt kültürünün gelişmesi sağlanabilir.

## **II.2. 2. Şefkatin Örgütsel Etkileri**

Örgütsel şefkat konusunda yapılan sınırlı sayıdaki çalışmada şefkatin örgütsel etkilerine ilişkin birçok çıkarım yapıldığı görülmektedir. Şefkatin işletmelerin performansını doğrudan etkilediğini söylemek yanlış olsa da, işletmeler ve çalışanlar açısından birçok olumlu etkisinin olduğunu söylemek mümkündür (Lilius ve diğerleri, 2011: 875). Dolayısıyla şefkatin örgüt çapında dolaylı olarak birçok etkisi olduğu söylenebilir.

Şefkatin örgütsel bir nitelik kazanması, sorunlu çalışma ortamının yok edilmesine katkı sağlayabilecek ve çalışanların başkalarının sorunlarına karşı farkındalıklarını arttırarak çalışanlar arasında yardımlaşma ve sorunlara ortak çözüm üretme olgusunu geliştirebilecektir. (Dutton ve diğerleri, 2014: 298). Dolayısıyla şefkat

sayesinde yaratılan bu olumlu çalışma ortamının yukarıda sözü edilenlerin yanı sıra işletme açısından daha birçok kazanımı da beraberinde getireceği söylenebilir. Şefkatin sağlanmadığı ortamlarda ise çalışanlar arasında karşılıklı ilişkileri pekiştirmek konusunda sıkıntılar yaşanabilmekte ve çalışanların birbirine daha hırçın ve sinirli yaklaşmasına neden olabilmektedir (Simpson, 2012: 109). Şefkat ortamının yaratılmaması çalışanların iş değiştirme konusunda daha aceleci davranmasına, verimli çalışmamasına ve diğer çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemesine sebep olacaktır.

Çalışanlara şefkatle yaklaşmak özellikle kriz dönemlerinde hem işletme hem çalışanlar hem de müşteriler açısından faydalı olacaktır. İş ortamında huzurlu olan çalışanlar müşterilere daha olumlu yaklaşacak ve dolayısıyla müşteri memnuniyetinde de önemli bir artış meydana gelecektir (Lilius, 2012: 575). Ayrıca şefkat işletmelerdeki krizlerde nasıl davranılması gerektiği ve bu krizin nasıl çözüme ulaştırılacağı konusunda önemli bir yol göstericidir. İşletmenin performansı hakkında öngörülerde bulunmayı sağlar (Cameron, Beight ve Caza, 2004: 16). Çalışanların kritik dönemlerinde şefkat desteği görmesi, o işletmede huzurlu olmasını ve işletmeye bağlılığının artmasını sağlayacaktır. Böylece çalışanların işten ayrılma niyeti ve işe gelmeme durumu şefkatin olumlu sonuçlarından bazılarını göstermektedir (Dutton ve diğerleri, 2007: 119).

İşletme içerisinde şefkat sadece sorunlardan uzaklaşmayı hızlandırmaz ayrıca işletme hakkındaki pozitif duyguları ve iş arkadaşlarının birbirine bağlılığını ve güven düzeyini artırır (Frost ve diğerleri, 2000: 26). Liderlerin çalışanlara hem iş hem de özel hayatlarında yol gösterecek tavırlar sergilemesi, maddi ve manevi destek vermekten kaçınmaması ve ayrıca zaman, yer ve mevcut durum hakkında geleneklerden uzaklaşıp, gelecek odaklı bir tutum sergilemeleri işletmenin performansı ve çalışan memnuniyeti açısından olumlu sonuçlar yaratabilecektir (Hill ve Stephens, 2003: 340).

Genel olarak işletmelerde şefkatli bir çalışma ortamı yaratılması işletme açısından olumlu sonuçlar doğurmakla birlikte, çalışanların iş tatmini ve işletmeye bağlılığını da olumlu yönde etkilediğini söylemek mümkün olacaktır. Şefkatin işletmelerde daha da yaygınlaşması durumunda çalışanların özel hayatlarındaki sorunları iş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle paylaşması ve bu sorunlara birlikte çözüm arayarak sorunların meydana getireceği olumsuz etkileri ortadan kaldırılması mümkün olabilecektir (Lilius ve diğerleri, 2008: 198).

Şefkatin tüm işletmeler açısından olumlu sonuçlar yaratması beklense de turizm işletmelerinde uzun çalışma saatlerinin olması ve sektörün insan gücüne dayanması şefkatin daha önemli bir konumda olmasını gerektirmektedir. Turizm sektöründe çalışanların iş bırakma oranının fazla olması ve daha iyi şartlarda çalışmak istemelerinden dolayı otel işletmelerinde şefkat ortamının sağlanması daha olumlu sonuçlar yaratabilecektir.

### **II.2. 3. Turizm İşletmeleri Açısından Örgütsel Şefkat Kavramı**

Örgütsel çalışmalarda iş ortamındaki şefkate verilen önem geçmiş 10 yıl içinde artsa da turizm işletmelerinde yapılan sadece birkaç çalışma bulunmaktadır (Lara ve Baez, 2016: 605). Turizm endüstrisinin diğerlerine oranla daha fazla insan gücüne dayanması nedeniyle çalışanların herhangi bir sorunu hem birbirlerine hem de müşteriye daha kolay yansımakta ve bu durum da işletmenin performansını olumsuz etkilemektedir. Bu durumda turizm işletmelerinde de şefkat ortamının pek çok açıdan işletmeye yarar sağlayacağı söylenebilir.

Konaklama işletmelerinde çalışanların iş esnasında birbirlerini gözlemleyebilmesi diğer sektörlere oranla daha kolay olmakta ve sorunu olan kişilerin fark edilmesi daha hızlı gerçekleşmektedir. Sorunların daha hızlı bir şekilde farkına varılması çözüm üretme sürecini de hızlandıracak ve böylece diğer çalışanlar ve işletme sorunlardan etkilenmeyecektir (Barasch 2005'den aktaran Lara ve Baez, 2016).

Otel işletmelerinde çalışanların performansı müşteri tepkilerine göre değerlendirilirken departmanın performansı bireysel performanstan daha önemli hale gelmektedir. Hizmetin birçok unsurdan oluşan bir paket olarak sunulması ve bir bütün olarak algılanması dolayısıyla, çalışanlar işlerinde ne kadar başarılı olursa olsun diğer çalışanların performansı kötü olduğunda müşterinin algıladığı performans da düşük olacaktır (Grand ve Patil, 2012: 547). Bu bakımdan turizm sektöründe çalışanların birbirine destek olması aslında bir zorunluluk olarak görülebilir. Sorunu olan bir kişi diğerleri üzerinde de olumsuz etki yaratacağından konaklama endüstrisinde şefkatin işleyişteki önemi giderek artmaktadır (Lara ve Baez, 2016: 606). Ekibin başarısını yüksek tutmak adına çalışanlar arasında şefkatin diğer sektörlere oranla daha fazla olması gerektiği düşünülmektedir.

Bir kişinin sorunu olduğunda ona esnek çalışma imkanı sağlanması, maddi manevi destek verilmesi ve kendini yalnız hissetmesinin önlenmesi gibi durumlar işletmelerde gösterilebilecek şefkat davranışları olarak sayılabilir (Lilius ve diğerler, 2008: 195). Takım moralinin yüksek olduğu durumlarda çalışanların hizmet kalitesi artmakta ve bu durumda müşteri memnuniyeti olumlu yönde etkilenmektedir. Konaklama işletmelerinde işgörenler müşteri memnuniyetini arttırmak amacıyla iyi iletişim becerisine sahip, güler yüzlü ve samimi olmak durumundadırlar. İşgörenlerin bu olumlu davranışları sergilemeleri için yöneticilerin tutumları büyük önem arz etmektedir. Yöneticilerinden iyi niyet ve şefkat

gören çalışanlar müşterilere daha olumlu yaklaşmaktadırlar. Bu sayede müşteri memnuniyetinde artış meydana gelmektedir (Özdemir ve Akpınar, 2002: 85). Müşteri memnuniyetinin yüksek olması işletmenin performansını da arttıracaktır (Lara ve Baez, 2016: 612). Çalışanların şefkat gördükçe birbirleri ve yöneticileriyle aralarında bir duyguların oluşacağı ve bu bağın da çalışanın işletmeye olan bağlılığını arttıracacağı söylenebilir. Örgütsel bağlılığın sağlanması şefkat ortamının yaratılmasının en önemli faydalarından biri olarak belirtilmektedir (Dutton ve diğerleri, 2014: 280)

## **II.2. Örgütsel Bağlılık**

Dünyanın giderek küçüldüğü, ticari ve ekonomik açıdan ülkeler arası sınırların ortadan kalktığı, ve rekabette artışın mevcut olduğu bir ortamda işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmelerinde ve giderek güçlenerek sağlam adımlarla ilerlemelerinde örgütsel bağlılık kavramı büyük önem taşımaktadır (İnce ve Gül, 2005'ten aktaran Günel, 2009: 115). Örgüt yaşamında temel teşkil eden hususların başında, üretim fonksiyonlarının en önemli öğelerinden biri olan insanların örgütsel süreçlere dahil edilebilmesi ve böylece iş performanslarının artırılması yer almaktadır. Örgüt ile bireyler arasında kurulan bağlar, çalışanların örgütün amaç ve değerleri etrafında toplanmasını sağlamakla birlikte çalışanların bağlılık duygularının da gelişmesini sağlamaktadır (Çakır, 2011: 57; Diker, 2014: 7 ).

İşletmelerin doğru personeli işe alması ve bu personelin işletmeye bağlanarak uzun yıllar kalmasını sağlamaları giderek zorlaşmaktadır. Çalışanlar işletmelerden hem ekonomik açıdan hem de çalışma koşulları ve terfi olanakları gibi konularda beklenti içerisinde olmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin bu ve benzeri koşulları çalışanlarına sunması ve çalışanların uzun yıllar işletmede kalmasını sağlamaları kolay olmamaktadır.



Örgütsel bağlılık, işletmelerin çalışanlarını uzun yıllar boyunca işletmede tutabilmeleri konusunda yol gösterici olmaktadır (Günel, 2009: 118).

### **II.2. 1. Örgütsel Bağlılık Kavramı**

İşletmelerin verimli ve etkili bir biçimde amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla, insan kaynaklarının işletme açısından önemini kavrayarak rekabet ortamında başarılı olabilmek için çalışanlarını örgüte bağlamak istemektedirler. Son yıllarda oldukça önemli bir konu haline gelen örgütsel bağlılık, işletmelerin performansını arttırmakla birlikte çalışanların da işletmeye katılımını sağlayabilmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 395).

Örgütsel bağlılık kavramı; örgütler ve çalışanlar arasındaki ilişki üzerinde yoğunlaşan bir kavramdır. Örgütün performansının yüksek olması, işgörenlerin örgütten ayrılmamalarını sağlamaya bağlıdır. Çalışanlar işletmeye ne kadar bağlı ise işletme de o derece güçlenmektedir (Homayouni, 2014: 12).

Örgütlerin temel amaçları arasında gösterilen süreklilik, çalışanların birbirleriyle ve işletme ile uyumlu olmalarının sağlanmasıyla mümkün olabilecek bir hedef olmaktadır. Çalışanların örgütün amaçları etrafında birleşmeleri ve bu amacı gerçekleştirilmesi doğrultusunda çabalamaları, genellikle benzer değerlerin benimsenmesi ile mümkün olmaktadır (Örücü ve diğerleri, 2003: 4). Dolayısıyla, çalışanların örgüte olan bağlılıklarında artış gözlemlenmekte ve örgütün amaçlarına daha kısa ve etkili bir biçimde ulaşımın sağlanması mümkün olabilecektir (Yalçın ve İplik, 2005: 397).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan ilk çalışmalarda bağlılık; “işletmenin hedef ve değerlerini benimsemek, işletmenin bir parçası olmak için çabalamak ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek” olarak tanımlanmıştır (Steers, 1977: 46). Başka bir tanımda örgütsel

bağlılık, bireyin, işletmenin hedef ve değerlerine olan inancı, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çaba sarf etme isteği ve örgütün bir üyesi olmaya karşı duyduğu arzu olarak tanımlanmaktadır (Kitapçı, 2006: 75). Meyer ve Allen (1997: 3) ise örgütsel bağlılığa sahip çalışanı; “ ne olursa olsun işletmede kalan, işine düzenli olarak devam eden, tam bir işgününü ya da daha fazlasını verimli kullanan, işletme amaç ve vizyonunu paylaşarak işletmenin yatırım ve değerlerini koruyan” şeklinde tanımlamaktadır.

Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili tanımlardan bazıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır:



**Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Tanımları**

Örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme ve uyumlu olma sürecidir.	Hall ve diğerleri, 1970:176
Kişinin kimliğini örgüte iliştiren, örgüte karşı takınılan bir tutum ya da yöneliştir.	Sheldon, 1971: 143
Örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inançlı olmasıdır.	Dubin ve diğerleri, 1975: 411
Kişinin bir işletme ile özdeşleşme ve işletmeye bağlanma gücüdür.	Mowday ve diğerleri, 1979: 226
Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır.	Wiener, 1982: 418
Kişinin tatmin edici olmasa bile bir işe sapanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir.	Rusbult ve Farresl, 1983
Kişinin belirli bir hareket etme tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapıları beğenme ve ona devam etme isteğidir.	Schwenk, 1986: 299
Örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçler bütünüdür.	Heshizer ve diğerleri, 1991
Kişisel özellikleri, kıdemi, başarı gereksinimi, yetki ve sorumluluk duygusu ve profesyonellik duygusunu kapsamaktadır.	Thornill ve diğerleri, 1996: 15
Çalışanın işletmesine hissettiği sadakat duygusudur.	Price, 1997: 304
Kişisi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki bulunmaktadır.	McDonald ve Makin, 2000
Örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanmak ve bunları kabullenerek örgütün bir üyesi olarak kalma konusunda güçlü bir irade ortaya koymaktır.	Swales, 2002: 159
Çalışanın örgütüne karşı hissettiği psikolojik bağlanmadır.	Chen ve diğerleri, 2002: 339
Çalışanların ilgi ve bağlılıklarının örgüte yönelmesidir.	Valentine ve diğerleri, 2002: 351
Çalışanın performansını ve verimliliğini artırma, işgücü devir hızı ve işe devamsızlık oranını düşürme gibi olumlu sonuçlar doğuran çok boyutlu bir konudur.	Dawley ve diğerleri, 2005: 512
Çalışanın işletme ile kurduğu ilişki ve bu ilişkinin yarattığı sonuçlar nedeniyle işletmede çalışmaya devam etme isteğini içeren psikolojik bir durumdur.	Erdheim ve diğerleri, 2006: 961
Kaynak: Günel, 2009: 116	

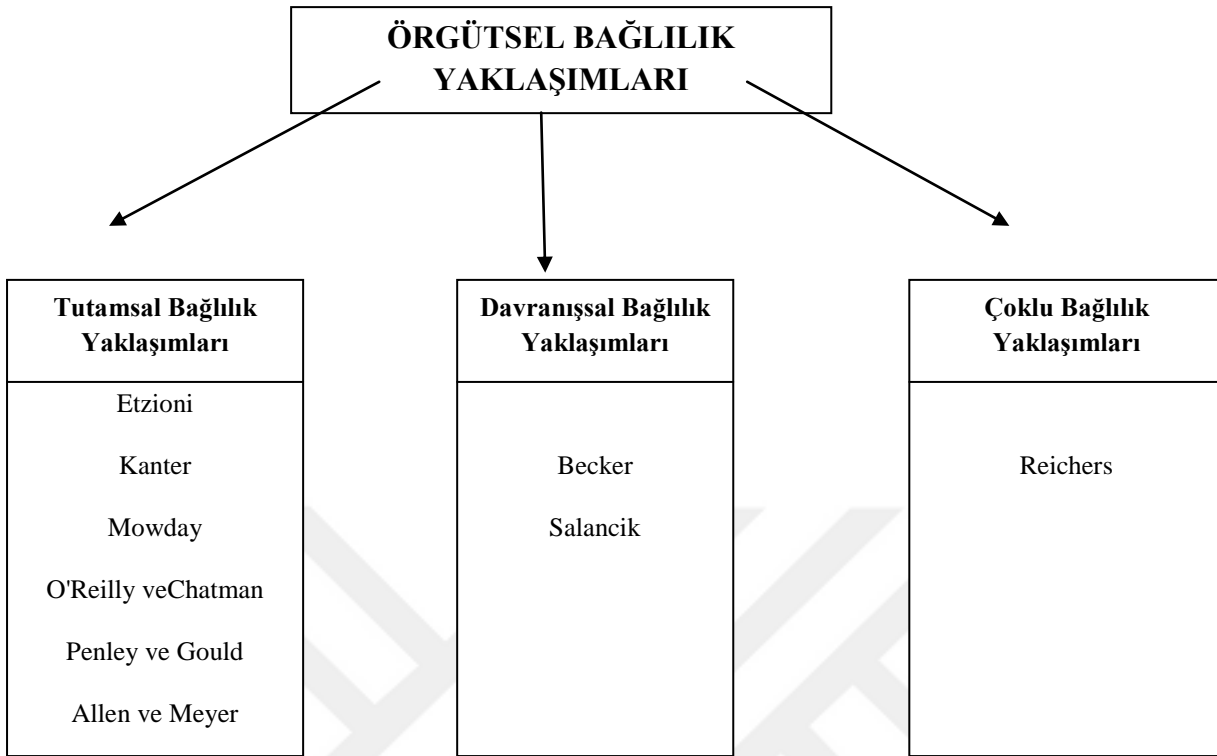
Tablo 1 incelendiğinde, yapılan tanımların farklı bakış açıları ile ortaya konulmalarına rağmen bazı ortak noktalarının olduğu anlaşılmaktadır. Özetle örgütsel bağlılık, çalışanların bağlı olduğu işletme ile özdeşleşmesi, işletmenin değerleriyle aynı doğrultuda hareket ederek işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede ve işletmede kalmada gönüllü olmasını sağlayan psikolojik bir durumdur şeklinde ifade edilmesi mümkündür (Oral, 2015: 10).

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan birçok tanımlamada bağlılığın daha çok davranışsal veya tutumsal bir temele dayandığı konusunda fikir birliği sağlanmıştır. (Bayram, 2006: 59). Örgütsel bağlılığın davranışsal ve tutumsal olarak incelenmesinin nedeni, sosyal psikologların ve örgütsel davranışçıların konuya farklı açıdan bakmalarıdır (İnce ve Gül, 2005' ten aktaran Diker, 2014: 26).).

## **II.2. 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılığın tanımlanmasında görülen farklılıklar, kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmıştır. Çeşitli çalışmacılar tarafından yapılan çalışmalarda özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma; tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımları olarak adlandırılmaktadır

**Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**



### II.2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal yaklaşıma göre örgütte kalma isteği, örgütün iyiliği için daha fazla çaba gösterme isteği gibi durumların bağlılığı ifade ettiği belirtilmektedir. Bu konuda çalışan araştırmacıların bazıları; Etzioni, Kanter, O' Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ve Allen ve Meyer' dir.

Tutumsal bağlılık; kişi ile örgüt arasındaki bağın değerlendirmeye alınması sonucunda oluşan örgütle ilgili bir bakış açısı ya da örgüte duygusal bir yönelmedir (Mottaz, 1986: 216). Bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun örgütten ayrılma, işe devamsızlık yapma, örgüt yararına çabalama veya çabalamama gibi belli davranışları sergilemeye daha eğilimli olmasına neden olacaktır (İnce ve Gül, 2005' ten aktaran Günel, 209: 126).

Tutumsal bağlılık süreci Şekil 1' deki gibi özetlenebilmektedir:

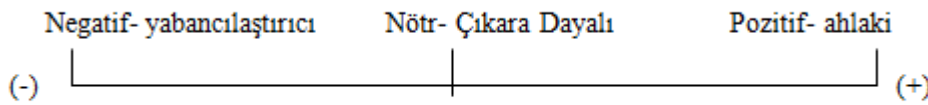
### Şekil 1: Tutumsal Bağlılık Süreci



Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan ilk sınıflandırmalardan biri Etzioni tarafından yapılmıştır. Etzioni; örgütün işgörenler üzerindeki yetki ve güçlerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını savunmakta ve bu bağlamda örgütsel bağlılığı örgüte yaklaşmaları açısından ahlaki, çıkara dayalı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üçe ayırmaktadır (Balay, 2000: 19; Bayram, 2005: 129).

### Şekil 2:Etzioni' nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması



Kaynak: Etzioni, 1975' ten aktaran Öneği, 2014: 13

Ahlaki açıdan yaklaşma; örgütün amaç, değer ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmesine dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir şekilde yöneliştir. Bu bağlılıkta çalışanlar, işleri ödüllere değil sadece ona değer verdiklerinden yapmaktadırlar. (Günel, 2009: 127). Çıkara dayalı yaklaşımda örgütle ilişki ahlaki yaklaşıma oranla daha az olmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. (Newton ve Shore, 1992: 277). Yabancılaştırıcı yaklaşma ise örgüte olumsuz bir yönelişi ifade etmektedir. Bu bağlılık türü bireyin örgütü cezalandırıcı ya da zararlı gördüğü durumlarda meydana

gelmekte ve kişiyi örgüte bağlılık duymasa daha örgütün üyesi kalmaya zorlamaktadır (İnce ve Gül, 2005'ten aktaran Günel, 2009: 127).

Kanter (1968) ise tutum bağlılığını devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç şekilde değerlendirmiştir. Devama yönelik bağlılık, örgüt üyelerinin örgütte kalma isteklerinin yüksek olduğu bağlılık türüdür. Kenetlenme bağlılığı ise, örgüte yönelik tehdit ve tehlikelere karşı güçlü bir savunma oluşturmaktır. Kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde çalışanların değerleri ile örgütün değerleri arasında uyum olmakta ve çalışanlar güçlü bir bağlılık sergilemektedirler (Yağcı, 2003: 43).

O'Reilly ve Chatman (1986)' a göre bağlılık, bireyin çalıştığı kuruma psikolojik olarak bağlılık hissetmesidir. O'Reilly ve Chatman bir işletmeye bağlılığı; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üçe ayırmaktadır. Uyum bağlılığı, işgörenin cezadan kaçınmak ve dış ödüllere ulaşmak için sergilediği tutum ve davranışlarından kaynaklanmaktadır ve bu bağlılıkta her zaman cezanın iticiliği ve ödülün çekiciliği söz konusu olmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 491). Özdeşleşme bağlılığı ise, diğer çalışanlarla iyi ilişkiler içerisinde olmak ve bu iyi ilişkileri devam ettirebilmek adına gerçekleşmektedir. Bu bağlılık türünde birey örgütün bir üyesi olmaktan gurur duymaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 32). İçselleştirme bağlılığı, çalışanların değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyuma dayanmaktadır. İşgören sosyal bir etki karşısında doğru olanı yapma güdüsüne sahip olmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).

Penley ve Gloud, Etzioni' nin örgüte katılım modelini benimsemiştir. Araştırmacılar, bu modelin örgütsel bağlılığı açıklama konusunda uygun olduğunu fakat karmaşık bir yapıya sahip olduğundan yazında yeteri kadar ilgi görmediğini savunmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 45).

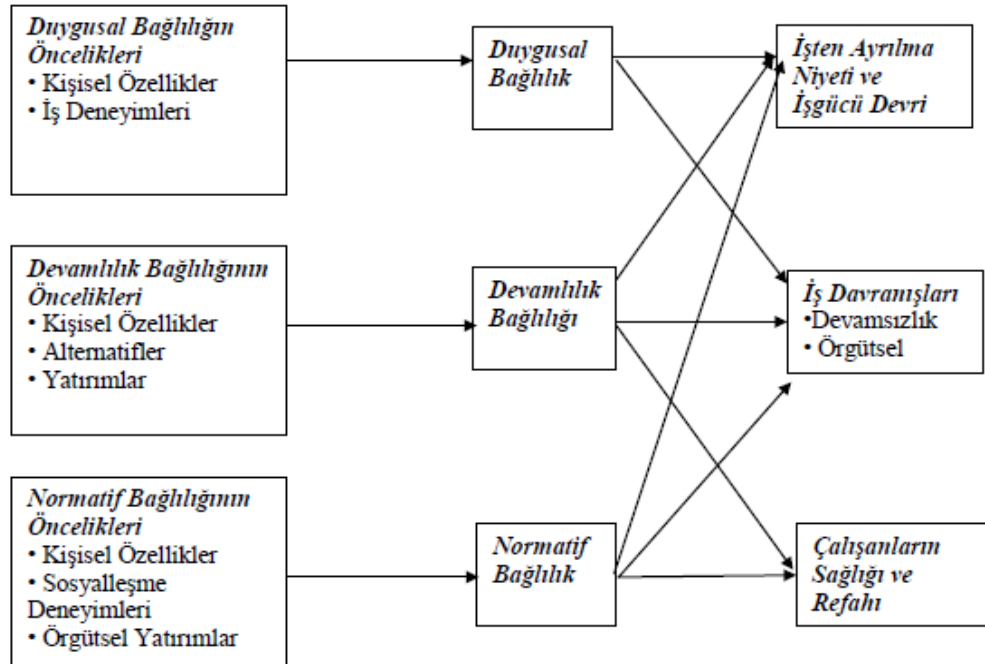
Ahlaki bağlılık, işgörenin işletmenin kurallarını ve amaçlarını kabul edip kendini örgüte adanması ve örgütün performansının artırılması amacıyla sorumluluklarını gönüllü olarak yerine getirip, örgütü desteklemesidir. Çıkarıcı bağlılık; alışveriş temeline dayanmaktadır. Bu sistemde, çalışanların işletmeye katkıları karşılığında ödül ve teşvik beklemesi esas alınmaktadır. Örgüt hedeflere ulaşma konusunda bir araç olarak görülmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılık ise, İşgörenin alternatif iş olanakları ve iş çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılamasına dayanmaktadır. Örgüte bu şekilde bağlı olan kişi cezalandırma ve ödüllendirmelerin kendisine yaptığı iş karşılığı değil, tesadüfen verildiğini düşünmektedir (Penley ve Gould, 1988: 46; Öneği, 2014: 14; Oral, 2015: 32).

Allen ve Meyer örgütsel bağlılık konusunda mevcut çalışmalarla hem benzer yönler hem de farklı yönler gözlemlemişler ve bundan yola çıkarak üç unsurlu modeli geliştirmişlerdir. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almışlardır (Allen ve Meyer, 1991: 71).

Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgütte kalmayı istedikleri için, devam bağlılığı güçlü olanlar ihtiyaç duydukları için ve normatif bağlılığı güçlü olanlar ise zorunlu oldukları için örgütte kalmayı tercih ederler (Akgündüz ve Güzel, 2014: 3).



Şekil 3: Allen ve Meyer' in Üç Bileşenli Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer ve diğerleri, 2002: 22

Bağlılık duygusal boyutuyla ele alındığında, çalışanların örgütün değer yargılarını benimsediği derecede bağlılık duydukları üzerinde durulmuştur. Duygusal bağlılık, duygusal olarak örgüte bağlı olma ve örgütte kalmaya gönüllü olma durumudur (Huselid ve Day, 1991: 381). Duygusal bağlılık boyutunda çalışanlarla örgüt arasında tam bir özdeşleşme mevcuttur. Bu boyutta kişi örgütün başarısı için gönüllü olarak çaba sarf etmekte ve kendisini örgütün bir parçası olarak görmektedir (Durna ve Eren, 2005: 211).

Devam bağlılığında bireyler örgütten ayrılmanın kendileri açısından maliyetli olacağını düşünmektedirler (Mowday, Porter & Steers, 1982: 340). Çalışanlar tarafından örgüte yapılan yatırımlar (emek ve zaman harcama) doğrultusunda meydana gelen bir bağlılık türüdür. Örgütten ayrılmanın yüksek maliyet getireceğinin düşünülmesi nedeniyle örgütte kalma durumudur. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalabilmektedir (Günel, 2009: 131). Devam bağlılığı tamamen dış kaynaklara bağlı olarak oluşmaktadır. Örgüt ve

kişi arasında bir özdeşim mevcut değildir (Tutar, 2007: 106). Bu bağlılığa sahip çalışanlar kendilerini kapana sıkışmış gibi hissetmekte ve ellerinde olsa örgütte ayrılacak durumda olan çalışanlardır.. Ancak örgütten ayrılmanın maliyetli olmasından işe karşı olumsuz tavır sergilemektedirler (Çetin, 2004: 95).

Normatif bağlılıkta ise, işgörenlerin ahlaki bir görev duygusuna sahip olmaları ve örgütten ayrılmamalarının gereğine inandıklarından kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri durumudur (Meyer ve Allen, 1997: 11). Normatif bağlılıkta kişi çalıştığı işletmeye karşı sorumlu olduğuna inanmakta ve bu yüzden kendisini işletmede kalmaya zorunlu hissetmektedir. (Wasti, 2002: 526). Devam bağlılığındaki gibi çıkara dayalı bir zorunluluk içermeyen normatif bağlılıkta ahlaki değerlerden kaynaklanan bir zorunluluk söz konusudur (Gül, 2002: 46). Çalışanlar örgüt yöneticilerin kendilerine iyi davranmaları nedeniyle belli bir süre örgütte kalmayı örgüte karşı borç olarak görürler (Çetin, 2004: 96).

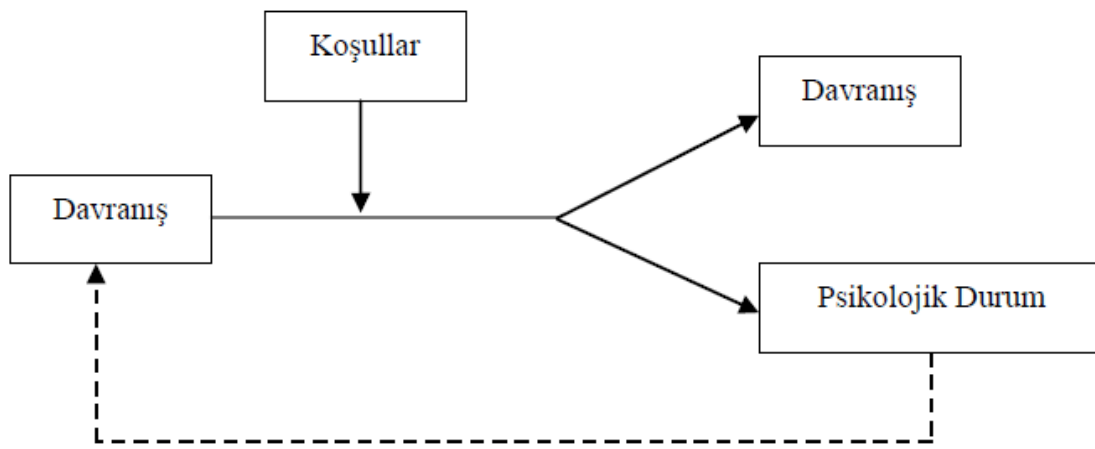
Duygusal, devam ve normatif bağlılığın ortak yönü kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağ meydana getirmesidir. Fakat bu bağlılığın niteliği boyutuna göre farklılık göstermektedir. Güçlü duygusal bağlılık çalışanların istekleri doğrultusunda örgütte kalmalarını, devam bağlılığı çalışanların çıkarları gereği örgütte kalmalarını ve normatif bağlılık ise ahlaki değerleri gerekçesiyle örgüte bağlanmalarını sağlamaktadır (Gül, 2002: 46).

### **II.2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları**

Daha çok sosyal psikologlar tarafından kullanılan bir kavram olan davranışsal bağlılıkta kişinin örgütte kalma niyeti; devamsızlık yapmama ve örgütten ayrılmama gibi durumlarla ilgidir (İnce ve Gül 2005' ten aktaran Öneği, 2014: 16; Doğan ve Kılıç, 2007: 41). Davranışsal bağlılıkta işgören bir takım yatırımları kaybetmemek adına örgütün

kendisine değil, örgüt tarafından onaylanan ve olumlu getirisi olan davranışlarına bağlılık göstermektedir. Çalışanlar davranışlarına bağlılık gösterdikten sonra bu davranışlara uygun tutumlar göstermekte ve böyle aynı davranışları tekrar etmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62). Bu süreç Şekil 4’teki gibi özetlenebilir.

#### Şekil 4: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Yaklaşım



Kaynak: Allen ve Meyer, 1991: 63

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker ve Salancik’ in çalışmaları yer almaktadır.

Becker (1960)’ in yaklaşımına göre, kişi çalıştığı işletmeye duygusal olarak bir bağlılık hissetmemekte fakat bağlanmadığında kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanıp örgütte kalmaya devam ettiği belirtilmektedir. Becker’ a göre, işgörenlerde bağlılığı oluşturan dört yan bahis kaynağı bulunmaktadır

- Toplumsal Beklentiler: Bireyin üyesi olduğu topluma ilişkin sosyal ve manevi normlar kısıtlayıcı etkiye sahiptir.

- Bürokratik düzenlemeler: Bireyin kurumdan ayrılması durumunda kaybedeceği yasal haklar gibi bürokratik düzenlemeler kurumda kalmasına etkisi olmaktadır.
- Sosyal etkileşimler: Bireyin diğer çalışanlarla kurduğu ilişkilerin bozulmaması için uygun davranışları göstermek durumundadır.
- Sosyal roller: Bireylerin bazı rollere alışması durumunda başka role uyum sağlamaları pek mümkün olmamaktadır (İnce ve Gül, 2005' ten aktaran Öneği, 2014: 17).

Salancik davranışsal bağlılık konusunda diğer bir yaklaşımın sahibi olan kişidir. Bu yaklaşım, tutumlarla davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ve davranışları arasında uyum olduğu takdirde bağlılık gerçekleşmektedir (Ölçüm Çetin, 2004: 97).

Salancik bu bağlılık derecesini dört farklı özelliğin belirlediğini ifade etmiştir. Bağlılık derecesini belirleyen özellikler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (O'Reilly ve Caldwell' den aktaran Kılıç, 2008: 72):

- Davranışın Açık ve Net Olması: Bireyin bağlılık derecesi, davranışlarının açık ve kesin olma durumuna göre değişmektedir. Bireyin davranışlarının açıklık derecesi fazla ise bağlılığı da o derece yüksek olacaktır.
- Davranışın Geri Dönülemez Olması: Bir kere oluştuktan sonra değiştirilemeyen davranışlar bağlılığı etkilemektedir.

- Davranışın Başkalarının Önünde Gerçekleşmesi: Bireyin davranışları yöneticileri, iş arkadaşları ve ailesi tarafından benimsenmiş ise o davranışlara karşı kendini bağlı hissetmektedir.
- Davranışın Gönüllü Olarak Yapılması: Birey yaptığı davranışlarını gönüllü olarak yaptığında o davranışların sorumluluklarını üstlenmekte ve davranışı sürdürme konusunda istekli olarak o davranışa bağlanır.

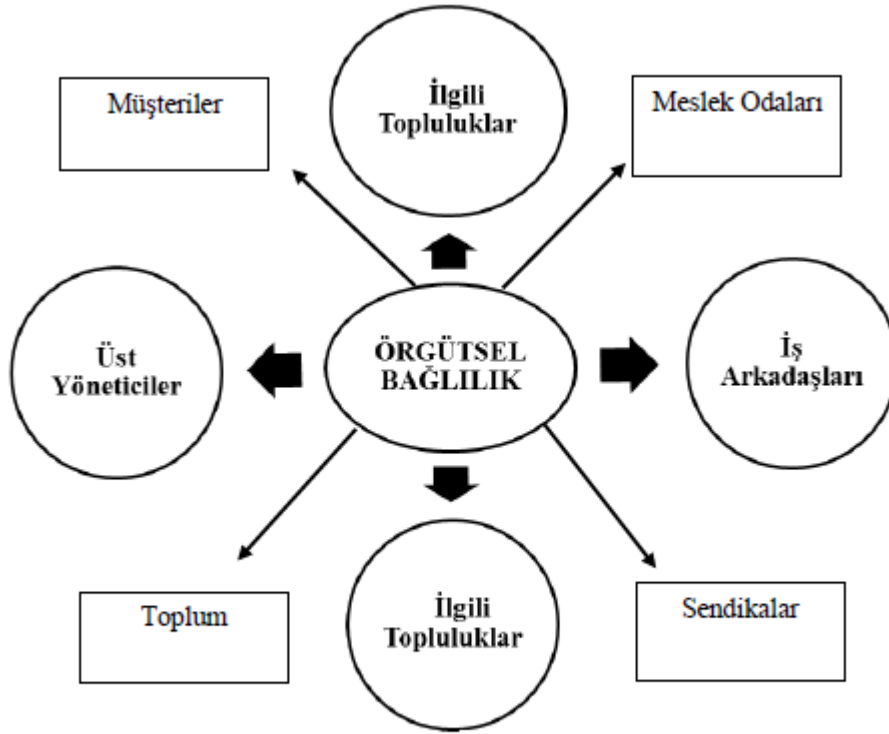
### **II.2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmaların genelinde bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu düşünülmektedir. Fakat çoklu bağlılık yaklaşımında örgüt içerisinde birden çok ögenin mevcut olduğu ve bu ögelere farklı düzeyde bağlılık geliştirilebileceği üzerinde durulmaktadır (Balay 2000: 28).

Çoklu bağlılık yaklaşımında bir işgörenin bağlılık düzeyi diğer işgörenden farklı olacağı savunulmaktadır. İşgörenler mesleklerine, yöneticilerine ya da örgütlerine farklı düzeylerde bağlılık göstermektedirler. Söz konusu bağlılık türünde bir kişi örgüte personel politikalarından dolayı bağlanırken, başka bir çalışan ise kaliteli ürün üretmesi ve emeğinin karşılığını alması nedeniyle bağlanabilmektedir (Reichers, 1985: 467).

Çoklu bağlılık yaklaşımını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

**Şekil 5: Çoklu Bağlılıklar Modeli**



Kaynak: Balay, 2000: 33

### II.2. 3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığın dinamik bir yapıya sahip olması çalışanların örgütlerine bağlılığını etkileyen çok sayıda faktörün olduğu belirlenmiştir. Bu faktörler farklı şekillerde sınıflandırılmalarına rağmen, ortak noktaları bireylerin örgütte kalma kararını vermelerindeki belirleyici rollerdir (Özler, 2012: 8). Örgütsel bağlılık birçok örgütsel hareketin belirleyicisi olmakla birlikte aynı zamanda kendisi de çok sayıda faktörden etkilenmektedir.

Glisson ve Durick (1988)' e göre örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusunda çok fazla araştırmanın mevcut olduğu ve araştırmacıların bu faktörleri belirlerken farklı kriterler üzerinde durmuşlardır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; kişinin demografik özellikleri, yönetim şekli, işin önemi ve niteliği, işe odaklanma, örgüt kültürü, örgütsel ödüller, karar alma sürecine katılma ve görev kimliği gibi değişkenlerden meydana gelmektedir (Homayouni, 2014: 22).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılmasında araştırmacılar farklı yöntemler kullanmalarına rağmen genel olarak bu faktörleri üç gruba ayırarak incelemişlerdir. Bu gruplar kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak adlandırılmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 116).

**Tablo 3: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
İş Beklentileri Psikolojik Sözleşme Demografik Özellikler	İşin Niteliği ve Önemi Çalışma Koşulları Yönetim Ücret Düzeyi Örgüt Kültürü Ödüller Takım Çalışması	Yeni İş Bulma Olanığı Profesyonellik İşsizlik Oranı Ülkenin Sosyo- Ekonomik Durumu Sektörün Durumu
Kaynak: İnce ve Gül 2005'ten aktaran Günel, 2009: 134		

Tablo 3 incelendiğinde kişisel faktörlerin örgütsel bağlılığı etkilediği görülmektedir. Kişisel faktörler çalışanların örgütün hedef ve değerlerini içselleştirmesi ve işletmede uzun süre kalabilmesi açısından büyük öneme sahiptir. Kişisel faktörlerden biri çalışanların iş beklentisidir. İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulmuş örgütsel beklentiler ve kişisel beklentiler arasına uyum olduğu sürece örgütsel bağlılık sağlanabilecektir (Bülbül, 2007: 26). Bir diğer kişisel faktör olan psikolojik sözleşme ise örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin uymak durumunda olduğu ve kendilerinden beklenen davranışları kapsayan yazılı olmayan kurallar bütünüdür (Gündoğan, 2009: 20). Örgütlerde sorun yaşanmaması adına psikolojik sözleşmelerde hem çalışanlar hem de işletmeler açısından denge sağlanmalıdır.

Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve demografik özellikler arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık ve cinsiyeti inceleyen araştırmacılar erkek çalışanların bayan çalışanlara göre daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduklarını öne sürmektedir. Bu durumun nedeni olarak kadınların aile içi rollerinin daha ön planda olması ve erkeklerin genellikle daha kıdemli işlerde ve daha yüksek maaşlarla çalışması gösterilmektedir (Özkaya ve diğerleri, 2006: 80). Ancak bazı çalışmalarda bu durumun tam tersi savunulmaktadır. Kadın çalışanların toplumda karşılaştıkları engeller nedeniyle işlerinde daha istikrarlı olmaları ve bu nedenle daha yüksek motivasyona sahip olmaları nedeniyle daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğu savunulmaktadır (İnce ve Gül, 2005'ten aktaran Günel, 2009: 135).

Yaş kavramı genellikle hizmet süresi ile birlikte değerlendirilmekte ve genellikle aynı yönlü bir ilişkide oldukları üzerinde durulmaktadır. Rowden (2000) 'a göre yaş ilerledikçe iş bulma olanaklarında azalma görülmekte ve bu nedenle işi bırakmanın



yüksek maliyet getireceğinin fark edilmesiyle örgüte ve işe bağlılıkta artış gözlemlenebilecektir (Kartal, 2015: 9).

Modway ve diğerleri (1979)' ne göre eğitim düzeyinin diğer demografik özelliklerden farklı olarak örgütsel bağlılık ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılıklarında azalma olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun nedeni olarak, eğitim seviyesinin artmasıyla çalışanların işletmeden beklentilerinin artması ve daha fazla iş imkanına sahip olunması gösterilmektedir (Özkaya ve diğerleri, 2006: 80).

Medeni durum çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen kişisel faktörlerden biridir. Evli çalışanların ailesine karşı maddi yönden sorumluluğu olduğundan işsiz kalmak istemeyecekleri düşünülmektedir. Evli ya da evlilik sonrası ayrılmış kişilerin işlerinden ayrılmayı bekarlara göre daha maliyetli gördüklerini ortaya koymuşlardır (Gündoğan, 2009: 24). Ayrıca bekar çalışanlar evli olanlara oranla alternatif iş fırsatlarını değerlendirme konusunda daha istekli olabilmektedirler. Evli kişilerin sorumluluklarının daha fazla olmasından dolayı risk alma oranları daha düşük olmaktadır (Dolu, 2011: 34).

Kişisel faktörlerle birlikte çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörlerden bir diğeri örgütsel faktörlerdir. Bu faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olanı işin niteliği ve önemidir. Yapılan işin zorluk derecesi, çalışanı motive etmek potansiyeli, yetki ve sorumluluk gerektirmesi gibi durumlar çalışanların örgütsel bağlılıklarını doğrudan etkileyebilmektedir (Kartal, 2015: 12).

İşletmelerde yöneticilerin sergiledikleri liderlik ve yönetim tarzları da çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olmaktadır. Üst yönetime duyulan memnuniyet çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışana

sorumluluk vermeyen ve baskı uygulayan bir yönetim tarzı, çalışanların işlerine olan ilgisinin azalmasına neden olmaktadır (İnce ve Gül (2005)'ten aktaran Günel, 2009: 136). Çalışanlara daha serbest hareket etme ve karar alma fırsatı verildiğinde çalışanlar işletmede daha olumlu bir tutum sergileyecek ve işletmeye bağlılıklarında artış gözlemlenebilecektir. Yöneticilerin şefkatli bir çalışma ortamı oluşturması çalışanların motivasyonun arttırabilecek ve böylece çalışanlar işletmeye daha kolay bağlanabilecektir.

Çalışanların elde ettiği ücret düzeyi de örgütsel bağlılığa etki eden önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir. İşin çekiciliğini arttırma konusunda önemli bir unsur olan ücretler, işin çekiciliğini arttırmakta ve çalışana yapılan ödemenin arttırılmasıyla kişinin bağlılık düzeyinde de bir artış gözlemlenebilecektir (Balay, 2000: 68).

Bir işletmede çalışan davranışlarını yönlendiren davranışlar, değerler, inançlar alışkanlıklar ve normlar sistemi olarak tanımlanan örgüt kültürü, bir işletmede işlerin ne durumda olduğunun en büyük göstergelerinden biridir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların mevcut olduğu bir örgütte güçlü bir örgüt kültürünün olduğu söylenebilir. Bu güçlü örgüt kültürünü oluşturma noktasında işletmeler açısından şefkat önemli bir konumda yer almaktadır. Şefkatli bir çalışma ortamı yaratıldığında çalışanların çalışma arkadaşlarına ve örgütlerine bağlılık derecesi daha yüksek olabilecektir. Örgütün herhangi bir tehlike ile karşı karşıya kalması durumunda örgüt üyelerinde, örgütsel bağlılık ve örgütsel değerlerle bir bütünleşme görülebilecek ve çalışanların örgüte bağlılığını arttırıcı gücün örgüt kültürü olacağını söylemek mümkündür (Başyigit, 2006: 61).

Örgütsel ödüller, bağlılığı etkileyen çok önemli örgütsel faktörlerden biridir. Ödüller ile yöneticiler başarılı performans sergileyen çalışanına teşekkür mesajı iletmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttıran faktörlerden biri de yöneticilerin ödülleri dağıtılması konusunda adil davranmasıdır (Bülbül, 2007: 45).

Takım çalışması, çalışanların yenilikleri çabuk kavrayıp motivasyonlarını arttırmalarını, paylaşım duygularının gelişimini ve işi daha verimli bir şekilde yapmalarını sağlayarak örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerinin artmasına yardımcı olmaktadır (Dolu, 2011: 44). Takım çalışmasının sağlanması konusunda çalışanların birbirine şefkatle yaklaşması faydalı olabilecektir. Kişi iş arkadaşlarından şefkat gördüğünde onlarla daha samimi olacak ve bu durum da takım çalışmasını kolaylaştırabilecektir. Çalışma arkadaşları arasında daha içten ve samimi bir çalışma ortamı geliştirilmesiyle çalışanların örgütsel bağlılıklarında da bir artış gözlemlenebilecektir (Leiter ve Maslach, 1988: 301).

Çalışanların örgütsel bağlılığını kişisel ve örgütsel faktörlerin yanında örgüt dışı faktörler de etkilemektedir. Bu örgüt dışı faktörler arasında yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, işsizlik oranı, ülkenin sosyoekonomik durumu ve sektörün durumu gibi durumlar gösterilebilmektedir. Yeni iş bulma olanaklarının varlığı örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir. İş fırsatlarının sınırlı olduğu algısı çalışanların örgütsel bağlılıklarında artış sağlamaktadır. Özellikle başka bir iş bulma olanağı az olan ve bu durumun farkında olan kişilerin bağlılığında diğer çalışanlara oranla artış gözlemlenmektedir (Balay, 2000: 67).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ilişkin literatürde birçok değişkenin üzerinde durulmasına rağmen, örgütsel bağlılık üzerinde hangisinin daha fazla etkili olduğu konusunda kesin bir sonuç bulunmamaktadır. Bu kapsamda, bağlılık örgüt türü,

kişinin içinde bulunduğu ortam, olay ve olguları algılama biçimi vb. gibi birçok faktörden de etkilenebilmektedir (Kaplan, 2010: 110). Bağlılığı etkileyen faktörlere bakıldığında gerek kişisel gerekse örgütsel faktörler şefkat ortamı yaratılmasında etkili olabilmektedir. Şefkatli çalışma ortamı yaratılmasında yöneticilerin rolü çok önemli olabilmektedir. Yöneticilerin çalışanlara anlayışla ve şefkatle yaklaşmasıyla çalışanlar işlerine ve işletmeye bağlanmada istekli olabilecektir.

#### **II.2. 4. Örgütsel Bağlılığın Olası Sonuçları**

Örgütsel bağlılık, bağlılığın derecesine bağlı olarak olumlu veya olumsuz şekilde sonuçlanabilmektedir. Bağlılık işten ayrılma niyeti ile düşük düzeyde; artan devamsızlık, gecikme ve düşük performans gibi davranışlarla daha yüksek düzeyde ilişki içerisinde (Balay, 2000: 83).

Örgütsel bağlılık konusunda çalışanlardan biri olan Randall (1987)' a göre örgütsel bağlılığın kişisel ve örgütsel düzeyde olumlu ya da olumsuz sonuçları olduğu söylenebilir. Bağlılık düzeyleri Randall tarafından düşük, orta ve yüksek olarak ele alınmıştır (Seyhan, 2014: 61).

**Tablo 4: Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları**

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
<b>Düşük</b>	Bireysel yaratıcılık Yenilik ve özgünlük, İnsan kaynaklarının daha etkili kullanımı.	Daha yavaş kariyer gelişimi ve terfi, Dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, Olası çıkarma, ayrılma veya örgütsel amaçları yenme çabası.	Düşük performansın engellenmesi İş görenin zararını azaltma İş görenin moralini yükseltme	İşte bulunmama ve işte kalma niyetinin eksikliği Düşük iş miktarı Örgüte sadakatsizlik Örgüte karşı yasal olmayan aktiviteler Çalışanlara yönelik sınırlı örgütsel kontrol
<b>Orta</b>	Arttırılmış aitlik duygusu Güvenlik ve verimlilik Sadakat ve görev Yaratıcı bireycilik	Kariyer gelişimi ve terfi olanakları sınırlandırılabilir, Bölümlü bağlılıklar arasında zor uzlaşma.	Artan iş gören kıdemi, Ayrılma isteğinde azalma, Sınırlı iş devri, Daha fazla iş tatmini.	Çalışanlar örgüt talepleri ile iş dışı talepleri dengeleyebilir, Örgütsel etkilikte olası azalış.
<b>Yüksek</b>	Bireysel kariyer gelişiminde artış, Davranışların örgüt tarafından ödüllendirilmesi, Bireylerin çalışmaya istekli olması.	Bireysel yaratıcılık, yenilik ve hareket fırsatları bastırılır, Sosyal ve aile ilişkilerinde stres ve gerilim, Çalışanlar arasında dayanışma eksikliği, İş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji.	Güvenli ve dengeli işgücü, İş görenlerin daha yüksek üretim sağlamak amacıyla örgütün taleplerini kabul etmesi, Örgütsel amaçların karşılanabilmesi.	İnsan kaynaklarının verimsiz kullanılması, Örgütsel esneklik, Yenilik ve uyum eksikliği, Fazla gayret gösteren iş görenlerden gelen kırgınlık ve düşmanlık, Örgüt adına yapılan etik olmayan hareketler.

Tablo 4 incelendiğinde düşük düzeyde örgütsel bağlılığın hem örgütsel hem de bireysel düzeyde olumlu veya olumsuz sonuçları olduğu gözlemlenmektedir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta işgören, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutumlardan uzak olmakla birlikte, işgörenin yaratıcılığı ortaya çıkabilmektedir. İşgörenlerin örgütsel bağlılığının düşük düzeyde olması yeni iş aramalarını sebep olabilecektir (Randall, 1987: 461). Ayrıca örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar, görevlerini yerine getirme konusunda daha az çaba sarf ederler. Bu nedenle örgüt içerisinde "duygusuz işgörenler" olarak tanımlanmaları mümkün olabilecektir (Kartal, 2015: 33).

Çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça, bireylerin sorumluluk ve sadakat duygularında artış gözlemlenebilecektir. Orta düzeyde bağlılık, örgüte olan sınırsız sadakat anlamına gelmemektedir. Bu seviyede bireyler işletmelerde daha çok kendi kimliklerini korumak için mücadele etmekte ve sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine mücadele etmemektedirler (Randall, 1987: 463). Bu düzeyde işgörenler, örgütsel bağlılık ve topluma karşı sorumlulukları arasında bir bocalama yaşamakta ve bu durumdan ortaya çıkan kararsızlık örgütün verimsiz işlemesine sebep olabilmektedir (Bayram, 2006: 136).

Yüksek düzeyde bağlılık ise işgörenler açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık bireyin gelişimini, yaratıcılığını ve yenilikçiliğini engelleyebilmektedir. Ayrıca yüksek düzeyde bağlılık insan kaynaklarının etkisiz bir biçimde kullanılması ve zorlama ile sağlanan uyum gibi olumsuz durumları da beraberinde getirmektedir (Randall, 1987: 466). Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları arasında ücrette doyum ve meslekte başarı sağlanması gösterilebilmektedir. Ayrıca işgörenler örgüt tarafından sadakatlerine karşılık ödüllendirilerek daha üst pozisyonlara getirilmektedir (Balay, 2000: 89). Bu işgörenlerin örgütten ayrılmaları sadece hayal kırıklığı, iş doyumsuzluğu, mutsuzluk, az ödüllendirme

ya da ödüllendirmeden mahrum bırakılması hissine kapılmaları durumunda gerçekleşmektedir (Bayram, 2006: 136). Çalışma arkadaşları ve yöneticilerinden şefkat gören kişilerin olumsuz hislere kapılması ortadan kalkabileceğinden bağlılık düzeylerinin de yüksek olması mümkün olabilecektir.

## **II.2. 5. Turizm İşletmeleri Açısından Örgütsel Bağlılık Kavramı**

İşletmelerde kuruluş amacına göre farklı eğitim seviyeleri ve görevlerde çok fazla kişi görev almaktadır. Turizm sektörü; özellikle konaklama işletmeleri, uzun ve yorucu çalışma saatleri içeren, yüksek işgücü devir hızına sahip, iş- aile çatışmasına açık, düşük gelirli, stresli bir ortamda tüketici-çalışan ilişkisine dayalı çalışmayı gerektiren bir sektör olarak görülmektedir. (Subramaniam ve diğerleri, 2002: 353). Otel işletmeleri ise emek- yoğun özelliklere sahip olması nedeniyle çalışanların eğitim düzeyi ve görevi ne olursa olsun işletmenin amaçları doğrultusunda çaba göstermelerini sağlayıp, işletmeye katkılarını en yüksek seviyeye çıkarmak ve böylece çalışanların örgütsel bağlılıklarında da artış meydana getirmek otel işletmelerinin temel amaçlarından birisi haline gelmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 401).

Turizm sektöründe mevcut olan mevsimlik istihdam nedeniyle çalışanlar otelin açık olduğu yüksek sezonda iş sahibi olup, işin az olduğu düşük sezondan tekrar arttığı bir sonraki sezona kadar işsiz kalmaktadırlar. Bu durum hem otel işletmeleri hem de çalışanlar açısından büyük bir sorun olmaktadır. Çoğunlukla her sezonda işletme değiştirmek durumunda kalan çalışanların kariyer planları yapmaları zorlaşmaktadır. Mevsimlik istihdam, çalışanların çalıştıkları süre boyunca işletmenin yapısını benimsemesine ve işletmeye bağlanmasına engel teşkil etmektedir. Çalışanların işletmeye bağlanamaması hem çalışanlar hem de örgüt açısından çeşitli sorunlara yol açmaktadır. Düşük örgütsel

bağlılık seviyesi, çalışanlarda düşük verimlilik, düşük motivasyon, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile sorun yaşanması ve düşük iş tatmini gibi sorunları da beraberinde getirmektedir. Sezonluk istihdam edildiğini ve sezon sonunda işten ayrılması gerektiğini bilen çalışanların iş güvencesi olmaması nedeniyle örgüte bağlanması zorlaşmaktadır (Günel, 2009: 1414).

Ayrıca turizm sektöründe talebin de mevsimsel dalgalanmalar göstermesi, üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesi otel işletmelerinin değişimlere daha hızlı uyum sağlamalarını zorunlu hale getirmektedir. Bu değişim sürecinde otellerin; Pazar paylarını kaybetmemek ve sonrasın artış sağlamak ve kar oranını arttırabilmek için müşteriye önem vermek, sunulan hizmet kalitesinde iyileştirmeler yapmak ve çalışanların örgüte bağlanmalarını sağlamak gibi tedbirler almaları giderek zorunlu hale gelmektedir (Güçlü, 2006: 5).

Otel çalışanlarının örgütsel bağlılığa sahip olmaları durumunda müşteri tatmini için daha fazla çaba göstereceği düşünülmektedir. Müşteri ile sürekli iletişim halinde olan personel, örgütün hedeflerini benimseyerek, bu hedefler doğrultusunda hareket etmesi örgütün başarısının artmasını sağlayacaktır. Personeline önem veren, onların iş tatminini ve bağlılığını sağlamak için çaba gösteren otel işletmeleri, diğer işletmelere oranla daha verimli olabilmektedirler (Öneği, 2014: 26). Turizm işletmelerinde örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalar az olmakla birlikte yapılan bazı çalışmalardan elde edilen bulgular şu şekildedir:

Maxwell ve Steele (2003)' nin çalışmasında konaklama işletmeleri yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları incelenmektedir. Hem çalışanların hem de yöneticilerin örgüte bağlanmasını sağlayan etkenlerin başında gelir düzeyinin yer aldığı sonucuna



varılmıştır. Kazandıkları gelirden memnun olan çalışanların olmayanlara oranla daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca çalışanlar işletmenin başarısında kendi payları olduklarını düşündüklerinde ve örgütün güvenilirliği konusunda olumlu düşüncelere sahip olduklarında daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık göstermektedir. Yalçın ve İplik (2005) tarafından yürütülen çalışmada Adana ili 5 yıldızlı otel çalışanlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, cinsiyet, medeni durum ve sahip oldukları pozisyonlarda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği söylenebilir. Ama çalışanların eğitim ve gelir düzeyleri ile yaşları çalışanların örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir farklılık yaratmaktadır. Ayrıca yine bu çalışmada çalışanların yaşlarının artması, örgütsel bağlılıklarının azalmasına sebep olacaktır. Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının azaldığı da çalışmada görülmektedir. Namasivayam ve Zhao (2007) tarafından yapılan çalışmada çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri araştırılmaktadır. Konaklama işletmelerinde yüksek oranda iş tatminine sahip çalışanların diğer çalışanlara göre daha yüksek bağlılığa sahip olduğu ve çalışanların bağlılık düzeylerinin sahip oldukları değerler, içindeki buldukları toplumsal yapı gibi durumlara göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Ilgaz Yıldırım, Yirik ve Yıldırım (2014)' in çalışmalarında ise mobbingin konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel bağlılığını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda konaklama işletmelerinde uygulanan mobbingin çalışanların örgütsel bağlılıklarına negatif yönde etkisi sonucuna varılmıştır. Çalışma ortamında baskı arttıkça çalışanların örgüte bağlılığında da azalma meydana gelmektedir. Yine aynı çalışmada kadın çalışanların erkek çalışanlara örgüte olan bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca otel çalışanlarının eğitim seviyesinin,

yaşlarının, mesleki kıdemlerinin ve gelir düzeylerinin de örgüte bağlılık konusunda etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin birçok durumdan etkilendiği gözlemlenmektedir.

İşletmelerin yalnız kar odaklı olmak yerine, çalışan tatminine ve bağlılıklarının sağlanmasına daha fazla önem vermeleri günümüzde zorunlu duruma gelmiştir. Yüksek oranda iş doyumuna sahip olan ve yine yüksek düzeyde örgütsel bağlılıkları olan çalışanlar, çalıştığı kurumu kendi işletmesi gibi görmekte ve işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için daha fazla çaba harcamaktadır. (Şahin, 2007: 101).Çalışanların örgüte bağlılık düzeyini arttırma ve iş tatmini sağlama konusunda şefkatli bir çalışma ortamı yaratılmasının işletmeler açısından faydalı olabileceği söylenebilir.

### **III. BÖLÜM: ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ŞEFKAT ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: ÇUKUROVA BÖLGESİ ÜÇ, DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel şefkat algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisini belirlemeye yönelik literatür taramasında Türkiye’ de yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. Tez çalışmasının üçüncü bölümünde, Çukurova Bölgesi üç, dört ve beş yıldızlı otel personeli üzerinde yapılan çalışmanın bulguları yer almaktadır. Bu bölümde öncelikle yapılan çalışmanın yöntemi açıklanmakta ve ardından araştırmanın bulguları mevcut literatür çerçevesinde tartışılmaktadır.

#### **III. 1. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın yöntemi; örneklem sayısının hesaplanması, araştırma kapsamında kullanılacak örnekleme yönteminin seçilmesi, veri toplama tekniklerinin belirlenmesi, anketlerin uygulama süreci ve kullanılan veri analiz tekniklerinin açıklaması gibi konuları kapsamaktadır.

##### **III.1.1. Evren ve Örneklem**

Bu çalışmanın evrenini Çukurova Bölgesi’nde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışanlar oluşturmaktadır. Bu amaçla Adana, Mersin, Osmaniye ve Hatay İl Kültür ve Turizm Müdürlüklerinden yüz yüze, e-posta, telefon ve faks yoluyla otellerin listesine ulaşılmıştır. Oluşturulan listeye göre evrene dahil Adana’da 6 adet 5 yıldızlı, 13 adet 4 ve 13 adet 3 yıldızlı olmak üzere toplam 32 otel, Mersin’ de 5 adet 5 yıldızlı, 11 adet 4 yıldızlı ve 19 adet 3 yıldızlı olmak üzere toplam 35 otel, Hatay’ da 2 adet 5 yıldızlı, 6 adet 4 yıldızlı ve 18 adet 3 yıldızlı olmak üzere 24 otel ve

son olarak Osmaniye’ de 1 adet 5 yıldızlı ve 1 adet 3 yıldızlı olmak üzere 2 otel bulunmaktadır.

**Tablo 5: Çukurova Bölgesi’ndeki Üç, Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine İlişkin Bilgiler**

Otel Türü	Tesis Sayısı	Yatak Sayısı
5 yıldızlı	14	5522
4 yıldızlı	30	5063
3 yıldızlı	51	5343

**Kaynak:** Adana, Mersin, Hatay ve Osmaniye Kültür ve Turizm İl Müdürlükleri, 2015

Tablo 5 incelendiğinde, otel işletmelerinin çalışan sayısına ilişkin bir veri yer almamaktadır. Sadece Çukurova Bölgesi’ndeki otel sayısı ve bu otellerin yatak sayısına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu nedenle otel işletmelerindeki personel sayısını tahmin edebilmek amacıyla Tablo 5’te verilen hesaplama yönteminden yararlanılmış ve otel işletmelerindeki personel sayısına ulaşılmıştır. Çalışmada personel sayısı hesaplanmada yatak başına düşen personel sayısı yöntemi kullanılmıştır.

**Tablo 6: Çukurova Bölgesi’ndeki Otel İşletmelerinde Yatak ve Oda Başına Düşen İşgören Sayısı**

İşletme Türleri	Yatak Başına Düşen Personel Sayısı
Otel 5 yıldız	0,59
Otel 4 yıldız	0,38
Otel 3 yıldız	0,36

**Kaynak:** Ağaoglu, 1992: 114, Kültür ve Turizm Bakanlığı, 1989: 61

Bu araştırmada evrenin tamamına ulaşmak maliyet, zaman ve kontrol gclklerine sahip olduğundan (Ural ve Kılıç, 2006: 34) her türden otel çalışanlarının temsil edilmesi amacıyla olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden kota örnekleme yönteminin kullanılması tercih edilmiştir. Üç, dört ve beş yıldıztlı otel işletmeleri şeklinde kotalara ayrılan evren otel sayılarına göre orantılı olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda Çukurova Bölgesi 5 yıldıztlı otellerinin evrenini 3258 çalışan, 4 yıldıztlıların evrenini 1924 çalışan ve 3 yıldıztlı otellerin evrenini de yine 1924 olmak üzere toplamda 7106 kişi oluşturmaktadır. Evrene yönelik bilgiler Tablo 6’da yer almaktadır.

**Tablo 7: Çalışmanın Evreni**

	<b>5 Yıldıztlı</b>	<b>4 Yıldıztlı</b>	<b>3 Yıldıztlı</b>	<b>Toplam</b>
<b>Çukurova Bölgesi</b>	3258	1924	1924	7106

Bu çalışmada, her bir kota veya otel türünden alınması gereken örnekleme sayısı; her iki otel çalışanından bir tanesinin çalışma ilgi göstereceği ( $p:0,50$ ) varsayımından yola çıkarak örnekleme byklğu % 5 anlam düzeyinde ve %5 örnekleme hatası ile oran için sınırlı evren formülü (Ural ve Kılıç, 47) kullanılarak 365 kişi olarak tespit edilmiştir. Bu formül evreni oluşturan birimlerin sayısının 10.000’den küçük olduğu durumlarda tercih edilmektedir. Söz konusu formül aşağıdaki şekildedir:

$$n=N*(P*Q)*Z^2/(N-1)*E^2+Z^2*(P*Q)$$

N: Evren büyüklüğü

n: Örneklem büyüklüğü yani örnekleme girecek birey sayısı

P: Evrende bir olayın gözlenme oranı

Q:Evrende bir olayın gözlenmeme oranı

Z: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosunda buluna teorik değer

E: Standart hata değeri –örnekleme hatası

Formülde p ve q değerleri 0,5, örneklem anlamlılık düzeyi 0,05 için 1,96, örnekleme hatası ise 0,05 olarak alınmıştır. Buna göre araştırmanın örnekleme;

$$n= 7106*(0,5*0,5)/(7106-1)*0,05^2+1,96^2*(0,5*0,5)= 36$$

**Tablo 8: Çalışmanın Örnekleme**

YILDIZ SAYISI İLLER	5 YILDIZ	4 YILDIZ	3 YILDIZ	TOPLAM
ADANA	23	49	49	121
MERSİN	20	42	75	137
OSMANİYE	8	-	4	12
HATAY	4	22	63	89
TOPLAM	55	113	191	

Yapılan hesaplama doğrultusunda Çukurova Bölgesi üç, dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarından en az 365 kişinin örnekleme yer alması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Örneklem tabakalara göre ayrıldığında 5 yıldızlı otel çalışanlarından 55, 4 yıldızlı otel çalışanlarından 113 ve 3 yıldızlı otel çalışanlarından 197 kişiye ulaşılması gerekmektedir. Tabakalar da otel oranlarına göre ele alındığında 5 yıldızlı otel çalışanlarından örnekleme dahil olan 55 kişinin 23'ünün Adana, 20'sinin Mersin, 8'inin Hatay ve 4'ünün Osmaniye'den olması gerekmektedir. 113 adet 4 yıldızlı otel çalışanlarının ise 49 Adana'dan, 42 Mersin'den ve 22 Hatay'dan olmalıdır. 3 yıldızlı otellere bakıldığında 197 kişinin 49'u Adana'dan, 75'i Mersin'den, 4'ü Osmaniye'den ve 63'ü Hatay'dan örnekleme dahil edilmesi gerekmektedir. Tablo 8' de örneklem belirlenen kotalara göre verilmiştir.

### **III.1.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi**

Araştırmada veri toplama tekniği olarak sosyal bilimlerde en çok tercih edilen veri toplama yöntemlerinden biri olan anket yöntemi tercih edilmiştir. Bu tekniğin tercih edilmesinin sebepleri şu şekilde sıralanabilir (Ural ve Kılıç, 2006: 56):

- Ekonomik bir veri toplama tekniği olması,
- Geniş kitlelere ulaşılabilmesi için daha büyük örnekleme evrenin büyük bir çoğunluğuna ulaşabilmek mümkün olacağından verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinin artması,
- Bireylerin davranışsal, düşünsel, duygusal ve inançsal özelliklerine ilişkin bilgilerin sağlanabilmesi,

- Kısa sürede çeşitli kanallardan örnekle ulaşmak daha hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Ayrıca katılımcılar isim belirtmediğinden sorulara daha gerçekçi cevaplar vermektedir.

Anket formunun birinci bölümünde demografik değişkenlere yer verilmektedir. Bu değişkenlerden cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan departman ve otelin sahiplik durumu ile ilgili soruların yanı sıra yaş, iş hayatındaki toplam çalışma süresi, şu an çalışılan otelde toplam çalışma süresi, otelin bulunduğu şehir ve yıldız sayısı gibi sorular yer almaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde ise Sprecher& Fehr(2005) tarafından geliştirilen 21 maddelik duyarlı sevgi ölçeği (Compassionate love scale) çalışmaya uygun şekilde Türkçeye çevrilmiştir. Çevirinin konunun içeriğine uygunluğu konusunda çeşitli akademisyenlerin ve dil bilimcilerin görüşleri alınarak çalışmada Örgütsel Şefkat Ölçeği olarak kullanılmasına karar verilmiştir. Orijinalinde 7’li Likert tipi ( (1) “Benim için hiç doğru değil”, (7) “Benim için tamamen doğru”) bir ölçme kullanılmıştır. Ancak bu tez çalışmasında maddelerin Türkçede anlaşılabilirliğinin ve ayırımının daha zor olacağı gerekçesiyle 5’li Likert ölçeğine göre (1) “Kesinlikle Katılmıyorum”, (5) “Kesinlikle Katılıyorum” uyarlanarak kullanılmıştır.

Anket formunun üçüncü bölümünde Allen ve Meyer (1991) tarafında geliştirilen 17 maddelik Örgütsel Bağlılık Ölçeği bulunmaktadır. Ölçek 2014 yılında Akgündüz ve Güzel’in çalışmasında kullanıldığı şekliyle kullanılmıştır.



Anketin ön test çalışması 15 Ocak-15Şubat tarihleri arasında Çukurova Bölgesi üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde 112 katılımcı üzerinde uygulanmıştır. Yapılan bu ön test sonucunda bir maddede katılımcılar tarafından tam anlaşılmadığı gerekçesiyle değişiklik yapılmıştır.

### **III.1.3. Anketin Uygulanması**

Anket formu, 2016 yılının Ocak-Mayıs ayları içerisinde Çukurova Bölgesi üç, dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarına, araştırmacı tarafından yüz yüze, topla-bırak ve elektronik posta yöntemleri ile uygulanmıştır. Anketler uygulanırken katılımcıların gönüllülüğü esas alınarak sadece anketi doldurmak isteyen otel çalışanlarına uygulanmıştır.

Alan çalışması sonucunda 600 anketin dağıtıldığı otel işletmelerinden 399 anket dolu halde geri alınabilmiştir. Toplam anket geri dönüş oranı %67 olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen 399 anketin 13 tanesi kullanılamaz durumda olduğundan geriye kalan 386 ankete çoklu sapan analizi yapılmıştır. Yapılan çok değişkenli sapan analizi sonucunda 3 anketin çok değişkenli normal dağılım göstermediğinden veri setinden çıkarılmasına karar verilmiştir. Daha sonra yapılan çok değişkenli normal dağılım analizinde anketlerin normal dağılım göstermesinden dolayı analizler 383 anket üzerinden yapılmıştır.

### **III.1.4. Kullanılan Veri Analiz Teknikleri**

Araştırmada elde edilen verilerin analiz aşamasında sosyal bilimlerde uygulanan araştırmalarda sıklıkla kullanılan istatistik programlarından biri olan SPSS 17.0 programı tercih edilmiştir. Öncelikle katılımcıların demografik özellikleri frekans ve yüzde dağılımı kapsamında alınarak değerlendirilmiştir. Verilerin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısı ile hesaplanmıştır. Daha sonra yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde

edilen boyutlar arasındaki ilişkiler ve bu boyutlar arasında demografik özellikler açısından anlamlı farklar olup olmadığı, ilgili testler aracılığı ile analiz edilmiştir. Araştırma sorularını test etmek amacıyla değişkenler ve katılımcıların demografik özellikleri arasında karşılaştırılmalar yapılabilmesi adına t testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizleri yapılmıştır. Daha sonra araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak adına korelasyon analizi ve son olarak araştırma sorularını test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

### **III.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde sıralanabilir:

1. Diğer bütün araştırmalarda olduğu gibi bu araştırmanın da zaman ve maddi kaynak yönünden sınırlamaları vardır.
2. Toplanan verilerin güvenilirliği ve geçerliliği kullanılan veri toplama tekniğinin özellikleri ile sınırlı kalmaktadır. Bu nedenle katılımcıların araştırma sorularına doğru cevap verdikleri varsayılmıştır
3. Seçilen otel çalışanlarının hepsine ulaşamama ve ulaşılanların araştırmaya katılmama olasılıkları araştırma açısından bir başka sınırlılıktır.
4. Otellerde çalışan sayısının yatak kapasitesine göre tahmin edilmesi ve otellerde çalışanların bu sayıdan az olması çalışmayı zorlaştıran bir diğer sınırlamadır.
5. Örgütsel şefkat konusunun literatürde yeni bir konu olması ve turizm alanında herhangi bir çalışmanın henüz yapılmamış olması araştırma açısından bir diğer önemli sınırlılıktır.

## **III.2. Araştırmanın Bulguları**

Araştırmanın bulguları içerisinde araştırma sorularının cevapları yer almaktadır. Yine bulgular bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulgular ve yapılan analizler yer almaktadır.

### **III.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Bulgular**

Çukurova Bölgesi 3,4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının demografik özelliklerinin ortaya konulması amacıyla veri setinde betimleyici istatistikler incelenmiştir. Anket formunu tamamlayan katılımcıların demografik özelliklerinin dağılım tablosu tablo 9'da verilmiştir. Tablo incelendiğinde anket formunu dolduran 383 katılımcının %48'inin (184 kişi) kadın, %52'sinin (199 kişi) ise erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların %39,7'sinin (152 kişi) bekar ve %60,3'ünün (231 kişi) evli olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %11,2'si (43) ilköğretim, %32,6'sı (125 kişi) ortaöğretim, %29,5'i (113 kişi) Önlisans, %24,5'i (94 kişi) lisans eğitimi almış iken %2,1'i (8 kişi) lisansüstü eğitim almıştır. Katılımcıların %13'inin (50 kişi) 18-24 yaş aralığında, %32,1'inin (123 kişi) 25-31 yaş aralığında, %31,3'ünün (120 kişi) 32-38 yaş aralığında, %15,7'sinin (60 kişi) 39-45 yaş aralığında, %7,8'inin (30) kişi 46 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Demografik özelliklere yönelik bulgular Tablo 9'da gösterilmektedir.

**Tablo 9: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular**

Demografik Özellikler	Frekans	Oran(%)
<b>Cinsiyet (N: 383)</b>		
Kadın	184	48
Erkek	199	52
<b>Medeni Durum (N:383)</b>		
Bekar	152	39,7
Evli	231	60,3
<b>Eğitim Düzeyi (N:383)</b>		
İlköğretim	43	11,2
Ortaöğretim	125	32,6
Önlisans	113	29,5
Lisans	94	24,5
Lisansüstü	8	2,1
<b>Yaş (N:383)</b>		
18-24	50	13,1
25-31	123	32,1
32-38	120	31,3
39-45	60	15,7
46 ve üzeri	30	7,8

Katılımcıların çalıştığı departmanlara göre özelliklerine bakıldığında; 383 katılımcının % 23'ü (88) kişi Ön Büro, %4,4' ü (17 kişi) satın alma, %24,3'ü (93 kişi) yiyecek- içecek , %20,'i (77 kişi) kat hizmetleri, % 3,4'ü (13 kişi) halkla ilişkiler, % 6,5'i (25 kişi) muhasebe, % 4,2'si (16 kişi) insan kaynakları, % 6,8'i (26 kişi) satış- pazarlama, % 7,3'ü ise diğer departmanlarda çalışmaktadır. Anket formunu tamamlayan katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre dağılımı Tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 10: Katılımcıların Departmanlara Göre Dağılımı**

Çalışılan Departman (N:383)	Frekans	Oran(%)
On Buro	88	23
Satın Alma	17	4,4
Yiyecek İçecek	93	24,3
Kat Hizmetleri	77	20,1
Halkla İlişkiler	13	3,4
Muhasebe	25	6,5
İnsan Kaynakları	16	4,2
Satıs Pazarlama	26	6,8
Diger	28	7,3

Katılımcıların iş hayatında toplam çalışma sürelerini ve aynı oteldeki çalışma sürelerini gösteren Tablo 10 incelendiğinde, çalışanların % 2,1'inin (8 kişi) 1 yıldan az, % 19,3'ün (74 kişi) 5 yıldan az, %33,4'ü (128 kişi) 10 yıldan az, % 18,5'i (71 kişi) 15 yıldan az, % 13,1'i (50 kişi) 20 yıldan az ve % 13,6'sı ( 52 kişi) ise 20 yıldan fazla iş tecrübesine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların aynı otelde çalışma sürelerine bakıldığında ise; çalışanların %15,'i (58 kişi) 1 yıldan az, %47,3'ü (181 kişi) 5 yıldan az, %21,7'si (83 kişi) 10 yıldan az, % 7,6'sı (29 kişi) 15 yıldan az, % 5,2'si (20 kişi) 20 yıldan az, %3,1'i (12 kişi) ise 20 yıldan uzun süredir aynı otelde çalışmaktadır.

**Tablo 11: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

<b>İş hayatındaki toplam çalışma süresi (N: 383)</b>	<b>Frekans</b>	<b>Oran(%)</b>
1 yıldan az	8	2,1
1-4 yıl arası	74	19,3
5-9 yıl arası	128	33,4
10-14 yıl arası	71	18,5
15-19 yıl arası	50	13,1
20 yıldan fazla	52	13,6
<b>Şu An Çalışılan Otelde Toplam Çalışma Süresi (N: 383)</b>		
1 yıldan az	58	15,1
1-4 yıl arası	181	47,3
5-9 yıl arası	83	21,7
10-14 yıl arası	29	7,6
15-19 yıl arası	20	5,2
20 yıldan fazla	12	3,1

Ankete katılan 383 katılımcının %35,8'i (137 kişi) Adana otellerinde, %39,7'si (152 kişi) Mersin otellerinde, %4,2'si (15 kişi) Osmaniye otellerinde ve %20,4'ü (79 kişi) ise Hatay otellerinde çalışmaktadır. Çalışanların % 20,4'ü (78 kişi) 5 yıldızlı otellerde, %35,8'i (137 kişi) 4 yıldızlı otellerde ve % 43,9'u (168 kişi) 3 yıldızlı otellerde çalışmaktadır. Otelin sahiplik durumuna bakıldığında ise; katılımcıların % 80,7'si (309 kişi) tek şahıs işletmelerinde çalışırken, %16,2'si (62 kişi) zincir otellerde, % 3,1'i (12 kişi) diğer işletmelerde çalışmaktadır. Tablo 11' de otelin bulunduğu il, yıldız sayısı ve otelin sahiplik durumuna göre oranlar sunulmuştur.

**Tablo 12: Otelin Bulunduğu Şehir, Yıldız Sayısı Ve Sahiplik Durumuna İlişkin Bulgular**

Otelin bulunduğu şehir (N: 383)	Frekans	Oran(%)
Adana	137	35,8
Mersin	152	39,7
Osmaniye	15	4,2
Hatay	79	20,4
Yıldız Sayısı (N: 383)		
5 yıldızlı	78	20,4
4 yıldızlı	137	35,8
3 yıldızlı	168	43,9
Otelin Sahiplik Durumu (N: 383)		
Tek şahıs işletmesi	309	80,7
Zincir Oteller	62	16,2
Diğer	12	3,1

### III.2.2. Geçerlilik Analizi

Ölçeklerin yapısal geçerliliğini belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğunun saptanması için Kaiser- Meyer- Olkin ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Faktör sayısının tespit edilmesinde özdeğerlerinin birden büyük olmasına, maddenin yükünün en az 0,30 olmasına ve eşkökenlilik değerinin en az 0,50 olmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca her faktörün en az 3 maddeden oluşmasına özen gösterilerek Varimax döndürme metodu kullanılmıştır.

İlk olarak Örgütsel Şefkat Ölçeği'ne faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin KMO değeri 0,84, Bartlett küresellik testi için Ki-kare sonucu 1886,945 ( $p < .0001$ ) olarak belirlenmiştir. Bu iki ölçüt, veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik testinin anlamlı olması, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğine de bir işaret oluşturmaktadır (Çokluk v.d, 2010:

208). Bu test aynı zamanda, maddeler arasında anlamlı korelasyonlar olduğunu göstermekte ve veri setinin faktör analizine uygunluğuna kanıt oluşturmaktadır (Kalaycı, 2006: 327).

Faktör analizi sonucunda faktör yükünün 0,30'un ve eşkökenliklerinin 0,50'nin altında olmasından dolayı “ Birisi üzgün olduğunda ona yardım elini uzatırlar.”, “İnsanlara karşı anlayışlı olma eğilimindedirler.”, “Diğer insanların üzüntüsünü ve sevincini kolaylıkla hissederler.”, “Diğer insanların menfaatlerindense kendi menfaatlerini düşünerek hareket ederler.”, “İnsanları, yaptıklarının yanlış olduğunu düşünseler bile, olduğu gibi kabul ederler.”, “İnsanlara karşı özverili davranırlar.”, “Biri mutlu olduğunda onlar da mutlu olurlar.” ve “Diğerlerinin hayatlarını güzelleştirmek için vakit harcarlar.” Maddeleri analizden çıkarılmıştır. 13 madde ve 3 boyuttan oluşan Örgütsel Şefkat Ölçeğinin toplam varyansı açıklama oranı % 62, 525'tir. Ölçeğin tamamının güvenilirlik katsayısı 0,82 iken genel ortalaması 3,4670'tir. Yapılan analizler sonucunda çalışanların örgütsel şefkat algılarının ortalamadan biraz yüksek olduğunu göstermektedir.

Örgütsel şefkat ölçeğinin 6 maddeden oluşan “Anlayış ve empati” boyutunun ortalaması 3,7419 ve toplam varyansı açıklama oranı % 36, 708'dir. Çalışanların anlayış ve empati boyutuna yönelik algıları ortalamanın üzerinde değer almaktadır. İkinci faktör olan “Yardım ve Fedakârlık” boyutunun ortalaması 3,0150 ve toplam varyansı açıklama oranı ise 15,524'tür. Çalışanların yardım ve fedakarlık boyutuna yönelik algılamaları ortalama değer göstermektedir. Şefkat ölçeğinin son faktörü olan “Duyarlılık ve Umursama” boyutunun ortalaması 3,5196 ve toplam varyansı açıklama oranı ise 10,563'tür. Duyarlılık ve umursama boyutu ortalamanın biraz üzerinde değer almaktadır. Bu veriler doğrultusunda Tablo 13 incelendiğinde çalışanların en çok anlayış ve empati boyutunun varlığına katılım gösterdikleri sonucuna ulaşılabilir. En düşük ortalamanın yardım ve



fedakarlık boyutunda olmasının nedeni olarak maddelerin çalışma ortamında uygulanması için çalışanlarda fazla fedakarlık gerektirmesi düşünülebilir.

**Tablo 13: Çalışanların Örgütsel Şefkat Algılarına Yönelik Faktör Analizi Tablosu**

	<b>Yükü</b>	<b>Özdeğeri</b>	<b>A.Varyans</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Alfa</b>
<b>I. ANLAYIŞ VE EMPATİ (6 Madde)</b>		<b>4,772</b>	<b>36,708</b>	<b>3,7419</b>	<b>.854</b>
17. Birisi sorun yaşadığında olaylara onun açısından bakmaya çalışırlar.	,798			3,5979	
6. Diğer insanlara karşı büyük ölçüde şefkat duyarlar.	,755			3,7182	
9. Birisi zor bir dönem geçirdiğinde ona anlayışla yaklaşır.	,742			3,8747	
19. Birinin ihtiyacı olduğunda yanında olacaklarını hissettirirler.	,736			3,8198	
12. İnsanlara sevecen davranmaya çalışırlar.	,723			3,8277	
13. Birini yargılamaktansa anlamaya çalışırlar.	,654			3,6188	
<b>II. YARDIM VE FEDAKARLIK (4 Madde)</b>		<b>1,983</b>	<b>15,254</b>	<b>3,0150</b>	<b>.793</b>
7. Birini mağdur etmektense kendileri mağdur olmayı tercih ederler.	,828			3,61880	
10. İnsanlara yardım etmeyi hayatlarına anlam katan bir faaliyet olarak görürler.	,806			2,4883	
8. Eğer şansları olsa birinin hedeflerine ulaşabilmesi için fedakârlık yapmaya gönüllü olurlar.	,706			3,1358	
5. Birinin yardıma ihtiyacı olduğunda onun için her şeyi yaparlar.	,619			3,4883	
<b>III. DUYARLILIK VE UMURSAMA (3 Madde)</b>		<b>1,373</b>	<b>10,563</b>	<b>3,5196</b>	<b>.744</b>
15. Zorda olanlara karşı duyarsız davranırlar.*	,849			3,5039	
21. İnsanlara karşı içten davranmazlar.*	,802			3,5303	
2. Diğerlerinin mutluluğunu umursamazlar.*	,778			3,5248	
<p>Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax  KMO Örneklem Yeterliliği: %86,4; Bartlett's Küresellik Testi için <math>X^2</math>: 1886,542; sd:78; p&lt;0.0001;  Açıklanan toplam varyans: %62,525; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: .823  Yanıt kategorileri: 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5:  Kesinlikle Katılıyorum</p>					
*ters kodlanmıştır					

Örgütsel bağlılık ölçeğine de geçerliliği belirlemek amacıyla faktör analizi uygulanmış ve bu analiz sonucunda KMO değeri 0,86, Bartlett Küresellik testi için Ki-kare sonucu 2440,758 ( $p < .0001$ ) olarak belirlenmiştir. Yapılan analizler doğrultusunda verilerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktör analizi sonucunda orijinali 17 madde olan ölçekten 4 madde (5,6,13,14) eşkökenliliklerinin 0,50'den küçük ve faktör yükünün 0,30'dan küçük olması nedeniyle "Benim için bu otelden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlamama ihtimalidir.", " Bu otelde çalışmamın önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın fedakârlık gerektirmesidir.", "Bu otel benim sadakatimi hak ediyor." ve "Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum." maddeleri analizden çıkarılmıştır. 13 maddeden oluşan ölçek 3 faktörden meydana gelmekte ve toplam varyansın % 67,440'ını açıklamaktadır. Ölçeğin tamamının ortalaması 3,489 iken güvenilirlik katsayısı 0,79'dur. Faktör boyutlarına bakıldığında ise en yüksek ortalamanın duygusal bağlılıkta, en düşük ortalamanın ise devam bağlılığında olduğu görülmektedir Tablo 13 incelendiğinde bağlılığın ortalamasının üstünde olduğu görülmektedir.

**Tablo 14: Örgütsel Bağlılığa Yönelik Faktör Analizi Tablosu**

	Yükü	Özdeğeri	A.Varyans	Ortalama	Alfa
<b>I.DUYGUSAL BAĞLILIK (6Madde)</b>		<b>5,124</b>	<b>39,412</b>	<b>3,8055</b>	<b>.902</b>
11.Çalıştığım otelin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	,821			3,7781	
9. Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	,820			3,8407	
8. Çalıştığım kurumdan dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	,812			3,8642	
12.Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	,790			3,8564	
10. Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu otelde geçirmekten mutluluk duyarım.	,776			3,6841	
7. Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	,728			3,6841	
<b>II. DEVAM BAĞLILIĞI (4 Madde)</b>		<b>2,506</b>	<b>19,276</b>	<b>2,8407</b>	<b>.806</b>
2. Başka bir iş ayarlamadan bu otelden ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	,866			2,9008	
1. Şu an otelden ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	,858			2,8407	
4. Bu kurumdan ayrılmak için çok az seçim hakkına sahip olduğumu düşünüyorum.	,797			2,7493	
3. Şu an kurumda kalmam istekten ziyade gerekliliktir.	,643			2,8721	
<b>III. NORMATİF BAĞLILIK (3 Madde)</b>		<b>1,138</b>	<b>8,752</b>	<b>3,6362</b>	<b>.775</b>
16. Bu otelden şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış anlaşılacağı düşünüyorum.	,851			3,6658	
17. Benim avantajıma bile olsa, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	,753			3,8198	
15. Bu otelden ayrılırsam suçluluk hissederim.	,673			3,4230	
<p>Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme Metodu: Varimax  KMO Örneklem Yeterliliği: % 86,6; Bartlett's Küresellik Testi için <math>X^2</math> :2440,758; sd:78;  <math>p &lt; 0,001</math>;</p> <p>Açıklanan toplam varyans: %67,440; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı:.852  Yanıt kategorileri: 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Kararsızım,4:  Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum</p>					

### III.2.3. Güvenirlik Analizi

Tablo 15’de 13 maddeden oluşan şefkat ölçeğinin güvenilirlik sonuçlarına ilişkin bulgular sunulmuştur. Buna göre ölçeğin tamamının Cronbach Alfa katsayısı 0,823 olarak hesaplanmıştır. Bu katsayı ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2014: 405). Ölçekte yer alan ifadelerin madde-bütün korelasyonu incelendiğinde; değerlerin 0,345 ile 0,618 arasında olduğu görülmüş ve +0,250’nin altında değer olmadığından ilerleyen analizler için şefkat ölçeğinden herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Ölçeğin ilk yarısı için tespit edilen alfa katsayısı 0,726, ikinci yarısı için test edilen alfa katsayısı ise 0,713’tür. Rastgele seçilen 182 anket için hesaplanan alfa katsayısı 0,810 olurken, rastgele seçilen 201 anket için alfa katsayısı 0,889’dur. En küçük ve en büyük çoklu  $R^2$  değer aralığı 0,303 ile 0,510’dur. Analizler neticesinde ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 15: Örgütsel Şefkat Ölçeğine Uygulanan Güvenirlik Analizi Sonuçları**

<b>Ölçekler Katsayılar</b>	<b>Faktöre Katılma Derecesi</b>
Madde sayısı	13
Ölçeğin ilk yarısı için Alfa katsayısı	0,726
Ölçeğin ikinci yarısı için Alfa katsayısı	0,713
Tek numaralı ölçek maddeleri için Alfa katsayısı	0,789
Çift numaralı ölçek maddeleri için Alfa katsayısı	0,776
Rastgele seçilen 182 anket için Alfa katsayısı	0,810
Rastgele seçilen 201 anket için Alfa katsayısı	0,889
Tüm ölçek için Alfa katsayısı	0,823
En küçük ve büyük madde-bütün korelasyon değeri	0,345 - 0,618
Negatif madde-bütün korelasyon değeri	Yok
En küçük ve büyük çoklu $R^2$ değeri	0,303 - 0,510

**Tablo 16: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Uygulanan Güvenirlik Analizi Sonuçları**

<b>Ölçekler Katsayılar</b>	<b>Faktöre Katılma Derecesi</b>
Madde sayısı	13
Ölçeğin ilk yarısı için Alfa katsayısı	0,776
Ölçeğin ikinci yarısı için Alfa katsayısı	0,843
Tek numaralı ölçek maddeleri için Alfa katsayısı	0,726
Çift numaralı ölçek maddeleri için Alfa katsayısı	0,700
Rastgele seçilen 189 anket için Alfa katsayısı	0,825
Rastgele seçilen 194 anket için Alfa katsayısı	0,873
Tüm ölçek için Alfa katsayısı	0,852
En küçük ve büyük madde-bütün korelasyon değeri	0,254 - 0,608
Negatif madde-bütün korelasyon değeri	Yok
En büyük ve en küçük çoklu R <sup>2</sup> değeri	0,300 - 0,613

Tablo 16’da 13 maddeden oluşan Örgütsel Bağlılık ölçeğinin güvenilirlik sonuçlarına ilişkin bulgular sunulmuştur. Buna göre ölçeğin tamamının Cronbach Alfa katsayısı 0,852 olarak hesaplanmıştır. Bu katsayı ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. (Kalaycı, 2014: 405). Ölçekte yer alan ifadelerin madde-bütün korelasyonu incelendiğinde; değerlerin 0,254 ile 0,608 arasında olduğu görülmekte ve +0,250’nin altında değer olmadığından dolayı ilerleyen analizler için şefkat ölçeğinden herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Ölçeğin ilk yarısı için tespit edilen Alfa katsayısı 0,776, ikinci yarısı için test edilen alfa katsayısı ise 0,843’tür. Rastgele seçilen 189 anket için hesaplanan alfa katsayısı 0,825 olurken, rastgele seçilen 194 anket için Alfa katsayısı 0,873’tür. En küçük ve en büyük çoklu R<sup>2</sup> değer aralığı 0,300 ile 0,613’tür. Analizler neticesinde ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

### III.2.4. T Testi

Bu kısımda, Çukurova Bölgesi Üç, Dört ve Beş yıldızlı otel çalışanlarının cinsiyet ve medeni durumlarındaki farklılıkların örgütsel şefkat algılarındaki etkisine yönelik araştırma sorularına cevap aramak için t testine başvurulmuştur.

#### III.2.4.1. Cinsiyete Göre Örgütsel Şefkat Algılarına Uygulanan T Testine Yönelik

##### Bulgular

Çalışanların örgütsel şefkat algılarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t testi uygulanmıştır. Levene varyansların homojenliği kısmında yer alan değer ( $p:0,840$ ,  $p>0,05$ ) olarak tespit edilmiştir. Daha sonra gruplar arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla p değerine bakılmaktadır. P değerinin  $0,05$ 'ten büyük olduğu durumlarda varyansın homojen dağıldığı söylenebilmektedir (Kalaycı, 2014: 77). T testi sonucunda ortaya çıkan değer ( $p: 0,142$ ,  $p>0,05$ ) olduğu görülmekte ve anlamlılık değerinin  $0,05$ 'ten büyük olduğu gerekçesiyle örgütsel şefkat algılamalarının kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Kadın çalışanların örgütsel şefkate ilişkin ortalamalarının erkeklerin ortalamalarından yüksek olduğu görülmekle beraber, bu fark istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır. Cinsiyete göre uygulanan t testi sonuçları Tablo 17'de görülmektedir.

**Tablo 17: Cinsiyete Göre Örgütsel Şefkat Algılarına Uygulanan T Testine Yönelik Bulgular**

		<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>T</b>	<b>P</b>
<b>Örgütsel Şefkat</b>	Kadın	189	3,5121	0,56782	1,470	0,142
	Erkek	199	3,4252	0,58755		

### **III.2.4.2. Medeni Duruma Göre Örgütsel Şefkat Algılarına Uygulanan T Testine**

#### **Yönelik Bulgular**

Çalışanların örgütsel şefkat algılarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan t testi sonucunda Levene varyansların homojenliği kısmında yer alan değer ( $p:0,857$ ,  $p>0,05$ ) olarak tespit edilmiş ve varyansların homojen olduğu sonucuna varılmıştır. T testi sonucunda ortaya çıkan değer ( $p: 0,495$ ,  $p>0,05$ ) olduğu görülmektedir ve anlamlılık değerinin  $0,05$ 'ten büyük olduğu gerekçesiyle örgütsel şefkat algılamalarının evli ve bekar çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Fakat ortalamalara göre bakıldığında bekar çalışanların şefkat algılarının evli çalışanlardan daha fazla olduğu sonucuna varılabilir. Tablo 18'de medeni duruma göre uygulanan t testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 18:Medeni Duruma Göre Örgütsel Şefkat Algılarına Uygulanan T Testine****Yönelik Bulgular**

		N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
<b>Örgütsel Şefkat</b>	Bekar	152	3,4919	0,59946	0,683	0,495
	Evli	231	3,4505	0,56591		

**III.2.4. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)**

Bu bölümde otel çalışanlarının yaş grupları, eğitim düzeyleri, iş hayatındaki toplam çalışma süreleri, aynı otelde çalışma süreleri, çalışılan otelin yıldız sayısı, otelin sahiplik durumu ve bulunduğu şehrin örgütsel şefkat algıları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizine başvurulmuştur. Yapılan analizin sonucunda varyansların homojenliği testinde anlamlılık düzeyleri çalışılan departman ( $p:0,108$ ;  $p>0,05$ ), çalışma süresi ( $p:0,229$ ;  $p>0,05$ ) ve otelin yıldız sayısında ( $p:0,467$ ;  $p>0,05$ ) olarak tespit edilmiştir. Çalışma süresi, otelin yıldız sayısı ve çalışılan departmanda  $p>0,05$  olduğundan %95 güven düzeyinde varyanslar homojen olarak dağılmıştır denilebilir.

Diğer değişkenler için tek yönlü varyans analizi sonucunda anlamlılık düzeyleri eğitim durumu ( $p:0,005$ ;  $p<0,05$ ), aynı otelde toplam çalışma süresi ( $p:0,008$ ;  $p<0,05$ ) ve otelin bulunduğu ilde ( $p: 0,019$ ;  $p<0,05$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu değişkenlerde % 95 güven düzeyinde  $p<0,05$  olduğundan varyansların homojen olarak dağılmadığı söylenebilir.



Varyansların homojen olduğu durumlarda Scheffe, olmadığı durumlarda ise Tamhane testi sonuçlarına bakılmıştır. Tamhane ve Scheffe testi sonuçları incelendiğinde her grubun ikili karşılaştırmalarının yapıldığı ve bu farklılıklar arasındaki farkların sayısal olarak verildiği görülmektedir. Sayısal değerlerin yanında (\*) işareti bulunması bu ikilinin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. (Ural ve Kılıç, 2014: 139).

### III.2.5.1. Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Şefkat Algılarına Uygulanan Varyans

#### Analizine Yönelik Bulgular

Araştırmada çalışanların örgütsel şefkat algılarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak için varyans analizi uygulanmıştır. Uygulanan Anova sonucuna göre çalışanların örgütsel şefkat algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Fakat en yüksek şefkat algısına sahip çalışanların 32- 38 yaş arasındaki çalışanlar olduğu söylenebilir. Tablo 19’da örgütsel şefkat algısının çalışanların yaşlarına göre karşılaştırmaları yer almaktadır.

**Tablo 19: Örgütsel Şefkat Algısının Yaşa Göre Karşılaştırılması**

		n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlam Düzeyi
Örgütsel Şefkat	18-24	50	3,4800	0.66382	0,376	0,826
	25-31	123	3,4515	0.52236		
	32-38	120	3,5128	0.57946		
	39-45	60	3,4103	0.63427		
	54 ve üzeri	30	3,4385	0.55696		

### III.2.4.2. Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Şefkat Algılarına Uygulanan Varyans Analizine Yönelik Bulgular

Katılımcıların örgütsel şefkat algılarının, eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere yapılan Anova testi sonucunda lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip çalışanlar ile ortaöğretim mezunu çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Lisans ve üzeri mezuniyete sahip çalışanların örgütsel şefkat algıları, ortaöğretim mezunu çalışanların şefkat algılarından daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan test sonucuna göre eğitim seviyesi arttıkça çalışanların şefkat algısının da artabileceği söylenebilir. Tablo 20’de örgütsel şefkat algısının eğitim düzeyine göre karşılaştırması yer almaktadır.

**Tablo 20: Örgütsel Şefkat Algısının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması**

		n		Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlam Düzeyi	Farklılıklar
Örgütsel Şefkat	İlköğretim	A	43	3,3828	0.73925	3,583	0,014	D>B
	Ortaöğretim	B	125	3,3735	0.54417			
	Önlisans	C	113	3,4717	0.59447			
	Lisans ve üzeri	D	102	3,6116	0.50044			

### III.2.4.3. Çalışılan Departmana Göre Örgütsel Şefkat Algılarına Uygulanan Varyans Analizine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel şefkat algılarının çalıştıkları departmana göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak için yapılan analiz sonucunda çalışanların örgütsel şefkat algılarının departmana göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır ( $p>0,05$ ). Tablo 21’de örgütsel şefkat algısının departmanlara göre

karşılaştırması yer almaktadır. Satın alma, halkla ilişkiler, muhasebe, insan kaynakları ve satış departmanlarında parametrik test sayısı (30) sağlanamadığından bu departmanlar birleştirilerek diğer olarak ele alınmıştır.

**Tablo 21: Örgütsel Şefkat Algısının Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılması**

		n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlam Düzeyi
Örgütsel Şefkat	Önbüro	88	3,4703	0.63168	0,628	0,597
	Yiyecek-İçecek	93	3,4806	0.59914		
	Kat Hizmetleri	77	3,3896	0.60638		
	Diğer	125	3,5022	0.50608		

Tablo incelendiğinde en düşük ortalama kat hizmetleri departmanında iken, en yüksek ortalama satın alma, muhasebe, satış, insan kaynakları ve halkla ilişkiler gibi departmanları kapsayan diğer kategorisindedir.

#### III.2.4.4. Toplam Çalışma Süresine Göre Örgütsel Şefkat Algılarına Uygulanan Varyans Analizine Yönelik Bulgular

Katılımcıların örgütsel şefkat algılarının, toplam çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere yapılan Anova testi sonucunda çalışma süresi 1-4 yıl arası olan çalışanların şefkat algıları, toplam çalışma süresi 5-9 yıl arası, 15-19 yıl arası ve 20 yıldan fazla olanlardan daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p<0,05$ ). Çalışma sürelerine bakıldığında en fazla şefkat algısına sahip çalışanların 1-4 yıl arası tecrübeye sahip olan çalışanlar olduğu tespit edilmiştir. Buna göre daha uzun süre çalışanların şefkat algısında azalma olduğu söylenebilir. Tablo 22'de örgütsel şefkat algısının toplam çalışma süresine göre karşılaştırması yer almaktadır.

**Tablo 22: Örgütsel Şefkat Algısının Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması**

		n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlam Düzeyi	Farklılıklar
Örgütsel Şefkat	1-4 yıl arası	A-82	3,6285	0.59545	2,949	0,020	A>B A>D A>E
	5-9 yıl arası	B-128	3,4405	0.55526			
	10-14 yıl arası	C-71	3,5038	0.59737			
	15-19 yıl arası	D-50	3,3600	0.49717			
	20 yıldan fazla	E-52	3,3299	0.61413			

### III.2.4.5. Aynı Otelde Çalışma Süresine Göre Örgütsel Şefkat Algularına Uygulanan

#### Varyans Analizine Yönelik Bulgular

Araştırmada çalışanların örgütsel şefkat algılarının aynı otelde toplam çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak için Anova uygulanmıştır. Uygulanana Anova sonucuna göre çalışanların örgütsel şefkat algıları aynı otelde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Tablo 23’de örgütsel şefkat algısının çalışanların aynı otelde çalışma sürelerine göre karşılaştırmaları yer almaktadır. Şefkat ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalamanın 1 yıldan az çalışanlarda olduğu görülmektedir.

**Tablo 23: Örgütsel Şefkat Algısının Aynı Otelde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması**

		n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlam Düzeyi
Örgütsel Şefkat	1 yıldan az	58	3,6300	0.67567	1,790	0,130
	1-4 yıl arası	181	3,4526	0.58489		
	5-9 yıl arası	83	3,4078	0.45552		
	10-14 yıl arası	29	3,5252	0.54240		
	15 yıldan fazla	32	3,3534	0.62397		

### III.2.4.6. Otelin Yıldız Sayısına Göre Örgütsel Şefkat Algılarına Uygulanan Varyans Analizine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel şefkat algılarının otelin yıldız sayısına göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için varyans analizi uygulanmıştır. Ortalamalara bakıldığında en yüksek ortalamanın 5 yıldızlı otellerde olduğu görülmekle beraber uygulanan varyans analizi sonucuna göre çalışanların örgütsel şefkat algıları otelin yıldız sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Tablo 24’de örgütsel şefkat algısının yıldız sayısına göre karşılaştırılması sunulmuştur.

**Tablo 24: Örgütsel Şefkat Algısının Otelin Yıldız Sayısına Göre Karşılaştırılması**

		N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	Anlam Düzeyi
Örgütsel Şefkat	5 yıldızlı	78	3,5789	0.55577	2,025	0,467
	4 yıldızlı	137	3,4161	0.57787		
	3 yıldızlı	168	3,4565	0.58692		

### III.2.4.7. Otelin Sahiplik Durumuna Göre Örgütsel Şefkat Algılarına Uygulanan Varyans Analizine Yönelik Bulgular

Katılımcıların örgütsel şefkat algılarının, otelin sahiplik durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere yapılan Anova testi sonucunda zincir otellerde çalışanların şefkat ortamına yönelik algıları ile tek şahıs işletmelerinde çalışanların şefkat algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Zincir otel çalışanlarının şefkat algısı tek şahıs işletmelerinde çalışanlardan daha yüksek olduğundan; zincir otellerde daha şefkatli bir çalışma ortamının olduğu sonucuna varılabilir. Otelin

sahiplik durumuna göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 25’de yer almaktadır.

**Tablo 25: Örgütsel Şefkat Algısının Otelin Sahiplik Durumuna Göre Karşılaştırılması**

		n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlam Düzeyi	Farklılıklar
Örgütsel Şefkat	Tek şahıs işletmesi	A-309	3,4371	0.60125	3,188	0,042	B>A
	Ulusal ve uluslararası zincir otel	B-62	3,6340	0.39215			
	Diğer	C-12	3,4670	0.02959			

### III.2.4.8. Otelin Bulunduğu İle Göre Örgütsel Şefkat Algılarına Uygulanan Varyans Analizine Yönelik Bulgular

Katılımcıların örgütsel şefkat algılarının, otellerin bulunduğu ile göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere yapılan varyans analizi sonucunda çalışanların şefkat algıları arasında illere göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Yapılan test sonucuna göre Adana ilinde çalışanların şefkat algılarının diğer illere oranla daha fazla olduğu söylenebilir. Tablo 26’da örgütsel şefkat algısının otelin bulunduğu ile göre karşılaştırması yer almaktadır.

**Tablo 26: Örgütsel Şefkat Algısının Otelin Bulunduğu İle Göre Karşılaştırılması**

		n		Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlam Düzeyi	Farklılıklar
Örgütsel Şefkat	Adana	A	137	3,5794	0.59424	4,795	0,003	A>D
	Mersin	B	152	3,4595	0.60199			
	Osmaniye	C	15	3,5231	0.32008			
	Hatay	D	78	3,2756	0.49632			

### III.2.5. Regresyon Analizi

Tablo 29’da çalışanların Örgütsel Şefkat algılarının Örgütsel Bağlılıkları üzerindeki etkisinin tespit edilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı bir model elde edilmiştir. Ayrıca belirlilik katsayısı ( $r^2$ ) 0,167 olarak hesaplanmış olup, bu sonucun çalışanların örgütsel bağlılıklarının %16,7 oranında örgütsel şefkate bağlı olduğunu belirttiği söylenebilir. Çalışma ortamındaki şefkat düzeyinde meydana gelen bir birimlik artış çalışanların örgütsel bağlılıklarında 0,409 oranında artış meydana getirecektir.

**Tablo 27: Örgütsel Şefkatin Örgütsel Bağlılığa Etkisine Yönelik Bulgular**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar			Standartlaştırılmış Katsayılar		
	Değişken	$\beta$	Standart Hata	$\beta$	t	Sig.
1	(Sabit)	2,002	,170		11,761	,000
	Örgütsel Şefkat	,409	,048	,409	8,737	,000
R=,409	$R^2$ =,167	Düzeltilmiş $R^2$ =,165		F=76,332		Sig.=,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						

Çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde örgütsel şefkat boyutlarından hangisinin daha fazla etkisi olduğunu belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan çoklu regresyon analizinin sonuçları Tablo 30’da yer almaktadır. Tabloya göre örgütsel şefkat faktörlerinden anlayış ve empati çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca anlayış ve empati boyutunda meydana gelen bir birimlik artış

çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde 0,395 birim artışa neden olacaktır. Yardım ve fedakarlık ile duyarlılık ve umursama boyutları ise çalışanların örgütsel bağlılıklarında 0,05 anlam düzeyinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak modeldeki  $\beta$  katsayılarına bakıldığında Yardım ve fedakarlık boyutunun bir birim artması, 0,040 birim artışa neden olurken, umursama boyutundaki bir birimlik artış örgütsel bağlılık üzerinde 0,045 birim azalmaya neden olacaktır.

**Tablo 28: Örgütsel Şefkatin Boyutlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisine Yönelik Bulgular**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar			Standartlaştırılmış Katsayılar		
	Değişken	$\beta$	Standart Hata	$\beta$	t	Sig.
1	(Sabit)	,2,028	,166		12,184	,000
	Anlayış ve Empati	,395	,045	,420	8,814	,000
	Yardım ve Fedakarlık	,040	,039	,055	1,040	,299
	Duyarlılık ve Umursama	-,045	,029	-,071	-1,584	,114
R=,496	$R^2 = ,246$	Düzeltilmiş $R^2 = ,240$		F=41,225		Sig.=,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, örgütsel şefkat boyutlarından anlayış ve empati boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu boyutun örgütsel bağlılığı açıklama oranı ise %24,6 olarak tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle regresyonla ifade edilen model örgütsel bağlılık bağımlı değişkeninin yaklaşık %25'ini açıklamaktadır. Diğer boyutların modele anlamlı bir katkısı bulunamamıştır.



## SONUÇ

Bu çalışmada, Çukurova Bölgesi üç, dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının örgütsel şefkat algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi araştırılmıştır. Bu doğrultuda öncelikle literatür taraması yapılmış ve kavramlar açıklanmıştır. Kavramlar arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Çukurova bölgesi üç, dört ve beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde bir alan çalışması yapılmış ve bu bölümde yapılan alan çalışmasının sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmada veri toplama amacıyla anket yönteminden yararlanılmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda katılımcılara ilişkin elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

- Katılımcıların %48'inin (184 kişi) kadın , %52'sinin (199 kişi) ise erkek çalışanlardan oluşmaktadır.
- Katılımcıların %39,7'si (152 kişi) bekar ve %60,3'ü (231 kişi) evlidir.
- Katılımcıların %13'inin (50 kişi) 18-24 yaş aralığında , %32,1'inin (123 kişi) 25-31 yaş aralığında, %31,3'ünün (120 kişi) 32-38 yaş aralığında, %15,7'sinin (60 kişi) 39-45 yaş aralığında, %7,8'inin (30 kişi) 46 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir.
- Katılımcıların %11,2'si (43) ilköğretim, %32,6'sı (125 kişi) ortaöğretim, %29,5'i (113 kişi) Önlisans, %24,5'i (94 kişi) lisans eğitimi almış iken %2,1'i (8 kişi) lisansüstü eğitim almıştır.
- Katılımcıların %23'ü (88) kişi Ön Büro, %4,4'ü (17 kişi) satın alma, %24,3'ü (93 kişi) yiyecek- içecek , %20'i (77 kişi) kat hizmetleri, %3,4'ü (13 kişi) halkla ilişkiler, %6,5'i (25 kişi) muhasebe, %4,2'si (16 kişi) insan

kaynakları, % 6,8'i (26 kişi) satış- pazarlama, % 7,3'ü ise diğer departmanlarda çalışmaktadır.

- Katılımcıların iş hayatında toplam çalışma sürelerini ve aynı oteldeki çalışma sürelerini gösteren tablo incelendiğinde, çalışanların % 2,1'inin (8 kişi) 1 yıldan az, % 19,3'ün (74 kişi) 1-4 yıl arası, %33,4'ü (128 kişi) 5-9 yıl arası, % 18,5'i (71 kişi) 10-14 yıl arası, % 13,1'i (50 kişi) 15-19 yıl arası ve % 13,6'sı ( 52 kişi) ise 20 yıldan fazla iş tecrübesine sahip olduğu görülmektedir.
- Katılımcıların aynı otelde çalışma sürelerine bakıldığında ise; çalışanların %15,'inin (58 kişi) 1 yıldan az, %47,3'ünün (181 kişi) 1-4 yıl arası, %21,7'sinin (83 kişi) 5-9 yıl arası, % 7,6'sının (29 kişi) 10-14 yıl arası, % 5,2'sinin (20 kişi) 15-19 yıl arası, %3,1'inin (12 kişi) ise 20 yıldan uzun süredir olduğu görülmektedir.
- Katılımcıların %35,8'i (137 kişi) Adana otellerinde, %39,7'si (152 kişi) Mersin otellerinde, %4,2'si (15 kişi) Osmaniye otellerinde ve %20,4'ü (79 kişi) ise Hatay otellerinde çalışmaktadır.
- Katılımcıların % 20,4'ü (78 kişi) 5 yıldızlı otellerde, %35,8'i (137 kişi) 4 yıldızlı otellerde ve % 43,9'u (168 kişi) 3 yıldızlı otellerde çalışmaktadır.
- Otelin sahiplik durumuna bakıldığında ise; katılımcıların % 80,7'si (309 kişi) tek şahıs işletmelerinde çalışırken, %16,2'si (62 kişi) zincir otellerde, % 3,1'i (12 kişi) diğer işletmelerde çalışmaktadır.

Araştırmanın ilk ölçeği olan Örgütsel Şefkat Ölçeği'ne yapılan faktör analizi sonucunda ölçek 13 madde ve 3 boyutta geçerli bulunmuştur. Oluşan 3 boyut toplam varyansın % 62, 525'ini açıklamaktadır. Ölçeğin tamamının güvenilirlik katsayısı 0,82'dir. Sprecher ve Fehr (2005) aynı ölçeği kullanarak yaptığı çalışmada açıklanan varyans oranını %51,45 olarak bulgularken, ölçeğin güvenilirlik katsayısını 0,95 olarak bulmuşlardır. Araştırmanın bir diğer ölçeği olan Örgütsel Bağlılık Ölçeği' nin ise toplam varyansı açıklama oranı % 67, 440 ve ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,79'dur. Akgündüz ve Güzel (2014) tarafından yapılan çalışmada ise ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0,692 olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada Örgütsel Şefkat Ölçeği'nin ortalaması 3,4670 olarak tespit edilmiştir.-Bu sonuç doğrultusunda çalışanların örgütsel şefkat algısının ortalamasının biraz üzerinde olduğu sonucuna varılabilir. Ölçeğin boyutlarına göre bakıldığında ise anlayış ve empati boyutunun ortalaması 3,7149, yardım ve fedakarlık boyutunun ortalaması 3,0150 ve duyarlılık ve umursama boyutunun ortalaması ise 3,5196'dır. Bu doğrultuda çalışanların iş arkadaşlarının kendilerini en çok anlayış ve empati ile yaklaştığına ulaşılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin ortalaması ise 3,4696'dır. Duygusal bağlılık boyutunun ortalaması 3,8055, devam bağlılığının ortalaması 2,8407 ve normatif bağlılığın ortalaması ise 3,6362 olarak bulgulanmıştır. Bu bağlamda çalışanların işletmeye öncelikle duygusal olarak bağlandığı söylenebilir. Devam bağlılığının ortalamasının diğer boyutlara oranla düşük olduğu görülmektedir. Çalışanların devam bağlılığının arttırılmasında şefkatli bir çalışma ortamı yaratılmasının faydalı olacağı söylenebilir. Çalışanların örgütsel şefkat algıları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemekle birlikte, ortalamalara bakıldığında şefkat algısı en yüksek olan çalışanların 32- 38 yaş arasındaki çalışanlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel şefkat algısı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemekte fakat kadınların

çalışma ortamındaki şefkate ilişkin algılarının daha yüksek düzeyde olduğu gözlemlenmektedir. Medeni duruma göre örgütsel şefkat algısı anlamlı bir farklılık göstermemekte fakat bekâr çalışanların şefkat algılarının evli çalışanlara oranla daha yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışmanın diğer bir sonucuna göre çalışanların örgütsel şefkat algısı otelin yıldız sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Fakat ortalamalara göre değerlendirme yapıldığında 5 yıldızlı otel çalışanlarının işyerinde şefkatin varlığına ilişkin algısının daha yüksek olduğu söylenebilir. Çalışılan departmana göre de çalışanların örgütsel şefkat algılarında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Çalışma şartlarının daha ağır olduğu kat hizmetleri, yiyecek- içecek gibi departmanlarda şefkat algısı ortalamanın altında iken, ön büro, muhasebe, insan kaynakları, satış, halkla ilişkiler gibi departmanlarda daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç doğrultusunda çalışanların iş yükünün artmasının çalışanların şefkat algıları üzerinde olumsuz bir etki yarattığı düşünülebilir. Eğitim düzeylerine göre şefkat algısına bakıldığında ise lisans ve üzeri eğitime sahip olan çalışanlar ile ortaöğretim seviyesinde eğitime sahip çalışanların örgütsel şefkat algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ortalamalara bakıldığında ise eğitim seviyesi arttıkça şefkat algısının da arttığı sonucuna ulaşılabilir. Toplam çalışma süresine bakıldığında çalışma süresi 1-4 yıl arasında olan çalışanların diğer kategorilerdeki tüm çalışanlardan daha yüksek şefkat algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma süresi arttıkça örgütsel şefkat algısı azalmaktadır. Bu sonuç doğrultusunda iş tecrübesinin örgütsel şefkat üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Fakat aynı otelde uzun süre çalışmak şefkat algısı üzerinde anlamlı bir fark yaratmamaktadır. Aynı otelde bir yıldan az çalışanların şefkat algıları en fazla iken, 15 yıldan fazla çalışanların en az olduğu gözlemlenmektedir. Bu durumun tam tersi

beklenmekte iken çalışma süresi arttıkça şefkat algılarında azalma beklenmektedir. Bu durum konaklama işletmelerinde işgücü devir hızı ile açıklanabilmektedir. Otellerde personelin sezonsal olarak değişmesi çalışanlarda şefkat algısının oluşmasına engel olabilmektedir. Otelin bulunduğu ile göre örgütsel şefkat algısına bakıldığında ise Adana'daki otellerde çalışanların işyerinde diğer illere oranla daha fazla şefkat algıladığı düşünülebilir.

Bir diğer dikkat çeken sonuç, örgütsel şefkat algısının tek şahıs işletmeleri ile zincir oteller arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği bulgusudur. Elde edilen sonuçlar tahmin edilenin tersine zincir otellerde daha şefkatli bir çalışma ortamı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Zincir otellerin kurumsal olmalarına rağmen çalışanlarının sorunlarını daha çok önemsedikleri ve şefkatli bir ortam yaratabildikleri düşünülebilmektedir. Ayrıca uluslararası zincir otellerdeki şefkat algısının ulusal zincir otellerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan hareketle uluslararası zincir otellerde daha şefkatli bir çalışma ortamı yaratıldığından çalışanların otele bağlılıklarının da daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuçlar doğrultusunda şefkatli bir çalışma ortamının çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerden biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel şefkatin anlayış ve empati boyutu çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif ve orta düzeyde ( $r=0,489$ ), yardım ve fedakarlık faktörü pozitif ve zayıf düzeyde ( $r=0,302$ ), duyarlılık ve umursama boyutu ile örgütsel bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuçlara göre çalışanların örgütsel bağlılıklarında en çok etkili olan faktörün anlayış ve empati olduğundan yola çıkarak; çalışanların iş ortamında en çok anlayış ve empatiye önem verdiği söylenebilir. Çalışma ortamında daha anlayışlı bir ortam sağlanması kişinin örgütsel bağlılığında da artış meydana getirebilecektir.

Örgütsel şefkatin örgütsel bağlılığa etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel şefkatin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini test eden modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, çalışma ortamında şefkatin artması ile çalışanların örgütsel bağlılıklarında da artış meydana geleceği söylenebilir. Ayrıca örgütsel şefkat faktörlerine göre bakıldığında ise anlayışın örgütsel bağlılığa pozitif yönde, yardımın örgütsel bağlılığa pozitif yönde ve diğerlerini umursamamanın ise negatif yönde etkisi olduğu söylenebilir. Ayrıca diğerlerini umursamama durumundaki azalma da çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir. Sonuçlar çalışanların iş arkadaşlarından yardım ve anlayış bekleyip kendilerini umursamalarını istediklerini göstermektedir.

Çalışma sonucunda Çukurova Bölgesi üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının örgütsel şefkat algılarının örgütsel bağlılıklarını arttıran faktörlerden biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş arkadaşları tarafından anlayış ve yardım gören ve umursandığını hisseden çalışanın örgüte bağlılığı artacak ve örgütün amaçların hizmet etme konusunda daha istekli davranabileceklerdir. Ayrıca iş ortamında şefkatin mevcut olması çalışanların performanslarını da olumlu yönde etkileyebilecektir. Turizm sektörünün emek- yoğun bir sektör olması ve çalışma şartlarının ağır olması nedeniyle çalışma ortamında şefkatin önemi fazla olmaktadır. Bu nedenle otel çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmak amacıyla çalışanlar arasında;

- Şefkatli bir çalışma ortamı yaratılarak çalışanların işletmeye bağlılıklarının sağlanması,
- Anlayışlı bir çalışma ortamı oluşturulup, sorunlara empati kurarak yaklaşılmalı,

- Sorunu olan kişilere yardım eli uzatılmalı ve onun için fedakarlık yapılmalı,
- Sorun yaşayan kişilere karşı duyarlı davranarak, bu sorunlara çözüm üretme konusunda istekli davranılmalıdır.

Bu araştırma Ocak- Mayıs ayları arasında Çukurova Bölgesi üç, dört ve beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Farklı sezonda ya da farklı bir sektörde yapılacak çalışmanın sonuçları farklılık gösterebilecektir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, daha sonra yapılacak çalışmalar için bir yol gösterici olabilir. Bu tür çalışmaların farklı sektörde, farklı sektörde, tüm Türkiye’de ve farklı ülkelerde yapılması faydalı olabilecektir. Araştırmaya katılan otel çalışanları örnek kütleyi temsil edebilse de araştırma daha geniş bir örneklem ile Türkiye genelinde çalışılabilir.

Yine çalışmada örgütsel şefkati etkileyebilecek diğer faktörler kapsam dışı bırakılmıştır. Örgütsel şefkatin öncülleri ile örgütsel bağlılık v.b. gibi değişkenlerin ilişkisi de diğer bir çalışma konusu olabilir.

## KAYNAKÇA

- Akgündüz, Y. & Güzel, T. (2014), Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(14). 1-18.
- Allen, J., N & Meyer, P., J. (1997). *Commitment in the work place: theory, research and application*. Sage Publication, Thousand Oaks, California. 1-55
- Alpar, R. (2012). *Uygulamalı istatistik ve geçerlik - güvenilirlik*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Altındağ, E. & Turnalı, D. (2015). İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan tekniklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 1-20.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day' s work: boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review* , 25(3), 472--491.
- Avcı, N., & Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* , 20(1), 33-44.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Pegem Akademi, Ankara.
- Başığit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya. .
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. 59. 125-139.



- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-65
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel bağlılık ve kamu kurumlarına yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Cameron, K., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance . *American Behavioral Scientist*,47(6), 1-24.
- Can, H. & Kavuncubaşı, Ş. (2005). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Seçkin Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Çakıcı A. C. & Es Yılmaz B. (2012). Mersin'deki otel çalışanlarının nükleer kaygıları, çevresel yaklaşım ve çevreci tüketim eğilimleri üzerine bir araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), 1-22.
- Çakır, Ö. (2011). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Seçkin Yayıncılık, Ankara. 1. Baskı
- Çetin, Ö., M. (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çetin, F. & Basım, N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik Spss ve Lisrel uygulamaları*. Ankara, Pegem Akademi.

- Diker, O. (2014). *Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Doğan, S. & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29,37-61.
- Dolgun, U. (2007). *İnsan kaynakları yönetimine giriş*. Ekin Yayınları, Bursa. 1-32.
- Dolu, B. (2011). *Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Dönmez, B. & Birdir, K. (2014). *Turizm araştırmaları için yeni bir kavram: pozitif psikolojik sermaye*. 15. Ulusal Turizm Kongresi Bildirileri Kitabı, 980- 999
- Durna, U. & Eren, V. (2005), Üç bağlılık unsuru etkisinde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Dutton, J. E., Frost, P. J., Worline, M. C., Lilius, J. M., & Kanov, J. M. (2002). Leading in times of trauma. *Harvard Business Review*, 80, 54-61.
- Dutton, J. E., Lilius, J. M., & Kanov, J. M. (2007). The transformative potential of compassion at work. *Handbook of transformative cooperation: new designs and dynamics* (s. 107-126). içinde Stanford University Press.
- Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* , 277-304.

- Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J., & Lilius, J. M. (2006). Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly* , 59- 96.
- Eisenberg, N. (2000). Emotion, regulation and moral development. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*,51, 665- 697.
- Frost, P. J., Dutton, J. E., Worline, M. C., & Wilson, A. (2000). Narratives of compassion in organizations. Ste, & S. Fineman içinde, *Emotions in organizations* (s. 25-45). Sage Publications.
- Frost, P. J., Dutton, J. E., Maitlis, S., Lilius, J. M., Kanov, J. M., & Worline, M. C. (2006). Seeing organizations differently: three lenses on compassion. S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord içinde, *Handbook of organization studies* (s. 1- 56). London: Sage Publications.
- Frost, P. J. (2011). Why compassion counts! *Journal of Management Inquiry*, 51, 395-401.
- Grant, A. M., & Patil, S. V. (2012). Challenging the norm of self- interesting: minority influence and transitions to helping norms in work units. *Academy of Management Review*, 37(4), 547-568.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*, 1,37-55.

- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti merkez bankası uygulaması*. Uzmanlık yeterlilik tezi. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Günel, D. Ö. (2009). *Turizm sektöründe mevsimsellik sorunu ve mevsimlik istihdamın sektör çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına etkisi: konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Hill, R. P., & Stephens, D. L. (2003). The compassionate organization in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 32(4), 331-342.
- Homayouni, V. (2014). *Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma ilişkisi: otel işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Huselid, A., M. & Day E., N. (1991). Organizational commitment, job involvement and turnover: a substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 380-391.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara, Asil Yayıncılık.
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., & Lilius, J. M. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47 (6), 808-827.

- Kaplan, M. (2010). *Otel işletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek algulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kapadokya örneği*. Yayımlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Kartal, H. (2015). *Örgütsel bağlılığı etkileyen etmenler ve örgütsel bağlılığın, işe bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi kavramlarla olan ilişkilerinin uygulamalı analizi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Keleş, H., N. (2011). Pozitif psikolojik sermaye: tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3(2). 343-350
- Kılıç, G. (2008). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kitapçı, H. (2006). Toplam kalite yönetiminde karar almaya katılım ve örgütsel bağlılığın küresel performansa etkisi. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi Bilig*. 39. 73-86
- Kozak, N., Kozak, A., M., Kozak, M. (2006). *Genel Turizm: ilkeler ve kavramlar*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Leiter, M. & Maslach C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*. 9(4). 297-308.
- Lilius, J. M. (2012). Recovery at work: understanding the restorative side of "depleting" client interactions. *Academy of Management Review*, 37(4), 569-588.

- Lilius, J. M., Kanov, J. M., Dutton, J. E., Worline, M. C., & Maitlis, S. (2011). Compassion revealed: what we know about compassion at work ( and where we need to know more). K. Cameron, & G. Spreitzer içinde, *The handbook of positive organizational scholarship* (s. 1- 43). Oxford University Press.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Dutton, J. E., Kanov, J. M., & Maitlis, S. (2011). Understanding Compassion Capability. *Journal of Human Relations*, 64(7), 873- 899.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J. M., Dutton, J. E., & Frost, P. J. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior* , 29, 193- 218.
- Luthans, F., Avolio, J., B., Avey, B., J., Norman, M., S. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship between performance and satisfaction. *Journal of Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F. & Youssef, M., C. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Journal of Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strenghts. *The Academy of Management Executive*, 16, 57-75.
- Meyer, P., J. & Allen, J., N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Mowday, T., R., Steers, M. & Porter, W., L. (1982). *Employee organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover and turnover*. Academic Press, New York, 145-152.
- Maxwell, G. & Steele, G. (2003). Organizational commitment: a study of managers in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(7), 362-369.
- Met, Ö. & Erdem, B. (2006). Konaklama işletmelerinde verimliliğin ölçülmesi ve verimliliği etkileyen faktörlerin analizi. *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 53- 73.
- Monrique de Lara, P. Z., & Guerra Baez, R. (2016). Exploring the influence of ethical climate on employee compassion in the hospitality industry. *Journal of Business Ethics*, 133, 605- 617.
- Mottaz, J., C. (1986). An analysis of the relationship between education and organizational commitment in a variety of occupational groups. *Journal of Vocational Behavior*. 28(3). 214-228.
- Namasivayam, K. & Zhao, X. (2007). 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(5). 1212-1223.
- Newton, A., L. (1992). A model of union membership: instrumentality, commitment and opposition. *The Academy of Management Review*. 17(2). 275-298

- Oral, H. (2015). *Otel işletmelerinde iş koşullarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Özdemir, E. & Akpınar, A., T., (2002). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi çerçevesinde Alanya' daki otel ve tatil köylerinde insan kaynakları profili. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 85-105.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özkalp, E. (2009). *Örgütsel davranışta yeni bir boyut: pozitif (olumlu) örgütsel davranış yaklaşımı ve konuları*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı, 491-498.
- Özkaya, O., M, Karakoç., D., İ. & Kara, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 77-96.
- Özler, E., D. (2012). *Örgütsel bağlılıkta güncel konular*. Ekin Yayınları, Bursa, 1-312.
- Örücü ,E., Asanakutlu, T. , Öncü, G. (2003). Çalışanların iş değerleri ve bir uygulama. *İktisat, İşletme ve Finans*. 18(209). 3-17



- Penley, E., Lorry & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-53.
- Polatçı, S. (2014). Psikolojik sermayenin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri: polis teşkilatında bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 115-124.
- Randall, M., D. (1987). Commitment and organization: the organization man revisited. *Academy of Management View*, 12(3), 460-471.
- Reich, W. T. (1989). Speaking of suffering: a moral account of compassion. *An Interdisciplinary Journal*, 72(1), 83- 108.
- Reichers, E., A. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*. 10(3). 465-476
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış*. Marmara Kitap Merkezi Yayınları, İstanbul.
- Scheier, F., M. & Carver, S., C. (1985). Optimism, coping and health: assesment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219-247.
- Seyhan, M. (2014). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler: gümrük memurları üzerine bir araştırma*. Yüksek lisans dönem projesi. Trakya Üniversitesi, Edirne.

- Simpson, A. W. (2012). Organizational Compassion as a complex social relational process. *Doktora Tezi* . Sydney: Sydney University of Technology, Faculty Of Business.
- Stajkovic, D., A. & Luthans, F. (1998). Self- efficacy and work related performance: a meta analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 210-261.
- Steers, M., R.(1997). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. 22(1). 46-56
- Subramaniam, N., McManus, L. & Mia, L. (2002). Enhancing hotel managers' organizational commitment: an investigation of the impact of structure, need for achievement and participate budgeting. *International Journal of Hospitality Management*, 21(4), 303-320.
- Şahin, N. (2007). *Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. .yayımlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *19 Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-223.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(3), 97-120.
- Türk Dil Kurumu (2016). 2016 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr> adresinden alındı.

- Ural, A., & Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve Spss ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünal, A. (2002). İşletmelerde insan kaynaklarının önemi, insan kaynakları işlevleri ve insan kaynakları yönetimi sisteminde Ücretleme. *Kamu ve İş Dergisi*. 7(1), 1-19.
- Yalçın, A. & İplik, F. (2005). *Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 14(1). 395-412.
- Yağcı, K. (2003). *Toplam kalite yönetimi kapsamında Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli ve otel işletmeleri uygulaması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Wasti, S., A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5), 525-550

## EKLER

### EK-1: Anket Formu

Sayın katılımcı,

Bu anket, otel işletmelerinde çalışanların örgütsel şefkat algılarını belirlemek ve bunun çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyip etkilemediğini tespit amacıyla yapılan yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

**Vereceğiniz yanıtlar kesinlikle GİZLİ tutulacak ve araştırma dışında kullanılmayacaktır.** Yanıtlarınızın doğru, açık ve samimi olması araştırma sonuçlarının güvenilirliği açısından son derece önemlidir. **Doğru ya da yanlış cevap yoktur.** Önemli olan sizin görüşlerinizdir.

İşbirliğiniz ve katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarız.

**Yrd. Doç. Dr. Dilek ATÇI**  
Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi  
dilek@mersin.edu.tr

**Zeynep ALBAYRAK**  
Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi  
zeyneppalbayrak@gmail.com

1. Cinsiyetiniz  Kadın  Erkek
2. Medeni durumunuz  Bekâr  Evli
3. Eğitim durumunuz  İlköğretim  Ortaöğretim  Ön Lisans  Lisans  Lisansüstü
4. Yaşınız .....
5. Çalıştığınız departman  Ön Büro  Satın Alma  Yiyecek İçecek  Kat hizmetleri  
 Halkla İlişkiler  Muhasebe  İnsan Kaynakları  Satış Pazarlama
- Diğer
6. İş hayatındaki toplam çalışma sürenizi lütfen belirtiniz .....
7. Şu an çalışmakta olduğunuz oteldeki çalışma sürenizi lütfen belirtiniz .....
8. Otelin bulunduğu şehri ve ilçeyi lütfen belirtiniz .....
9. Otelin yıldız sayısını lütfen belirtiniz
10. Otelin sahiplik durumunu lütfen belirtiniz.  Tek Şahıs İşletmesi  Ulusal Zincir  Uluslararası Zincir  Diğer

11. Aşağıdaki ifadeleri <b><u>CALISMA ORTAMINIZDAKI KİŞİLERİN BİRBİRLERİNE KARŞI TUTUM VE DAVRANIŞLARINI DÜŞÜNEREK</u></b> değerlendiriniz. Lütfen her bir ifadeye belirtilen duruma ilişkin düşüncenizi ilgili kutucuğu (X) ile işaretleyerek belirtiniz.	Ka	mi	rar	sız	ı	ı	Ka
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Yok İkle	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
11. 1. Birisi üzgün olduğunda ona yardım elini uzatırlar.	①	②	③	④	⑤		
11. 2. Diğerlerinin iyi durumda olmasını önemsemezler.	①	②	③	④	⑤		
11. 3. İnsanlara karşı anlayışlı olma eğilimindedirler.	①	②	③	④	⑤		
11. 4. Diğer insanların üzüntüsünü ve sevincini kolaylıkla hissederler.	①	②	③	④	⑤		
11. 5. Birinin yardıma ihtiyacı olduğunda onun için her şeyi yaparlar.	①	②	③	④	⑤		
11. 6. Diğer insanlara karşı büyük ölçüde şefkat duyarlar.	①	②	③	④	⑤		
11. 7. Birini mağdur etmektense kendileri mağdur olmayı tercih ederler.	①	②	③	④	⑤		
11. 8. Eğer şansları olsa birinin hedeflerine ulaşabilmesi için fedakârlık yapmaya gönüllü olurlar.	①	②	③	④	⑤		
11. 9. Birisi zor bir dönem geçirdiğinde ona anlayışla yaklaşır.	①	②	③	④	⑤		
11. 10. İnsanlara yardım etmeyi hayatlarına anlam katan bir faaliyet olarak görürler.	①	②	③	④	⑤		
11. 11. Diğer insanların menfaatlerindense kendi menfaatlerini düşünerek hareket ederler.	①	②	③	④	⑤		
11. 12. İnsanlara sevecen davranmaya çalışırlar.	①	②	③	④	⑤		
11. 13. Birini yargılamaktansa anlamaya çalışırlar.	①	②	③	④	⑤		
11. 14. İnsanları, yaptıklarının yanlış olduğunu düşünseler bile, olduğu gibi kabul ederler.	①	②	③	④	⑤		
11. 15. Zorda olanlara karşı duyarsız davranırlar.	①	②	③	④	⑤		
11. 16. İnsanlara karşı özverili davranırlar.	①	②	③	④	⑤		
11. 17. Birisi sorun yaşadığında olaylara onun açısından bakmaya çalışırlar.	①	②	③	④	⑤		
11. 18. Biri mutlu olduğunda onlar da mutlu olurlar.	①	②	③	④	⑤		
11. 19. Birinin ihtiyacı olduğunda yanında olacaklarını hissettirirler.	①	②	③	④	⑤		
11. 20. Diğerlerinin hayatlarını güzelleştirmek için vakit harcarlar.	①	②	③	④	⑤		
11. 21. İnsanlara karşı içten davranmazlar.	①	②	③	④	⑤		

Aşağıda örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve örgütsel desteği belirlemeye yönelik ölçekler yer almaktadır. Lütfen her bir ölçekteki ifadelere katılım derecenizi (X) ile işaretleyerek belirtiniz.

12. 1. Şu an otelden ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	①	②	③	④	⑤
12. 2. Başka bir iş ayarlamadan bu otelden ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
12. 3. Şu an kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	①	②	③	④	⑤
12. 4. Bu kurumdan ayrılmak için çok az seçim hakkına sahip olduğumu düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
12. 5. Benim için bu otelden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlamama ihtimalidir.	①	②	③	④	⑤
12. 6. Bu otelde çalışmamın önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın fedakârlık gerektirmesidir.	①	②	③	④	⑤
12. 7. Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
12. 8. Çalıştığım kurumdan dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	①	②	③	④	⑤
12. 9. Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
12. 10. Kariyer hayatımın geriye kalanını bu otelde geçirmekten mutluluk duyarım.	①	②	③	④	⑤
12. 11. Çalıştığım otelin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
12. 12. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
12. 13. Bu otel benim sadakatimi hak ediyor.	①	②	③	④	⑤
12. 14. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	①	②	③	④	⑤
12. 15. Bu otelden ayrılırsam suçluluk hissederim.	①	②	③	④	⑤
12. 16. Bu otelden şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
12. 17. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	①	②	③	④	⑤