

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANAN OTEL İŞLETMELERİNDE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Murat TEKBALKAN

Ankara
Mayıs, 2010

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANAN OTEL İŞLETMELERİNDE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Murat TEKBALKAN

Danışman: Doç. Dr. Ahmet TAYFUN

Ankara
Mayıs, 2010

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Murat TEKBALKAN'ın "Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı tezi 18.05.2010 tarihinde, jürimiz tarafından, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

<u>Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı): Doç.Dr. Ahmet TAYFUN
Üye: Yrd.Doç.Dr. İrfan YAZICIOĞLU
Üye: Yrd.Doç.Dr. Hakan KOÇ

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

18/05/2010

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın oluşmasında başından itibaren her türlü katkıda bulunan tez danışmanım ve değerli hocam Doç. Dr. Ahmet TAYFUN'a, yüksek öğrenimim boyunca öneri ve eleştirileri ile bana yardımcı olan değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. R.Pars ŞAHBAZ ve Yrd. Doç. Dr. Hakan KOÇ'a sonsuz teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca Ondokuz Mayıs Üniversitesi Havza Meslek Yüksek Okulu akademik kadrosuna ve istatistiki çalışmalarda bana destek olan Doç. Dr. Soner ÇANKAYA'ya ve Yrd. Doç. Dr. Hasan ÖNDER'e teşekkür ederim. Ek olarak anketlerin doldurulmasında yardımcı olan Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerin yönetici ve çalışanlarına teşekkür ederim.

Son olarak bu çalışmanın ortaya çıkmasında her türlü maddi ve manevi yardımlarını esirgemeyen aileme ve özellikle de nişanlım Sümeyra ERSAN'a teşekkür ederim.

Murat TEKBALKAN

ÖZET

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANAN OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

TEKBALKAN, Murat

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç.Dr. Ahmet TAYFUN

Mayıs-2010, 104 Sayfa

Örgütsel bağlılık; bireyin içinde bulunduğu örgüte karşı özdeşleşme, benimseme, örgütsel amaçlar için fedakarlıklar gösterme, örgütün üyesi olarak kalmak için çaba sarf etme şeklinde ifade edilmektedir. İş doyumunu ise, bireyin yaptığı işe karşı tutumu olarak ifade edilmektedir.

Dış kaynaklardan yararlanan otel işletmelerinde çalışan personellerin (otelin kendi personelleri ve taşeron firma personelleri) örgütsel bağlılık ve iş doyum düzeylerinin incelendiği bu araştırmaya; Ankara'da faaliyet gösteren ve dış kaynaklardan yararlanan, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları (N=372) katılmıştır.

Çalışmanın temel amacı, otelin kendi personelleri ile taşeron firma personellerinin örgütsel bağlılık ve iş doyum düzeyleri arasındaki farklılıkları ya da aynı durumu ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan anket soruları ile veriler toplanmış ve çalışanların örgütsel bağlılık iş doyum düzeyleri arasındaki farklılıkları belirlemek için parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Bu testin sonucuna göre; taşeron firma personelleri ile otelin kendi personellerinin duygusal bağlılık, devam bağlılık ve iş doyum düzeylerinde istatistiki anlamda farklılıklar tespit edilmiştir. Normatif bağlılık düzeylerinde ise istatistiki bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların iş doyum düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş ve sonuç olarak iş doyumunu yüksek olanın örgütsel bağlılık eğiliminin de pozitif yönde olduğu belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Dış kaynak kullanımı, örgütsel bağlılık, iş doyumunu, taşeron firma

ABSTRACT

A RESEARCH TO DETERMINE OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION IN OUTSOURCE USER HOTEL OPERATIONS

TEKBALKAN, Murat

Master's Thesis, Department of Tourism Management Education

Supervisor: Asst.Prof. Ahmet TAYFUN

May-2010, 99 pages

Organizational commitment has been regarded as individual's identification with the organization s/he is in, adoption, showing sacrifices for organizational purposes and exerting efforts to remain a member of the organization. However, job satisfaction is regarded as individual's attitude toward his/her work.

The staff (N=372) of four and five star hotel industries, which benefit from outsources in Ankara, have participated in this research which examines the level of job satisfaction and organizational commitment of the staff (the personnel of hotel's own and subcontractor) working for the hotel industries which benefit from outsources.

The fundamental objective of the research is to determine the same situation or the differences between the level of organizational commitment and job satisfaction of the hotel's own staff and subcontractor's staff. Data has been collected with a questionnaire prepared for this purpose and assessed by using SPSS 11 computer program. Frequency analysis of data has been done. Kruskal-Wallis test, which is one of the non-parametric tests, has been applied in order to determine the differences between the level of job satisfaction and organizational commitment of the staff. As a result of this test, statistical differences have been observed in the levels of job satisfaction and emotional and attending loyalty between hotel's own staff and subcontractor's staff. It has been determined that there is not a statistical difference in their level of normative commitment. In addition to this, the relationship between the levels of job satisfaction and organizational commitment of the staff has been observed and as a result, it has been determined that the ones whose job satisfaction is higher have also positive trend in organizational commitment affiliations.

Key Word: the usage of outsource, organizational commitment, job satisfaction, subcontractor

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı	4
1.2. Araştırmanın Önemi	5
1.3. Varsayımlar	7
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	8
1.5. Tanımlar ve Kısaltmalar	8
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	10
2.1. Dış Kaynak Kullanımı	10
2.1.1. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı	11
2.1.2. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımın Önemi.....	11
2.1.3. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımın Nedenleri	12
2.1.3.1. Otel İşletmelerini DKY Kararına Yönelten İçsel Nedenler	12
2.1.3.2. Otel İşletmelerini DKY Kararına Yönelten Dışsal Nedenler	13
2.1.4. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanılan Bölümler	14
2.1.4.1. Yiyecek-İçecek Bölümünde Dış Kaynak Kullanımı	14
2.1.4.2. Odalar Bölümünde Dış Kaynak Kullanımı.....	15
2.1.4.3. Diğer Bölümlerde Dış Kaynak Kullanımı	16
2.1.5. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları ve Dezavantajları	17
2.2. Örgütsel Bağlılık	19
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	20

2.2.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	21
2.2.1.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	21
2.2.1.3. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	22
2.2.1.4. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	22
2.2.1.5. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	23
2.2.1.6. Mowday'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	24
2.2.1.7. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	24
2.2.1.8. De Cotiis ve Summers'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	24
2.2.1.9. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	25
2.2.1.10. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	26
2.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	26
2.2.2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler	26
2.2.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler	28
2.2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler	34
2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	35
2.3. İş Doyumu.....	37
2.3.1. İş Doyumunun Çalışan ve Örgüt Açısından Önemi	39
2.3.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	41
2.3.2.1. İş Doyumunu Etkileyen Kişisel Faktörler	41
2.3.2.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler	45
2.3.3. İş Doyumunun Sonuçları.....	52
2.3.4. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları.....	53
2.3.4.1. Bireysel Açıdan İş Doyumsuzluğunun Sonuçları	54
2.3.4.2. Örgütsel Açıdan İş Doyumsuzluğunun Sonuçları	55
2.3.5. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkisi	57
3. YÖNTEM.....	59
3.1. Araştırmanın Modeli	59
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	60
3.3. Veri Toplama Tekniği	62
3.3.1. Anketin Güvenirliği	62
3.3.2. Normal Dağılım Testi	63
3.4. Verilerin Analizi.....	64

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI	65
4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	65
4.2. Araştırma Gurubunun Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Ortalamaları	69
4.3. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi	71
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	75
KAYNAKÇA	81
EKLER	91
Ek 1: Ölçme Aracı	91

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Örneklemin Modeli.....	59
Tablo 3.1: ŐeŐitli Kesinlik Sınırları İŞin Örnek Bŧyŧklŧkleri.....	61
Tablo 3.2: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test Normal Dağılım Testi	63
Tablo 4.1: Araştırma Gurubunun Cinsiyetlerine Gŧre Dağılımları	65
Tablo 4.2: Araştırma Gurubunun Yaşlarına Gŧre Dağılımları	65
Tablo 4.3: Araştırma Gurubunun Medeni Durumlarına Gŧre Dağılımları	66
Tablo 4.4: Araştırma Gurubunun EĞitim Durumlarına Gŧre Dağılımları.....	66
Tablo 4.5: Araştırma Gurubunun ŐalıŐtıkları Departmanlara Gŧre Dağılımları	67
Tablo 4.6: Araştırma Gurubunun Otelde ŐalıŐtıkları Sŧrelere Gŧre Dağılımı	67
Tablo 4.7: Araştırma Gurubunun Sektŧrde ŐalıŐtıkları Sŧrelere Gŧre Dağılımı	68
Tablo 4.8: Araştırma Gurubunun Haftalık ŐalıŐma Sŧrelerine Gŧre Dağılımları	68
Tablo 4.9: Araştırma Gurubunun Aldıkları Őcretlere Gŧre Dağılımları.....	69
Tablo 4.10: Araştırma Gurubunun Őrgŧtsel Bağlılık Boyutları ve İŞ Doyumu Ortalamaları	69
Tablo 4.11: OKP'nin Őrgŧtsel Bağlılık Boyutları ve İŞ Doyumu Ortalamaları.....	70
Tablo4.12: TFP'nin Őrgŧtsel Bağlılık Boyutları ve İŞ Doyumu Ortalamaları	70
Tablo 4.13: Araştırma Grubunun Duygusal Bağlılık Değerleri.....	71
Tablo 4.14: Araştırma Grubunun Devam Bağlılık Değerleri	71
Tablo 4.15: Araştırma Grubunun Normatif Bağlılık Değerleri	72
Tablo 4.16: Araştırma Grubunun İŞ Doyum Değerleri	73
Tablo 4.17: Őrgŧtsel Bağlılık Boyutları İle İŞ Doyumu Arasındaki İlişki	74

1. GİRİŞ

Çalışanların hem ekonomik ve sosyal hem de sağlık koşulları XIX. Yüzyıl sonlarından XX. Yüzyıl ortalarına kadar olan dönemde oldukça kötü ola gelmiştir. İşçilerin Birinci Dünya Savaşı öncesi kötü olan gelir, barınma, çalışma koşulları iki savaş arası dönemdeki büyük ekonomik krizle (1929) daha da kötüleşmiştir. İkinci Dünya Savaşından 1970’li yılların ortalarına kadar olan dönemde liberal politikaların yerine Keynesyen ekonomik politikaların uygulanmasıyla işçilerin koşullarında önceki döneme kıyasla belirgin bir iyileşme olmuştur (Dağdelen, 2008, s.5). İş güvencesinin sağlanması, sosyal güvenlik sistemlerinin iyileştirilmesi, ücretlerin artışı, konut ve diğer sosyal yardımların uygulanmasıyla toplum sağlığında da olumlu gelişmeler kaydedilmiştir.

Ancak 1970’li yılların sonunda başlayan küresel ekonomik durgunluk, refah çağı ekonomik politikalarının terk edilmesine ve neoliberal ekonomiye geçişe neden olmuştur. 1980’li yıllarda küresel ekonomik kriz derinleşmeye başladığında refah dönemi toplumsal kazanımları adım adım geri alınmaya başlanmıştır. Kapitalizmin 1970’lere kadar süren yapısının ve teknolojinin değişimine ve çalışma biçimlerinin farklılaşmasına neden olmuştur (Hobsbawm, 1996). Elektronik, haberleşme ve biyoteknoloji dallarındaki gelişmeler bu değişimde rol oynamıştır. Üretim sürecinin giderek artan oranda yoğun teknolojik donanımlarla çalışması (robot vb.), emek gücünün nitelik ihtiyacını artırmış, işbölümünün derinliğini azaltmış, beyaz yakalı çalışanların ve kadın çalışanların sayısı hızla artmış, hizmet sektörü genişlemiştir. Bu yeni çalışma biçimleri, yaşamdan beklentileri artırmış ve farklılaştırmıştır. İşletmeler küçülerek esnekleşmiş, çalışanlar işletmenin bir parçası haline gelmiştir. Giderek teknoloji ağırlıklı fabrikalar daha az işçi çalıştırır olmuşlardır. “İşsiz Büyüme” olarak adlandırılan bir olgu ile işsizlik bir yandan artarken bir yandan da sadece “işini düşünen ve yaşama yabancılaşan” insan tipi ortaya çıkmıştır. Bu dönemde yeni çalışma biçimleri oluşmuştur. Bunlar “yarı süreli çalışma, esnek süreli çalışma, farklı saatlerde çalışma, kısaltılmış haftalık çalışma günü, geçici çalışma, kendi işinde çalışma, tele çalışma, evde çalışma” gibi değişik istihdam biçimleridir (Dağdelen, 2008, s.5). İşletmeler bu istihdam tiplerinden herhangi biri/birkaçını tercih ederken de Dış Kaynaklardan Yararlanmaya (DKY) başlamışlardır. İşletmelerin DKY’ye başvurma nedenlerini

Çoşkun (2002) içsel ve dışsal nedenler olarak şöyle belirtmiştir: İçsel nedenler; maliyetlerin azaltılması, esnekliğin sağlanması, nakit akışının sağlanması, kaynakların elde hazır olmaması, fonksiyon yönetiminin zor ve kontrol dışı olması, vizyon oluşturulması, temel yeteneklere odaklanması, riskin paylaşılmasıdır. Dışsal nedenler ise rakiplerden kopmama, değişen değer zinciri, teknolojik sıçrama, yeni pazarlara açılmadır. Özellikle işletme kaynaklarının yetersiz veya hiç olmadığı durumlarda, üretim veya hizmetin meydana gelmesi için uzman kişi/kuruluşlardan yardım alınmaya başlanmıştır. Örneğin otel işletmesi restoranını kiralayarak hem insan gücünden hem de ekipmandan tasarruf ederek diğer faaliyetlerine daha fazla zaman ve maliyet ayırabilmektedir.

Guerrier, 1999 yılında yaptığı bir çalışmada, otellerin esnekliklerini artırmada işletme dışı ajanslar veya sözleşmeli hizmet sağladıkları işletmelerden yararlanabileceklerini ifade etmektedir. Otellerin personeli direkt olarak istihdam etmek yerine taşeron, geçici süre eleman sağlayan ajanslar, hazır gıda ürünleri satan üreticiler veya bağımsız çalışan elemanlardan yararlanabileceklerini belirtmektedir (Guerrier, 1999, s.171).

Örgütler, içinde bulunduğumuz küreselleşme sürecinde, bilgi çağı ve uluslar arası rekabet koşulları, hızla değişen yönetim paradigmaları ile müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok yapılanmayla karşı karşıyadır. Bu noktada da her zamankinden daha fazla insan sermayesine gereksinim duymakta, örgüt-işgören ilişkisi sonucunda oluşan bağlılık kavramının önemi giderek artmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanları istihdam eden örgütlerin daha etkin ve verimli olması söz konusudur (Cengiz, 2002, s.806).

Örgütsel bağlılık hem örgütler hem de çalışanlar açısından avantajlı bir durumu ifade etmektedir. Bireyler örgütte bir takım amaçlar, değerler ve inançlar için bir araya gelerek bütünü oluştururlar. Bu bireyler arasındaki paylaşılan ortak değerler ne kadar çok ise güçlü bir örgüt kültüründen söz edilebilir. Böyle bir kültürün oluşması, örgüt içi birliği sağlayarak, etkinliği, verimliliği ve sürekliliği de beraberinde getirir. Örgüt ve birey sürekli bir şekilde birbirlerine katkı sağladıkları sürece birbirlerine bağlılıkları da devam eder (Bayram, 2005, s.125-129). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar düşük olanlara göre daha yüksek örgütte kalma niyeti taşımakta ve daha fazla çaba sarf ederek,

yüksek bir performans sergileyebilmektedirler. Örgütler açısından yüksek performans gösteren işgörenlere sahip olmak ise örgütsel etkinlik açısından uzun süreli rekabet avantajı sağlar (Kama, 2005, s.85).

Örgütsel bağlılığı, işletmenin sadece kadrolu/kendi personelinin örgüte karşı tutumu olarak değerlendirmek mümkün değildir. Dış kaynak kullanarak örgüte katılan çalışanların (taşeron firma personelleri) da örgütsel bağlılıkları, en az işletmenin kendi çalışanları kadar önemlidir.

Dış kaynaklardan yararlanma ile işletmeye katılan personeller diğer personellerden hiçbir farkı yoktur. Sadece ücretini asıl işverenden almaktadır. Dolayısıyla DKY ile katılan personelin verimliliği çalıştığı işletme için çok önem arz etmektedir. İşletme kendi personelinin verimliliğini ve motivasyonunu yükseltmek için yaptığı çalışmaları, DKY ile katılan personele de yapmak zorundadır. Çünkü onların motivasyonlarının düşük olması doğrudan işletmeye olumsuz olarak yansiyacaktır. Ayrıca DKY ile katılan personeller ile asıl işgörenlerinin örgüte bağlılığını artırmak için çeşitli aktiviteler ve eğitimlerin düzenlenmesi gerekir. Çalışanlar ne kadar işlerine ve örgütlerine bağlı olurlar ise, o derecede de işlerinden haz ve mutluluk duyacaklardır.

İş doyumu, bireyin işi ve işyeri hakkındaki genel duygu, düşünce kalıpları hakkında fikir verebilecek önemli değişkendir. Diğer bir ifade ile iş doyumu, bireyin işyerine yönelik beklentilerini ve işine yönelik tutumunu ifade etmektedir. Bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır. İş doyumunda temel olarak beş alt boyuttan söz edilir. Bu boyutlar; 'ücret', 'işin niteliği', 'bireyin çalışma koşulları', 'yönetim politikaları' ve 'çalışma arkadaşları'dır (Luthans, 1992, s.126). Bu boyutlardan ücret dışsal bir fonksiyon olarak ele alınırken, diğer faktörler içsel faktörler olarak ele alınmaktadır (Rose, 2003, s.506). İşten sağlanan doyum bireyin diğer yaşam alanlarına olumlu bir şekilde yansırken, çalışma yaşamındaki mutsuzluk, hayal kırıklığı ve isteksizlik yaşamdan alınacak doyuma yansımaktadır. İş doyumunun olması, başka deyişle, işe karşı tutumun olumlu olması halinde ortaya çıkan bir dizi yönetsel ve davranışsal sonuç vardır (Sevimli ve İşcan, 2005, s.1-2). Fred Luthans'a göre iş doyumunun üç önemli yönü vardır (Luthans, 1992, s.126):

- İş doyumu, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır. Çünkü görülemez ve sadece hissedilebilir.
- İş doyumu, genellikle çıktıların beklentileri ne derecede karşıladığı ile ifadelendirilebilir.
- İş doyumu, birbiriyle ilgili birçok tutumu da beraberinde getirir. Bunlar genellikle iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. tutumlardır.

İş doyumu çağdaş yönetim anlayışının önemli bileşenlerindedir. İş doyumu her şeyden önce bir sosyal sorumluluk, ahlaki gerekliliktir. Çalışmak kuşkusuz insanlar için bir gereksinimdir. Kişi çalışmak istiyorsa, yaşamının önemli bir kısmını iş yerinde geçiriyorsa, yöneticiler ve yönetim de iş yerini ödüllendirici, en azından sıkıntısız bir hale getirmek zorundadır (Sevimli ve İşcan, 2005, s.1-2). Aynı zamanda iş doyumu, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duyguların bir belirtisidir. Sağlık nasıl insanın genel fiziksel durumunu gösteriyorsa ve de önemli ise, iş doyumu da çalışanın genel durumunu yansıtması açısından önemlidir. İş doyumu da tıpkı sağlık gibi, önem, tanı ve tedavi arz etmektedir. İş doyumu, çalışanların genel duygusal durumunu gösterebilmektedir (Dağdelen, 2008, s.12).

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak ve iş doyum düzeylerini yükseltmek örgüt yöneticilerinin temel görevlerinden biridir. Bu sebeple çalışanların örgütsel bağlılık ve iş doyum düzeylerini olumlu yönde etkileyecek örgüt ortamı oluşturmak gerekmektedir. Sadece örgütün kendi çalışanlarına yönelik örgütsel bağlılık ve iş doyumlarını artırıcı çalışmalar yapmak yerine taşeron firma çalışanlarını da kapsayacak şekilde genel bir çalışma yapması gerekmektedir. Buradan hareketle dış kaynaklardan yararlanan otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmiştir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Çalışanların yaptıkları işten tatmin olmalarının örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında önemli bir unsur olduğunu artık örgütlerin kabul etmesi gerekmektedir. Örgüt yöneticilerinin, çalışanların iş doyumlarını ve örgüte bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyen faktörler hakkında bilinçli ve duyarlı olmaları bu koşulları ortadan kaldırmaya

ya da iyileştirme yönünde bazı uygulamalara yönelmelerini sağlayabilir. İş doyumunu ve örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörler vardır: işin kendisi, çalışma koşulları, ücret, terfi olanakları, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, yönetici ile ilişkiler, örgüte DKY ile katılan personeller ile örgütün kendi personelleri arasındaki ilişkiler gibi.

Bu araştırmanın amacı, Ankara'da faaliyet gösteren ve dış kaynaklardan yararlanan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde, DKY ile örgüte katılan çalışanlar (taşeron firma personeli) ile örgütün kendi çalışanlar arasındaki örgütsel bağlılıkları ile iş doyumunu ilişkilerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda dört ana hipotez oluşturulmuştur.

H₁: Otel işletmesinin kendi personeli ile taşeron firma personelinin duygusal bağlılık düzeylerine göre aralarında anlamlı fark vardır.

H₂: Otel işletmesinin kendi personeli ile taşeron firma personelinin devam bağlılık düzeylerine göre aralarında anlamlı fark vardır.

H₃: Otel işletmesinin kendi personeli ile taşeron firma personelinin normatif bağlılık düzeylerine göre aralarında anlamlı fark vardır.

H₄: Otel işletmesinin kendi personeli ile taşeron firma personelinin iş doyum düzeylerine göre aralarında anlamlı fark vardır.

1.2. Araştırmanın Önemi

İşletmeler her geçen gün ağır rekabet şartları altında kârlılığını ve devamlılığını sağlamaya çalışmaktadır. İşletmeler mal ve hizmet üretiminde mümkün olduğu kadar ekonomik davranmak istemektedir. Bazı işlerini dışarıdan temin etmeye yönelerek kaynaklarını daha verimli kullanabilmektedir. Bunu yaparken bir takım riskleri de göze almaktadır. Örneğin dışarıdan katılan personeller işletmeye uyum sağlayabilecek mi, istenilen verimlilik alınabileceği mi, örgütü/işini sahiplenebilecekler mi?, gibi sorulara yönetimin doğru cevaplamış olması gerekmektedir. Ayrıca örgütler çalışanlarına ne kadar değer ve önem verirse aynı derecede hatta fazlasıyla karşılığını alabilmektedir. Bu bilince sahip işletme yöneticileri çalışanlarının işe ve örgüte bağlılığını artırmak için çeşitli hizmet içi ve motivasyon eğitimleri uzman kişi ve kuruluşlardan alarak çalışanlarına sunması gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu etkileyen faktörler belirlenerek gerekli önlemlerin alınmasına ilişkin gerçekleştirilen uygulamalar, örgüt için önemli olmakla birlikte örgüt çalışanlarının iş verimliliği ve kişisel becerilerini sunmak için büyük bir öneme sahiptir. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki işinden ve örgütünden mutlu olan, örgütüne bağlı olan, yaptığı işi zevkle ve haz alarak yapan işgörenlerin verimliliklerinin arttığı dolaylı olarak da işletmenin verimliliğinin arttığı görülmektedir (Tak ve Aydemir, 2002, s.780). Özellikle üründen ziyade hizmet odaklı turizm sektöründe işgörenlerin her türlü davranışlarının misafirlere yansıtacağı düşünülürse, işgörenin işinden ve örgütünden mutlu olması, örgütü ile kendi çıkarlarının örtüşmesi, işini haz alarak yapması misafire güler yüz ve kaliteli bir hizmet sunumu olarak yansıtması kaçınılmazdır. İşletmenin verimliliği sadece bir kişi/birim veya bir grubun başarısına bağlı değildir. İşletmede kim nerde nasıl çalışırsa çalışsın doğrudan veya dolaylı olarak işletmenin verimliliğini etkilemektedir. Özellikle de turizm sektöründe çalışanların bu hususta dikkatli olması gerekir. Her çalışanın bir pazarlama elemanı gibi hareket etmesi gerekmektedir. Bunu sadece otelin kendi personellerinin yapması yeterli değildir. Aynı zamanda taşeron firma çalışanlarının da bu bilinçte olması gerekir.

Dış kaynaklardan yararlanma sürecinin başarılı bir şekilde ilerlemesi için bu yöntemi kullanan ve kullanmak isteyen işletmelerin doğru bir strateji izlemeleri, adımlarını planlayarak atmaları şarttır. Bu adımları gerçekleştirdikten sonra da dış kaynak kullanılan departmanlarda çalışan personellerin motivasyonlarını ve iş doyumlarını artıracak önlemlerin alınması ve gerekli çalışmaların yapılması gerekir. İşletmeler örgüte yeni katılan (her nasıl katılırsa katılsın) her personeli için oryantasyon ve hizmet içi eğitimleri düzenleyerek (seminerler, uzman kişi/kuruluşlardan alınan eğitimler, konferanslar, mesleki toplantılar vb.) işe ve işletmeye alıştırmaları, dolayısıyla çalışanların moral ve motivasyonlarını yükseltmesi gerekmektedir. Ayrıca örgüte DKY ile katılan personelin diğer personellerle ve yönetimle olan iletişiminin, örgüte bağlılıklarının ve iş doyumlarının iyi olması hem işletme için hem de çalışanların verimliliği için önem arz etmektedir.

Çalışma alanı ne olursa olsun işgörenlerin çalışma davranışlarının incelenmesi birçok araştırmacının ilgi alanı olmuştur. İş doyumunu ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar bu ilgi alanlarında önemli bir yer tutmaktadır. Diğer taraftan hizmet

sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde işgören davranışlarına, özellikle de iş doyumlarına ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin yapılan çalışmalar daha da önemsenmektedir. Çünkü kişilik özelliklerinin kullanımı, güler yüz, nezaket, içtenlik, insan sevgisi ve saygı, temizlik, yardımseverlik, anlayış gibi tutum ve alışkanlıkların düzeyi ve kullanma şekli, misafirlerin temel psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasında çok etkili olması ve söz konusu bu tutum ve alışkanlıkların duygusal kökenli olması iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ile ilişkisini ortaya koymaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001, s.146). Otel işletmelerinde çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı tutumları, mal üreten işletmelerde çalışanların tutumlarından daha da önemli olmaktadır. Çünkü otellerde verilen hizmet, karşılıklı ilişki içinde misafirlerin temel psikolojik gereksinimlerinin doyurulmasını içermektedir. İşine ve örgütüne karşı olumsuz bir tutum sergileyen bir işgörenin, misafire gereken ilgiyi göstermesi beklenemez. Bu nedenle otel işletmelerinde çalışanların iş doyumlarını ve örgütsel bağlılıklarını artırıcı çalışmaların yapılması, hem misafirlerin psikolojik gereksinimlerini istenildiği gibi karşılanması hem de örgütün verimliliği ve kalitesi için önemli olmaktadır (Doğan, 1991, s.149).

Bu zamana kadar DKY ve iş doyumunu ile ilgili onlarca çalışma yapılmıştır. Ancak bu iki konu birleştirilerek ve en önemlisi de DKY ile otel işletmesine katılan personellerin örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları çok fazla incelenmemiştir. Bu yapılacak çalışma, gerek literatüre gerekse otel işletmelerine bir kaynak olması itibarıyla önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca araştırma sonucunda elde edilecek bulgulara göre otel yönetiminin işgörenlerin örgüte bağlılıklarını ve iş doyum derecelerini artırmak için işgörenleri nasıl bir eğitime (gerek hizmet içi eğitim, gerekse diğer eğitimler) tabi tutulmaları gerektiği hakkında önerilerde bulunulacaktır.

1.3. Varsayımlar

Anketleri cevaplamaya istekli olanlar dahil edildi ve anket sorularını doğru cevapladıkları kabul edildi.

Çalışmaya katılan işgörenler hiçbir etki altında kalmadan cevapladıkları düşünülmektedir.

Çalışmaya katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ile ilgili kısmen de olsa bilgilerinin olduğu düşünülmüştür.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Hem otel işletmelerinden kaynaklanan güçlükler (olumsuz cevap, ulaşım vs) hem de anketi uygulamak için yeterli zamanın olmaması ve maddi olanaksızlıklar nedeniyle, örneklem büyüklüğü sadece Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlı tutulmuştur. Ayrıca bu oteller belirlenirken, o otelin en az bir departmanında DKY'ye başvuruyor olması gerektiği göz önünde tutulmuştur. Yani DKY'den yararlanmayan otel işletmeleri örneklemde bulunmamaktadır.
- Yapılan araştırma sonuçlarındaki bulgu ve yorumlar, örneklemde yer alan otel çalışanlarından elde edilen verilerle sınırlı kalmaktadır.
- Zaman ve kaynak yetersizliği nedeniyle konu sınırlı tutulmuştur.
- Araştırmanın örnekleme (372) evreni temsil edecek nitelik ve sayıdadır

1.5. Tanımlar ve Kısaltmalar

Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Ürün ya da hizmetlerin örgüt dışı kaynaklardan tedarik edilmesidir (Lankford ve Parsa, 1999, s.310).

Örgütsel Bağlılık: Örgüte inanmak, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, organizasyonun bir parçası için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmektir (Tak ve Aydemir, 2002, s.780).

İş Doyumu: Lock'a (1976) göre kişinin iş ve deneyimine ait değerlendirmesinin duygusal sonucudur.

Misafir (Ziyaretçi): On iki aydan daha kısa bir süre için olağan çevresinden başka bir yere seyahat eden ve ziyaret edilen yerden karşılığını alacağı bir faaliyette bulunmak dışında bir amacı olan kişidir (WTO, 1995, s.21).

Taşeron: Büyük bir işin bir bölümünü yaptırmayı, asıl müteahhitten kendi üzerine alan ikinci müteahhit (www.tdkterim.gov.tr)

Taşeron Firma: Taşeronluk işiyle uğraşan gerçek veya tüzel kişi (www.tdkterim.gov.tr)

DKY: Dış Kaynaklardan Yararlanma,

DKK: Dış Kaynak Kullanımı,

WTO (World Tourism Organization): Dünya Turizm Örgütü

OKP: Otel işletmesinin kendi personeli

TFP: Taşeron firma personeli

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Dış Kaynak Kullanımı

Dış kaynak kullanımı (outsourcing), günümüzde küresel rekabetin giderek zorlaşması ve karmaşık bir hal alması nedeniyle ortaya çıkan bir yönetim stratejisidir. İlk kez 1980'lerde kullanılmaya başlanmış ise de 1990'lı yıllarda önemi daha da artmıştır. Dış kaynak kullanımı en basit haliyle “daha önce işletme içinde üretilen bir mal ve/veya hizmetin dışarıdan tedarik edilmesidir (Lacity ve Hirschheim, 1993, s.74).

Literatürde dış kaynak kullanımıyla aynı anlama gelen “dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), dış kaynak yönetimi ve global dışsal tedarik” (İTO, 2002) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ataman (2002, s.338) dış kaynak kullanımını; işletmelerin temel yetenekleri üzerinde odaklaşarak, bunun dışında kalan faaliyetleri uzman kişi/kuruluşlardan sağlayarak değer yaratması olarak tanımlamıştır. Başka bir tanıma göre ise uygun olarak yönetildiği takdirde işletmenin yönetim yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olan ve rekabet üstünlüğü sağlamasına katkıda bulunan çağdaş bir yönetim tekniğidir (Ülgen ve Mirze, 2004; s.396).

Greaver (1999; s.3) dış kaynak kullanımını, işletmenin devamlılık arz eden bazı içsel faaliyetlerini ve karar haklarını, bir anlaşmaya bağlı olarak dışarıdaki işletme veya işletmelere devretmesi olarak tanımlamaktadır.

Herhangi bir işletmedeki bazı işlerin başka işletme(ler) tarafından yapılması olarak tanımlanan dış kaynak kullanımı, işletmelerin misyon ve amaçlarını etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için kendine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmalarını, kendi uzmanlık alanlarına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış, işletme dışındaki tedarikçi firmalara gerekli kalitede ve standartlara uygun bir biçimde işin bir kısmının veya tümünün devredilmesidir (Quinn ve diğerleri, 1990; s.60).

Teknolojinin ve iletişimin hızla gelişmesi nedeniyle işletmeler artık asli faaliyetlerinin dışındaki işleri dünyanın herhangi bir yerindeki işletmelere yaptırabilme imkânına kavuşmuştur. Bu yeni iş yapma biçimleri küresel dış kaynak kullanımı olarak da ifade edilmektedir. Küresel düzeyde dış kaynak kullanımı gelişmekte olan piyasalardaki girişimciler için yeni iş fırsatları sunmaktadır (Kesgin, 2005; s.5).

2.1.1. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı

Oteller; işletme tarafından özel bir sözleşmeye gereksinim duyulmadan, kendisine sunulacak hizmete karşın, belirlenen bir fiyatı ödemeye istekli ve arzulu olan kişilere, konaklama ve yeme-içme ihtiyaçlarının sağlandığı yerlerdir (Şener, 1997; s.3).

İletişimin ve teknolojinin hızla gelişmesi neticesinde işletmeler devamlılığını ve karlılığını sürdürebilmek için çeşitli stratejiler uygulamak zorunda kalmaktadır. Otel işletmeleri de bu stratejilerden biri olan dış kaynak kullanımını sık sık kullanmaya başlamıştır. Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı; otel faaliyetlerinin bir kısmının uzman tedarikçilere tarafından yapılması anlamına gelmektedir. Yeni teknolojiler, ziyaretçilerin artan ve sürekli değişen talepleri, sert rekabet ortamı gibi nedenlerden dolayı otellerin dikey büyümelerini gözden geçirmeye ve ana faaliyetlerine odaklanmaya zorlamaktadır (Rodriguez ve Robaina, 2005; s.707).

Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı; 1980'lerde Fransa'da otellerde bazı departmanların konularında uzmanlaşmış kişi/kurumlara taşore edilmesiyle başlamıştır. Türkiye'de ise ilk defa 1997'de Seferhisar'da faaliyet gösteren Atalantis Tatil Köyü'nde bazı departmanların işlerini konusunda uzman kişilere sabit bir geceleme ücreti karşılığında verilmesiyle uygulanmaya başlanmıştır (Çoşkun, 2002; s.203).

2.1.2. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Önemi

Dış kaynak kullanımı, otel işletmelerinin kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına

uygun bir biçimde yaptırmasına olanak sağlayan bir yönetim stratejisidir (Kesgin, 2005; s.23).

Dış kaynaklardan yararlanarak gerçekleştirilebilecek faaliyetleri öz kaynaklarla gerçekleştirmek sermaye ve işletim masraflarına yol açacaktır. Dış kaynaklardan yararlanma giderleri cari harcamalar olarak kabul edildikleri için sabit sermaye masraflarının azalmasına ve karlılığın artışına katkıda bulunabilmektedirler. Dış kaynak kullanan bir işletme önceden kullandığı üretim araçlarını elden çıkarmak suretiyle önemli bir kaynak transferi sağlayabilir veya sınırlı olan kaynaklar uygulamaya bağlı olarak temel yetenek üzerinde yoğunlaştırılabilir. Her yapılan yatırım belli bir risk unsuru taşımaktadır. Dış kaynak kullanımı ile yatırım maliyetleri azalacağından risk de dağıtılacak ve işletmeler krizlere karşı daha dayanıklı hale gelebileceklerdir (Quinn, 1999; s.12).

2.1.3. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri

Otel işletmelerini DKY uygulamasına yönelten nedenleri içsel ve dışsal nedenler olarak iki başlık altında incelemek mümkündür.

2.1.3.1. Otel İşletmelerini DKY Kararına Yönelten İçsel Nedenler

Maliyetlerin azaltılması; eğer otel işletmelerinin ihtiyaç duyduğu girdilerin maliyetleri dışarıda daha düşük ise bu durumda otellerin DKY kullanımı gerekli hale gelmektedir. Hatta DKY sonucunda maliyet dışında zaman ve kalite açısından da kazanımların olması muhtemeldir (Çoşkun, 2002; s.204).

Kaynakların elde hazır olmaması; otel işletmeleri ihtiyaç duydukları kaynakları bünyesinde bulunmaması durumunda DKY yoluna gitmektedirler (Gençyılmaz ve Zaim; 2000; s.129). Özellikle otellerin yoğun olduğu dönemlerde ihtiyaç duyulan personellerin temininde oteller DKY'ye başvurumaktadırlar.

Temel yeteneklere odaklanmak; işletmelerin DKY'nin en önemli nedeni kendi öz yeteneklerini daha etkin kullanabilecekleri yeni teknolojiler sağlama, yeni bilgilere

ulaşma olarak da ele alınabilir (Koçel, 2003; s.391). Otel işletmesinin, temel yeteneği güvenlik hizmetleri veren başka bir işletmeden otelin güvenliğinin sağlanması hizmetini alması, yani DKY uygulaması, bu otel işletmesine güvenlik hizmetlerinin daha az maliyetle ve uzman kişilerin hizmetleriyle verimli olacaktır.

Risklerin paylaşılması; pazar şartları, rekabet, hkmet düzenlemeleri, finansal ve teknolojik değişimler gibi pek çok neden şartlarda çok hızlı değişmeler meydana getirmektedir. Bu değişimlere ayak uydurabilmek için önemli bir kaynak yatırımına ihtiyaç duyulmaktadır. Her işletmenin yatırımları karşısında aldığı riskler söz konusudur. Bu nedenle DKY uygulayan işletmeler, bu riski paylaşarak değişen şartlar karşısında daha esnek ve dinamik bir yapı kazanacaklarından dolayı değişimi daha kolay gerçekleştirebilir ve değişen şartlara uyum gösterebilir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000; s.131).

2.1.3.2. Otel İşletmelerini DKY Kararına Yönelten Dışsal Nedenler

Teknolojik gelişmeler; teknolojik gelişmeler toplum ve işletmeler üzerinde belirleyici bir etkisi vardır. Teknolojik değişimler, bilgi işlem, insan kaynakları, üretim ve yönetim alanında, işletmeler için çeşitli kolaylıklar sağlarken diğer yandan da alt yapı harcamaları, uzman personel bulundurma gerekliliği ve yetiştirme konularında da maliyetleri artırıcı rol oynamaktadır (Sharpe, 1997; s.36). Otel işletmeleri her ne kadar teknolojik gelişmelerden diğer mal üreten işletmeler kadar etkilenmese de teknolojik gelişmelere duyarsız kalmamaktadır. Gerek n büroda gerekse diğer birimlerde kullanılan bilgi teknolojileri otelin faaliyetlerinin istenilen düzeyde olması için teknolojiyi takip etmek zorundadır. Bazı oteller bu gibi hizmetleri almak için dış kaynaklara başvurmaktadır.

Ekonomik gelişmeler; işletmeler global dünyada her türlü gelişmelerden etkilenmesi kaçınılmazdır. Özellikle de ekonomik gelişmeler işletmeleri etkilemektedir. İşletmeler faaliyetlerini ve çalışmalarını en ekonomik şekilde yapmak isteyecektir. İşte DKY de çoğu işletme için bu ekonomik çalışmalardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin otel işletmesi, özel bir gün için düzenlenen ziyafetle ilgili her

türlü hizmeti dışarıdan alarak hem personelden hem de ekipmanlardan tasarruf edebilmektedir.

Rekabet avantajı sağlamak; işletmeler her zaman alanının en iyisi olmak ve müşteriler tarafından ilk tercih edilen işletme olmak için çabalar göstermektedir. Ne kadar rakiplerinden farklı ve üstün olursa o kadar da pazara hâkim olma durumu fazla olacaktır. Otel işletmeleri, özellikle de aynı tür hizmeti satan (deniz-kum-güneş, kongre-fuar, termal vb) otel işletmeleri rekabet avantajı sağlayabilmek için farklılıklar yaratması gerekmektedir. DKY de bu farklılıklardan biri olarak görülebilmektedir.

2.1.4. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanılan Bölümler

Otel işletmeleri büyüklüklerine ve faaliyet alanlarına göre bölümlerinde farklılık göstermektedir. Günümüzde rekabet avantajının önemli olması ve müşteri beklentilerinin artması, otel işletmelerini yeni hizmetler sunmaya zorlamaktadır.

2.1.4.1. Yiyecek-İçecek Bölümünde Dış Kaynak Kullanımı

Dış kaynaklardan yararlanma stratejisi, 1990'ların başından itibaren turizm sektöründe kullanılmaya başlanılmış ve birçok otel işletmesi bazı hizmetleri dışarıdan almaya başlamıştır. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek hangi hizmetlerin dışarıdan alınması konusunda çeşitli zorluklar yaşamışlardır. Özellikle dışarıdan alınan hizmetlerin kime nasıl devredildiği önem kazanmıştır. Artık günümüzde otel işletmeler diğer işletmeler gibi DKY'ye başvururken daha dikkatli olmaktadır.

Yiyecek ve içecek, bir otelin yiyecek-içecek ile ilgili bütün fonksiyonlarının yürütüldüğü bölümdür (Robinson, 1998; s.1). Diğer bir ifade ile yiyecek ve içecek departmanı; restoranlar, barlar, mutfak hizmetleri, oda servisi ve banket hizmetlerinin sunulduğu bölümdür. Otellerde operasyonel olarak en büyük departmanlardan biridir. Özellikle otellerde çalışanların büyük bir çoğunluğu bu departmanda çalışmaktadır (Kesgin, 2005; s.41). Oteller yoğun olduğu günlerde/dönemlerde yarım zamanlı veya

geçici olarak personel ihtiyacı duymaktadırlar. Otel yöneticileri bu zamanlarda genellikle personel tedarik eden işletmelere başvurarak ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar.

Küçük otel işletmeleri özellikle şehir otelleri bünyelerinde restoran bulundurma taraftarı değillerdir. Gerekçe olarak da maliyetli olması ve maliyetlerini karşılayamamak olarak belirtiliyor. Ancak bu tür oteller müşterilerin yeme-içme ihtiyaçlarını karşılayabilmek için dışarıdan bu hizmetleri almaktadırlar veya otelin restoranını kiralama yoluna gidebiliyorlar. Diğer taraftan büyük ve lüks otellerde restoranlarını zincir ve büyük yiyecek-içecek işletmelerine kiralayarak hem bu işletmelerin prestijlerinden ve müşterilerinden yararlanıyorlar hem de maliyetlerinde önemli bir azalma görülebiliyor. Ayrıca bazı oteller de restoranlarını kiralamak yerine personel ve ekipmanları dışarıdan temin etme yoluna gidebiliyorlar. Bu stratejiler tamamen işletmenin yönetim anlayışına göre farklılık gösterebiliyor.

2.1.4.2. Odalar Bölümünde Dış Kaynak Kullanımı

Otel işletmelerinin faaliyet nedenlerinin başında misafirlerin geceleme ihtiyaçlarını karşılamaktır. Otellerde ön büro ve odalar bölümü bundan dolayı önem arz etmektedir.

Ön büro bölümü; misafir ile direkt olarak en çok iletişim kurulan ve otel gelirlerinin büyük bir kısmının sağlandığı bölümdür. Kat hizmetleri bölümü ise, otel işletmelerinin temel ürünü olan konaklama ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hizmet veren, bu bağlamda otelin odalarından genel alanlarına kadar temizliği, bakımı, onarımı ve estetik görünüşünden sorumlu olan bölüm olarak tanımlanabilir (Kozak, 1998; s.3).

Otel işletmeleri ön büro departmanlarında bazı hizmetlerinin misafire verilmesi için DKK'den yararlanmaktadır. Özellikle rezervasyon hizmetlerinin yapılmasında farklı işletmelerden yararlandıkları görülmektedir.

Otellerin temel görevlerinden olan odaların temizliği hususunda DKK'ya başvurmadıkları yapılan araştırmalar göstermektedir. Bunun nedenleri arasında oda temizliği, otelin temel hizmetlerinden biri olması ve misafirlerin özel eşyalarının da oda

içerisinde olması ve güvenliği açısından dışarıdan bir firmaya verilmesine otel yönetimi pek sıcak bakmamaktadır. Ancak belli periyotlarla yapılan genel temizlik ve dış cephe temizlik hizmetlerini dışarıdan alabilmektedirler. Ayrıca havuzların temizliği misafirler için çok önemli olduğu herkesçe bilinmektedir. Havuz temizlikleri açık olduğu sürece her gün yapılması gereken bir iştir. Bu da otele maliyetli olmaktadır. Bu maliyetleri en aza indirmek için bazı otel yöneticileri havuzların temizliği ve bakımı için DKK'ya yönelebilmektedirler.

Çamaşırhane hizmetleri, otel işletmelerinin için en çok DKK'ya başvuru alanlardan biridir. Özellikle de otele ait çamaşırların (nevresim, yastık kılıfları, restoranlarda ve barlarda kullanılan örtüler-kapaklar vs.) temizliğinde dış kaynaklara başvurulmaktadır. Bunun tersi de olabilmektedir. Otel işletmesi yatırım aşamasında kendi kapasitesine uygun veya daha fazla kapasitede çamaşırhane yatırımını da yapmaktadır. Faaliyete başladığında hem kendi çamaşırlarını hem de dışarıdan gelen çamaşırları yıkayarak ekstra gelir sağlayabilmektedir. Bu şekilde dışarıya hizmet satabilmektedirler.

2.1.4.3. Diğer Bölümlerde Dış Kaynak Kullanımı

Gelişmiş ülkelerde özellikle de ABD'de personel seçimi, maaşların ödenmesi, personel eğitimi, güvenlik hizmetleri gibi konularda dış kaynaklardan yararlanmaları söz konusudur.

İstanbul'da beş yıldızlı otellerde yapılan bir araştırmada bilgi işlem kadrosu ile çalışan oteller, çoğu zaman dış kaynak kullanmaktadırlar. Otellerde bilgi işlem departmanlarda bir ya da iki kişi çalışmaktadır ve sistemde meydana gelen sorunları bu kişi(ler) çözmektedir. Alınan dış kaynak hizmetleri ise çoğunlukla network desteği alanında olmaktadır (Kesgin, 2005; s.49).

Lüks ve büyük otel işletmeleri bazı konularda danışmanlık hizmeti veren işletmelerden yararlanmaktadırlar. Bu işletmeler genellikle müşteri ilişkileri yönetimi, getiri yönetimi, banket yönetimi, merkezi rezervasyon sistemleri, e-posta ile pazarlama ve kriz yönetimi gibi konularda danışmanlık hizmetleri vermektedirler. Bunun dışında

otel iç ve dış mimarisinin düzenlenmesi için mimarlık işletmelerinden yararlanabilmektedirler. Ayrıca hukuki işlerin takip edilmesi için dışarıdan bağımsız hukuk müşavirleri ile çalışabilmektedirler (Kesgin, 2005; s.57).

Otel işletmeleri personel tedariki hususunda içsel kaynaklar yanında otel dışı kaynaklardan da yararlanmaktadır. Bu bağlamda yazılı ve görsel basın ilamları, iş ve işçi bulma kurumları, internet, çalışanların önerileri ve daha önce yapılan başvurular gibi kaynaklardan sağlanmaktadır (Çolakoğlu ve Kılınç, 2005; s.89).

2.1.5. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları ve Dezavantajları

Dış kaynak kullanımı; işletmelerin kaynak ve enerjilerini en iyi bildikleri, katma değer oluşturulmasına imkân sağlayan ve kendi uzmanı oldukları alanlara yönelmesini sağlayan önemli araçlardan biridir. Günümüzde birçok büyük ölçekli işletmenin, eskiden faaliyet alanlarına giren bazı sektörleri tamamen terk etmeleri grup bünyesinde ayrı şirketleşmeye giderek, kendi ayaklarının üzerinde durmaya veya bu sektörle ilgili sabit maliyetleri kısararak sadece ihtiyaç boyutunda dış kaynak kullanımına gitmelerinin altında yatan ana sebeplerden biri; güçlü oldukları alanlara ve asıl faaliyet nedenlerine yönelmektir (Sharpe, 1997, s.2).

Dış kaynaklardan yararlanmanın otel işletmeleri için birçok avantajı bulunmaktadır. Bunlar (Tezel, 1998, s.40-41);

- İşin basitleştirilmesini ve zenginleştirilmesini sağlar,
- Stratejik önemi olan konulara yoğunlaşmasını sağlar,
- Riskli ve istenmeyen yönetsel problemlerin otel bünyesinden uzaklaştırılarak dış kaynağa aktarılması ile faaliyetlerin devamlı, kaliteli olmasını ve imajının korunmasını sağlar,
- Her dış kaynak kendi spesifik alanında bilgili personele ve gelişmiş ekipmana sahip olacağından ve bunları koordine edeceğinden, yüksek kalite ve özel imkanları kullanıcılara sunar,
- İşletmeden kaynaklanan riskler azalır ve ek maliyetlerde büyük oranda düşüş sağlanır. Bunun neticesinde de büyüme istikrarlı olarak devam eder,

- Dış kaynak aracılığı ile örgüte katılan personelin bilgi ve tecrübesi ile işletmenin kendi personelinin bilgi ve tecrübelerinde karşılıklı olarak bir paylaşım olur,
- Otel yönetimi, bünyesinde gerçekleşen bütün faaliyetleri organize etmektense, sadece bu faaliyetlerin kontrolünü yapmakla zamandan tasarruf eder,
- İşlerin daha etkin ve verimli yapılmasını sağlar,
- Otel, sahip olduğu satış ve pazarlama gücünü maksimum seviyede tutarken, karı paylaşarak riski en aza indirir,
- Personel ve ekipmandan büyük oranda tasarruf eder.

Dış kaynaklardan yararlanmanın işletmeye sağladığı avantajlarla birlikte bir takım dezavantajları da bulunmaktadır. Söz konusu dezavantajların bir kısmı uygulamanın doğasında var olmakla ve işletmeleri başarısız kılmakta iken, bir kısmı da işletmelerin ve ilgili yöneticilerin inisiyatifiyle ortadan kaldırılabilir. Dış kaynaklardan yararlanmanın dezavantajlarını şöyle sıralayabiliriz (Korkmaz, 2006, s.18);

- Dış kaynak sağlayıcı seçiminin güç olması,
- İşletme içi stratejik işlerin ayrımının güç olması,
- Her alanda/birimde dış kaynak sağlayıcıya başvurmak ve bunun neticesinde risklerin artması,
- İşletmenin ürettiği mal veya hizmetlerin kalitesi üzerindeki etkinin yitirilmesi,
- Dış kaynak sağlayıcının yapmış olduğu hata/yanlışların işletmenin imajına da yansması,
- İşletme kültürünün zarar görme riskinin olması,
- Dış kaynak sağlayıcı ile işletme yönetimi arasında sorunların olması,
- Dış kaynak sağlayıcının sözleşmede belirlenen maddelere uymaması ve neticesinde sözleşmenin iptal edilmesinde yaşanan sıkıntılar,
- Dış kaynak sağlayıcının personeli ile işletmenin kendi personeli ve yöneticileri arasında yaşanan problemler,
- Dış kaynak sağlayıcının personelinin işletmeye adapte olmaması, işletme amaç ve hedeflerini benimsememesi gibi olumsuz durumların ortaya çıkması,

2.2. Örgütsel Bağlılık

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle son yıllarda üzerinde oldukça fazla durulmuş bir konu olmasına rağmen tanımı hakkında araştırmacılar tarafından birçok farklı yorumlar yapılmıştır. Bunun nedeni, sosyoloji, psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarından yaklaşmalarıdır (Mowday, Porter, Steers 1982, s.20).

Örgütsel bağlılık, kişilerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik duygularıdır (O'Reilley ve Charles, 1989: s.18). Çalışanın örgütte kalma ve örgüt için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, kabul etmesidir (Balay, 2000; s.16). Buchanan'a (2000; s.533) göre örgütsel bağlılık; örgütün değer yargıları ve hedefleri ile özdeşleşmek, aynı zamanda örgütten herhangi bir karşılık beklemezsizin bu hedefleri gerçekleştirmek için hissedilen sorumluluktur.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütteki araçsal birlikteliğini anlatan bireysel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçlayan uyum boyutu, örgütteki diğer bireylerle yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği özdeşleşme boyutu, bireysel ve örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğu olan içselleştirme boyutunu içeren ve bireyin örgütle bütünleşme derecesini ifade eden bir kavramdır (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.492).

Özellikle personel devri ve iş doyumunu üzerinde belirleyici bir role sahip olan örgütsel bağlılık, çalışanların belirli bir göreve bağlı olmasını değil, bulunduğu örgüte bağlı olmasını ifade etmektedir (Yalçın ve İplik; s.485). İşgörenin örgütün değer ve hedeflerini benimsemesi, örgütün yararı için çaba göstermesi ve örgütün üyesi olmak için güçlü istek duymasını kapsayan örgütsel bağlılık konusunun temelinde, bireyin bulunduğu örgüte duyduğu duygusal yakınlık ve kendini örgütle özdeşleşmesi yer almaktadır. Bu doğrultuda, örgütle özdeşleşen bir işgörenin, örgütün yararlarını kendi yararlarından önde tutarak, daha çok çalışması söz konusu olmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, bağlılığı olmayan işgörenlere göre, örgüte ve üretime katılımları yüksek olmakta ve örgüt içerisinde daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler, işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurmakta ve işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003, s.83).

Artan rekabet şartlarında, büyük bilgi birikimine sahip yetenekli bireyleri örgütte tutmanın tek yolu şüphesiz ki maddi olanaklarla sınırlı değildir. Çoğu durumda, bazı nitelikli çalışanların işletmeden ayrıldığı ve daha az ücretle başka işletmelerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri, işletmenin ve onun yöneticilerinin, çalışanları örgüte bağlama başarısızlığından kaynaklandığı, çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır (Özdevecioğlu, 2003; s.115). Hala bazı yöneticiler ve işletme sahipleri; örgüte bağlılık gösteren işgörenlerin, aynı zamanda yüksek düzeyde üretken olacaklarını, sadakat, verimlilik ve sorumluluk duygularıyla hareket edeceklerini bilmemektedirler. Ancak araştırmalar da gösteriyor ki; işgörenlerin örgütleri hakkındaki fikirleri, tutumları ve davranışları, örgütleri bağlılık konusunda politikalar belirlemeye yöneltmektedir (Samadov, 2006; s.65).

Bireyler örgütte bir takım amaçlar, değerler ve inançlar için bir araya gelerek aynı paydada buluşurlar ve bütünü oluştururlar. Yine bu bireyler arasındaki paylaşılan ortak değerler ne kadar çok ise o derecede de güçlü bir örgüt kültüründen söz edilebilir. Böyle bir kültürün oluşması örgüt içi birliği sağlayarak, etkinliği, verimliliği ve sürekliliği beraberinde getirir. Örgüt ve birey karşılıklı olarak birbirine katkı sağladığı sürece birbirine olan bağlılıkları da artarak devam edecektir. Örgüt; personelinin gelişimi ve eğitimi için hiç bir fedakârlıktan kaçmadığı sürece işgören tüm bilgi, beceri, yetenek ve enerjisini parçası olduğu örgüt için harcamaktan çekinmeyecektir. Bu şekilde sağlanan özdeşleşme ile yani bireyin örgütü, örgütün bireyi benimsemesi ile inanılmaz bir güç doğacaktır.

2.2.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili olarak yapılan çeşitli tanımların ortak noktaları itibariyle farklı araştırmacılar farklı yaklaşımlar ileri sürmüşlerdir. Bu yaklaşımlardan önemli olanlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık sınıflandırması ile yapılan ilk çalışmalardan biri de Etzioni'nin yaklaşımıdır. Etzioni (1975; s.46), bağlılık kavramını üç başlık altında incelenmesinin mümkün olabileceğini belirtmiştir.

Ahlaki Bağlılık; örgüte yüksek derecede olumlu bir yönelmedir. Diğer bir ifade ile işgörenler toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanırlar (Güney, 2000, s.89).

Hesapçı Bağlılık; Örgüt ile çalışanları arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Çalışanlar yaptıkları çalışmalar ve söylemleri ile örgütlerine kattıkları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar (Güney, 2000, s.89).

Yabancılaştırıcı Bağlılık; Çalışanların davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıkan örgüte karşı olumsuz yaklaşımları ifade etmektedir. İşgören psikolojik olarak örgüte bağlılık göstermemektedir ancak çeşitli nedenlerden dolayı örgüte üyeliği devam etmektedir (Güney, 2000, s.89).

2.2.1.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık yaklaşımlarından biri de Kanter'e aittir. Kanter, örgütsel bağlılığı üçe ayırmıştır (Mowday ve diğerleri, 1982; s.23-24).

Devam Bağlılığı; İşgörenlerin örgütlerinin devamı için örgütlerine kendilerini adamalarıdır. Örgütlerine çeşitli yatırımlar yaptıkları için örgütlerinden ayrılmak istememektedirler, ayrılma durumu olanlar için de maliyetli ve zordur (Mowday ve diğerleri, 1982; s.24).

Kenetlenme Bağlılık; örgütte çalışanların örgüt içinde sosyal ilişkilere bağlanmalarıdır. Bu bağlılık türünde işgörenin örgütle sosyal bağlar kurması için örgüt

kültürünü oluşturan seremoniler, törenler ve sembollerden yararlanılarak örgütte sosyal ilişkilerin oluşması sağlanır (Güçlü, 2006; s.73).

Kontrol Bağlılığı; işgörenlerin davranışlarının arzu edilen biçimde oluşturularak işgörenlerinin örgüt normlarına bağlanmasıdır (Mowday ve diğerleri, 1982; s.24).

2.2.1.3. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Staw ve Salancik; örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak incelemiştir (Mowday ve diğerleri, 1982; s.25). Tutumsal bağlılık; işgörenlerin örgütün değer ve amaçlarıyla özdeşleşmeyi ve örgütteki üyeliklerini devam ettirme arzusu olarak açıklamışlardır. Araştırmacılar davranışsal bağlılığı ise; işgörenin davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgütte olan ilgisini güçlendiren inançlarla bağlanma durumu olarak ifade etmişlerdir (Güçlü, 2006; s.74).

2.2.1.4. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Meyer ve Allen (1990; s.2-5) örgütsel bağlılığı üç grupta ele almaktadırlar. Bunlar; duygusal, devam ve normatif bağlılıktır (Meyer ve diğerleri, 1998; s.32).

Duygusal Bağlılık; işgörenlerin örgütlerine duygusal olarak bağlılığını, onunla bütünleşmesini ifade eder. İşgörenler örgütte kalma nedenlerinin başında, örgüte duygusal olarak bağlı olmaları ve örgütün amaçları ile özdeşleşmeleri gelir. Örgütte kalmayı bir gereksinim olarak değil de güçlü bir bağlılık olarak gören işgörenler örgütte kalmaya devam ederler (Balay, 2000; s.21). İşgörenler temel ihtiyaçlarını gidermek için daha az doyum sağlayıcı deneyimlerden çok, örgüte daha güçlü bir şekilde duygusal bağlılık geliştirmelerini sağlayıcı deneyimlere eğilimlidirler (Yıldırım, 2002; s.56).

Devam Bağlılığı; Kanter'in de belirttiği gibi Meyer ve Allen de işgörenlerin örgütten ayrılmalarının maliyetini göze almayı ve bunu kabul etmeyi göze almayı ifade eder (Meyer ve Allen, 1990; s.4). Buna göre devam bağlılığı, işgörenin bir örgütteki yatırımları -örneğin kıdem ve yararlanmaları- oradan ayrılmanın maliyeti çok yüksek tutuyorsa çalışan kişi o örgüte istemeyerek de olsa bağlanır.

Duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkiler bazı araştırmacılar tarafından incelenmiş ve yapılan çalışmalarda devamlılık bağlılığının duygusal bağlılığı artırdığı; duygusal bağlılığın ise devamlılık bağlılığını azalttığı saptanmıştır. Buna göre bireyleri örgüte bağlayan önemli yatırımlar, birey ile örgüt arasındaki çatışmayı minimize ederek, yüksek düzeyde bir duygusal bağlılığa dönüşebilmektedir. Ayrıca, alternatif iş olanaklarının bulunmamasına dayanan devamlılık bağlılığı da duygusal bağlılık üzerinde benzer bir etkiye yol açmaktadır. Buna karşılık duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenler, örgütte kalma kararlarının, iş alternatiflerinin eksikliğinden veya sahip oldukları yan-faydaları kaybetme korkusundan kaynaklandığını reddederek hissetlikleri uyumsuzluğu giderme yoluna gidebilmekte, böylece devamlılık bağlılıkları azalmaktadır (Meyer ve diğerleri, 1990; s.719).

Normatif Bağlılık; Çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve örgütten ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri (Meyer ve Allen, 1997: s.11) olarak ele alınan bu bağlılıkta; bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru, ahlaki ve örgüt çıkarlarına uygun olduğuna inanmaları etkili olmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003; s.84).

Normatif bağlılık, işgörenlerin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir temel çerçeve üzerine inşa edilmiştir (Wasti, 2002: s.526). Bu bağlılıkta, çalışanlar, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir (Yalçın ve İplik, 2005; s.398).

2.2.1.5. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Katz ve Kahn (1977) bir örgütte işgörenler rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüşlerdir. İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devre ayrımı, kişilerin kendilerini sisteme adayışlarının niteliğine göre yapılır. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda anlatımsal devre söz konusudur. Çünkü eylem, sistem

içindeki kişilerin değer ve gereksinimlerini doğrudan anlatır (Katz ve Kahn, 1977; s.129-131, Akt: Balay, 2000; s.23).

2.2.1.6. Mowday'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Mowday örgütsel bağlılığı tutum ve davranış bağlılığı olarak ikiye ayırmıştır (Çöl, 2004; s.22). Tutumsal bağlılık; işgörenin örgütün amaçları ile kendi amaçlarının özdeşleşmesi ve bunlar doğrultusunda çalışma isteğinin olmasıdır. Ayrıca işgörenler örgüte fayda sağlamak için dikkate değer derecede yüksek çaba gösterirler. Davranışsal bağlılık ise; işgörenin davranışsal faaliyetlere bağlılığını ifade etmektedir.

2.2.1.7. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Wiener (1982); araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık olarak iki model kuramlamıştır. Araştırmacıya göre araçsal bağlılık; güdüleme, hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına olmayı kastederken; örgütsel (normatif) bağlılık ise değer ve moral temeline dayanan güdülenme ile gerçekleşmektedir. Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarlarını karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, kişinin kendisine yönelimi iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır (Balay, 2000; s.20).

2.2.1.8. De Cotiis ve Summers'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

İşgörenlerin örgüte bağlılığı için araştırmacılar dört tane koşul saymaktadırlar. Bunlar (Balay, 2000; s.53);

- Örgüt amaç ve değerlerini içselleştirme,
- Örgütsel role bu amaç ve değerler kapsamında sarılma,
- Bu amaç ve değerlere hizmet etmek için uzun süre örgütte kalma isteği ve son olarak da
- Kişisel amaçlara ulaşmak için araçsal çaba ötesinde, örgütsel değerler yararına çaba gösterme isteğidir.

2.2.1.9. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988; s.43-59)'un sınıflandırması Etzioni (1966)'nin örgüte katılım modelinin bir başka uyarlamasıdır. Etzioni, modelinde örgütlerde bulunan uyum sistemleri ile işgörenlerin bu sistemlere yönelme şekillerini ele almıştır

Etzioni (1966), işgörenleri örgütün normlarına ve beklentilerine uygun davranmalarını sağlayan üç farklı gücün olduğunu belirtmektedir. Bunlar korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güçtür. Korkutma gücü, normlara ve beklentilere uyulmadığında uygulanacak olan cezalara dayanır. Ödüllendirici güç, ücret, maaş, hizmet, yan gelir gibi kaynak ve ödüllerin kontrolüne dayanır. Sembolik güç ise prestij, kabul edilme gibi sembolik ödüllerin kontrolüne dayanır. Bu güç türleri örgütteki uyum sistemini oluşturmaktadırlar (Kaya, 2007; s.33).

Etzioni (1966)'ye göre işgörenler örgütle ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç şekilde ilgilenirler. Bunlardan ahlaki ve yabancılaştırıcı katılım duygusal temellere dayanan, çıkarıcı katılım ise örgütün bir araç olarak görüldüğü, değiş-tokuşa dayanan katılımdır (Penley, Gould 1988; s.46-47).

Penley ve Gould (1988; s.46), Etzioni (1966)'nin modelindeki örgüte katılım şekillerini temel alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmektedirler. Bunlar ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaşana bağlılıktır.

Ahlaki bağlılık; örgütün amaçlarını kabul etme ve bu amaçlar doğrultusunda hareket etmeye, onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık şeklinde kişi, kendini örgüte adamakta, örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü desteklemektedir.

Çıkarıcı bağlılık, işgörenlerin yaptıkları çalışmalar karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanır. Bu bağlılık türünde işgörenler örgütü, belli ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görürler.

Yabancılaştırıcı bağlılık ise, kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanır. Örgüte bu şekilde bağlı olan bir kişi örgütteki ödül ve cezaların, yaptığı işin niteliği ve niceliğinden ziyade tesadüfi olarak verildiğini düşünmektedir. Bu da, kişi için örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı hissini doğurmaktadır. Öte yandan, alternatif iş veya örgütlerin bulunmaması da yabancılaştırıcı bağlılığın gelişmesine neden olabilir. Bu durumda kişi, örgütün dış çevresi üzerinde kontrolü olmadığını algılamaktadır. Kişinin örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılaması, örgüt ile arasında olumsuz bir duygusal bağın oluşmasına neden olacaktır. Bütün bunlar, kişinin örgütte kapana kısıldığı hissini doğurmaktadır (Penley ve Gould; 1988; s.45-46)

2.2.1.10. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986; s.493) örgütsel bağlılığı, işgören ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak incelemektedirler. İşgören ile örgüt arasındaki bu psikolojik bağın gelişmesini sağlayan en önemli unsur özdeşleşmedir. İşgören örgütün amaçlarını, değerlerini, kültürünü, özelliklerini ne derecede kabul eder ve bunlarla özdeşir ise o derecede de örgüte bağlılığını yansıtır.

2.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak üç ana bölümde incelemek mümkündür.

2.2.2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler olarak ilk akla gelenler; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, örgütteki çalışma süresi, medeni durum, istihdam durumu ve kişilik olarak sıralamak mümkündür. Bunların örgütsel bağlılığa etkilerine baktığımızda, yapılan araştırmalar sonucuna göre işgörenlerin cinsiyeti örgütsel bağlılıkta farklılıkların olduğunu ileri sürmektedirler. Kimi araştırmacılar erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin kadınlara

göre daha yüksek, kimilerine göre ise bunun tam tersinin olduğunu ileri sürmektedirler. Ayrıca kadınların erkeklerden daha az derecede örgütlerini değiştirme eğilimi taşıdıkları, tek başına yaşayan kişilerin evli olanlardan veya ayrı yaşayanlardan cazip iş seçeneklerine karşı daha olumlu eğilimde oldukları saptanmıştır (Balay, 2000; s.57).

Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler; kadınların ailesel rollere verdikleri önemin erkeklere göre daha yüksek olduğudur (Varoğlu, 1994; s.30). Kadınlar; aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine erkeklere göre daha fazla önem vermesi neticesinde örgütsel kariyer değerlerin ikinci planda kalmasına neden olmaktadır. Bir başka neden ise kadınların iş yaşamına katılmalarının önündeki engellerdir. Kadınların iş yaşamında çalışmalarına yönelik çeşitli engeller ortaya çıkmaktadır. Bunlar kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, rol çatışmalarından, hukuksal, ahlaki, dinsel ve kültürel gibi tamamen ya da büyük bir kısmı kadının iradesi dışındaki engellerden kaynaklanan nedenler olarak ortaya çıkmaktadır.

Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla örgüte bağlılık gösterdiklerini savunan araştırmacılara göre ise; kadın çalışanlar örgütlerinde daha istikrarlıdır ve örgütlerini sık sık değiştirmekten hoşlanmazlar. Diğer bir neden ise kadın çalışanlar karşılaştıkları engellerden yılmazlar, aksine bu engeller motivasyonlarını artırmak için bir neden olmaktadır (Varoğlu, 1994; s.30).

Yaş ile işgörenlerin örgüte bağlılıkları arasında olumsuz bir ilişki vardır. Genç yaştaki işgörenlerin örgüte bağlılık düzeyleri yaşlı işgörenlere göre daha düşüktür. Bunun çeşitli nedenleri vardır. İş tatminsizliği veya daha iyi bir iş bulma ümidi ile örgütlerine bağlılıklarında düşüslere neden olabilmektedir. Ancak yaş ilerledikçe alternatif çalışma olanaklarının azaldığı için işgörenler sahip olduğu işe daha fazla bağlanmaları ile psikolojik bağlılıkta bir artış meydana gelebilmektedir (Samadov, 2006; s.94).

Genç işgörenler çalıştıkları örgüte çok fazla yatırım yapmadıkları için yaşlı işgörenlere göre daha az bağlılık gösterdikleri ortaya konulmuştur. Dolayısıyla bağlılık düzeyi düşük olan genç işgörenlerin iş bırakma eğilimlerinin daha yüksek olacağını ileri sürmek mümkündür (Samadov, 2006; s.94).

İşgören eğitimi istediği şekilde tamamladığında kendine güvenini ve yeteneğini artırması muhtemeldir. Ancak eğitim ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki vardır. İşgörenin eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bunun nedeni de Mowday ve arkadaşları (Mowday ve diğerleri, 1982; s.45) daha yüksek düzeyde eğitim alanların, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatiflerine sahip olmaları olarak belirtmişlerdir.

Örgüt içinde herhangi bir pozisyonda çalışan süre ve örgütte toplam çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005; s.489). İşgörenin örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen toplam süre ile bağlılık arasında ters bir ilişki bulunmaktadır (Balay, 2000; s.59). Buna göre aynı örgütte çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılık artmakta, ancak bir pozisyonda geçirilen süre uzadıkça, duygusal ve normatif bağlılık azalmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003; 96).

İşgörenlerin ailesine ve yakınlarına karşı sorumluluğu örgüte bağlılığı etkileyen başka bir kişisel faktördür. Kişi, ailesine ve yakınlarına karşı ne kadar fazla sorumluluğa sahip olursa, bu sorumluluğu yerine getirebilmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için o kadar çok örgüte bağlanacaktır (Iverson ve Buttgieg, 2004).

İşgörenlerin kişisel özellikleri de örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Olumlu kişiliği olan işgörenler, olumsuz kişiliklere sahip işgörene göre çevresinde olup biten olaylara karşı daha duyarlı, olayları kontrol etme isteğine ve destek almaya daha eğilimlidirler. Bu yüzden pozitif kişiliğe sahip olan işgörenler duygusal ve normatif bağlılıkları daha güçlü iken, negatif kişiliğe sahip işgörenlerde ise süreklilik bağlılığı daha fazla ön plana çıkmaktadır (Iverson ve Buttgieg, 2004).

2.2.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; örgütün yapısı, kültürü, ücret düzeyleri, işin niteliği ve önemlilik derecesi, yönetimin yaklaşımları, örgütsel adalet, rol

belirsizliği, çatışma, çalışma koşulları, sosyal güvence ve ait olma gibi değişkenlerdir (Samadov, 2006; s.100).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden birisi de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, bir örgütteki bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlık sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğunu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda sezgi kazandırır. Bir başka bir ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değerler ve inançlar bütünüdür (Dinçer, 1998; s.347). Örgüt kültürü olmadan örgütsel bir bütünlükten ve örgütsel bağlılıktan bahsetmek mümkün değildir. Örgüt kültürünün bazı özellikleri, örgütsel bağlılık oluşturulmasında etkili olmaktadır. Bunlar işgörenlerin iletişimde kullandıkları bir dil, tavır, semboller, yüksek ürün kalitesi, yüksek verimlilik, düşük devamsızlık gibi işgörenler tarafından paylaşılması beklenen temel değerlerin varlığı, dış çevreye karşı oluşturulan bir imaj ve örgütsel iklimdir (Luthans, 1995 ; s.550).

İşgörenlerin elde ettikleri ücret düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasında güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Yapılan araştırmalara göre ücret düzeylerinin iş bırakmada en önemli faktörlerden birisi olduğu ileri sürülmektedir (İnci ve Gül; 2005; s.73). Örgütte çalışanlar, yönetimin ücret politikasını ne derecede adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları da o derecede yüksek olacağı kabul edilmektedir (Tiryaki, 2005; s.130).

Ücretin örgütsel bağlılık üzerinde ne derece etkili olduğu ücretin motive edici özelliği ile ilgili bir konudur. Frederik Herzber'in motive edici ve hijyen faktörler içinde ele aldığı gibi, ücret işin içeriğinden çok dışsal güdülenme özelliğine sahip bir faktördür (Tang ve Li-Ping, 2000; s.219). Bu konu ile ilgili olarak yapılan bir takım araştırmalarda, dışsal motivasyonun işten ayrılma eğilimi ile yüksek derecede ilişkili, işten ayrılma davranışı ile daha az ilintili olduğu tespit edilmiştir. Buna neden olarak da, ekonomik sıkıntı ve başka iş imkânlarının sınırlı oluşu gösterilmiştir (Dağdeviren Gözden, 2007; s.61).

İşgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını etkileyen önemli unsurlardan biri de örgütsel adalettir. Yapılan faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve yararların, çalışanlar

arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışları değerlendirme üzerine odaklanan adalet yaklaşım, ahlaki değerlemenin temel aracı olarak ortaya konulabilir (Black ve Porter, 2000; s.122). Genellikle maliyet ve faydaların eşit dağıtıldığı, kuralların tarafsız şekilde, eşitsizlik ve ayrımcılık yüzünden zarar görenlerin zararlarının karşılandığı bir örgütte çalışanların adalet algılarının yüksek olduğu söylenebilir (İşcan ve Naktiyok, 187) Dolayısıyla da örgütsel bağlılıklarının da yüksek olması beklenir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan biri olan işgörenlerin işlerine sarılması, örgütsel bağlılığı pozitif yönde güçlü bir şekilde etkilemektedir (Tiryaki, 2005; s.130) Ancak işgörenlerin işlerine güçlü bir şekilde sarılabilmesi için örgütün bağlanabilir derecesinin yüksek olması, örgütsel adalet ve cezalandırmanın adil ve dürüst olması gerekir.

Örgütsel ödüllerin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü ve olumlu yönde bir etkisi olduğu çeşitli araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılığın hem saygı uyandıran bir görev işgörenin kendisine destek bulabildiği arkadaşça bir ortam gibi içsel ödüllerden hem de maddi ödüllerden etkilendiği bu araştırmacılar tarafından ileri sürülmüştür (Loscocco, 1990; s.157) Ayrıca iş ödüllerinin, bağlılık üzerine güçlü ve olumlu, buna karşın iş değerlerinin ise daha zayıf ve olumsuz etki yaptığı belirtilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre işgörenler, örgütün kendileri için ilginç ve anlamlı görevler, arkadaşça ve destekçi çevre ile birlikte iyi ödeme ve yükselme imkânlarının olduğunu algıladıkları örgüte daha yüksek derecede bağlılık duymaktadırlar. İş arkadaşlarına bağlılığın, örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tiryaki, 2005; s.131).

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını belirleyen başka bir faktör ise, örgütün teknik düzeyi ve çevresiyle olan ilişkisidir. Örgütün teknik düzeyi, işin özellikleri, iş tutumları ve iş deneyimleri olmak üzere gerçekleşen teknik düzenlemelerdir. İşgören örgütte teknik olarak hâkimiyeti, görev kimliğinin açıklığı, işin nicelik ve niteliğine yönelik kontrol gücü, sosyal etkileşimler için örgütün fırsatlar oluşturması, örgütsel bağlılık derecesini artıracak çeşitli araştırmacılar tarafından ileri sürülmüştür (Balay, 2000; s.62). Örgüt çevresinde yaşanan olaylardan soyutlanmış ve iletişimi koparmış ise bu olumsuz durum işgörenlerin örgütsel bağlılıklarına negatif etki olarak yansımaları muhtemeldir.

Ayrıca işgörenlerin örgütte çalışma şekilleri de örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Tam zamanlı çalışan işgörenler yarım zamanlı (part-time) çalışan işgörelere göre daha bağımlı oldukları görülmektedir. Yarım zamanlı çalışan işgörelenler günün diğler yarısında ya başka işlerde çalışmakta ya da hiç çalışmamaktadırlar. Dolayısıyla örgütte çok az zaman geçirdiklerinden örgüte duygusal anlamda bağlanmamaktadırlar. Diğler taraftan örgütte geçici olarak ya da taşeron şirketlerin elemanları olarak çalışan işgörelenler de örgütün asıl işgörelenlerine göre örgütsel bağılılıklarının daha düşük olacağı düşünölmektedir.

Örgütün büyüklüğü, işgörelenlere sunulan iş koşulları, olanakları ve ödülleriyle yakından ilişkilidir. Bunlarda görölen en küçük bir iyileşme, örgütsel bağılılığı olumlu yönde etkileyecektir. Buna karşın büyük örgütlerde bürokratikleşmenin çok fazla olacağı düşünöldüğünde, işgörelenlerin değler ve normlarında uyumsuzlukların olacağı varsayılmaktadır (Balay, 2000; s.67) Diğler taraftan küçük örgütlerde örgütsel bağılılığın daha fazla olduğu belirlenmiştir (Wallace, 1995; s.238). Çünkü bu örgütlerde işgörelenler hem yöneticileriyle hem de çalışma arkadaşlarıyla sürekli iletişim halinde oldukları ve bürokratik işlemlerin az olması nedeni ile büyük örgütlere göre daha fazla bağılılık gösterebilmektedirler.

Örgütlerin yönetim şekilleri ve yöneticilerin liderlik özellikleri ile örgütsel bağılılık arasındaki ilişki çeşitli araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Bliau, yapısal liderlik şekillerinin bağılılık üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Aynı şekilde Willims ve Hazer de örgütsel bağılılıkla liderlik arasında sıkı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır (Dick ve Metcalfe, 2001; s.111).

Örgütteki rol çatışmaları da işgörelenin örgütsel bağılılığını etkilemektedir. Rol çatışması, işgörelenlerin örgüt içindeki görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi esnasında örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir (Katz ve Kahn, 2005; s.202).

Örgütsel bağılılığı etkileyen faktörlerden biri de, işin monoton olmasıdır. Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına kısaca monotonluk adı verilmektedir (Eren, 2000; s.198). İşgörelenin yaptığı

işin; yaratıcılığını ortaya koymasına imkân tanımaması, her gün aynı rutin işlerin yapılması işgörende sıkıntıya neden olur ve işgörenin yapılan işten tatmin olmasını etkiler. Bu olumsuzluklar ise işgörenin örgütsel bağlılığının azalmasına neden olabilir (Güçlü, 2006; s.73).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden biri de yönetimin işgörenler üzerindeki nezaret biçimi ve işin nezaret edilme biçimidir. Baskıcı, klasik yönetim anlayışı izleyen, işgörenlerin kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, işgörenler üzerinde olumsuz bir etki oluşturmaktadır. İşgörenler işle ilgili sorun veya güçlülüklerle karşılaştığında, bunlarla mücadele etme yerine kaçmayı ya da sorumluluğunu başkalarına yüklemeyi tercih etmekte ve bunun nedenini üstlerinin tavır ve baskısına yüklemektedir. Lepper ve Grene (1975), bu tür nezaretin işgörenlerin işlerine ve örgütlerine olan ilgilerini azalttığını belirtmişlerdir. Arkadaşça ve katılımcı bir yaklaşım içerisinde yürütülen nezaretin örgütsel bağlılığı artırdığı görüşü, satış elemanları üzerinde yapılan bir araştırma ile desteklenmiştir (Varoğlu, 1993; s.50).

İşgörenlerin sayısız ihtiyaçlarının karşılandığı yer olarak da düşünülen örgüt; örgüte bağlılık bu ihtiyaçların şiddetine bağlı olarak değişebilmektedir. Ait olma ve bir yere bağlanma ihtiyacı da bunlardan biridir (Samadov, 2006; s.111). Ait olma ve sevgi ihtiyaçları bireylerin üst düzey ihtiyaçlarındandır. İnsanlar başkaları tarafından kabul edilmeyi, yakınlarıyla birlikte olmayı, arkadaşlarının ve dostlarının olmasını, çevresine karşı sevgi göstermeyi ve karşılığında da sevmeyi ve sayılmayı bekler. Bu beklentiler bir ihtiyaçtır. İnsanlar bu ihtiyaçlarını karşıladıkları sürece mutlu ve huzurlu olabilmektedir.

Aidiyet duygusunun tatmini aileye bağlılık ile başlar daha sonra eğitim kurumlarına ve diğer kurum ve kuruluşlara bağlılıkla devam eder. Çoğu kişi bütün bunlardan sonra iş hayatına atılır ve bir yerlere ait olma ihtiyacını buralarda tatmin eder. Ancak işgörenlerin kendilerini örgüte ait hissedebilmeleri için örgütü benimsemeleri, kabul etmeleri ve örgüt tarafından da kabul görmesi gerekmektedir (Karaca, 2001; s.73).

İşgörenler aidiyet duygularını örgüt içinde bir gruba üye olarak da tatmin edebilir. Grup arkadaşlarıyla bir takım değerleri ve düşünceleri paylaşmaları, her zaman onların desteğini hissetmeleri, onlar tarafından sevilip, sayılmaları ve kollanmaları, morallerinin yüksek ve ruhsal durumlarının iyi olmasını sağlayacaktır. Örgün bütün bunlara imkân vermesi işgörenlerin örgüte bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir.

İşgörenlerin örgütte bağlılıklarını etkileyen faktörlerden biri de sosyal güvenlik sistemidir. Sosyal güvenlik; “Toplumları oluşturan fertler arasında ayrım yapmaksızın, bütün fertlerin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını giderecek şekilde bugünlerini ve geleceklerini güvence altına almayı ve kişilerin yapıkları iş ne olursa olsun; hastalık, kaza, analık, yaşlılık, sakatlık, işsizlik, ölüm ve çocuk yetiştirme gibi artışlarında ya da gelir kayıplarını telafi etmeyi amaç edinerek kişilerin güvenliklerinin sağlandığı sistemler bütünüdür” (Dağdeviren Gözen, 2007; s.65). Örgütler işgörenlerinin sosyal güvenlik ihtiyaçlarını gidermek durumundadır. Aksi halde işgören örgütten ayrılma eğiliminde olacak ve örgütsel bağlılığında da sorun olacaktır. Nitekim yapılan bir araştırma da bunu destekler niteliktedir. Sosyal güvence primlerinin geç yatırıldığı ya da hiç yatırılmadığı işgörenlerde işlerini bırakma eğilimlerinin olduğunu Uğur (2004) belirtmiştir.

Örgütsel bağlılık ile stres arasında bir ilişki bulunmaktadır. Türk Standartları Enstitüsü'nün Gebze bölgesinde çalışanları arasında yapılan bir araştırmada, iş stresi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır (Erdil ve diğerleri, 2002; s.195). Ancak Meyer ve Allen'in üç bileşenli örgütsel bağlılık modelinin kullanıldığı araştırmalara ait yapılan bir meta analiz çalışmasında ise, uygusal bağlılık ile stres arasında negatif yönlü; devam bağlılığı ile stres arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Normatif bağlılık ile stres arasındaki ilişki az sayıda çalışmada incelendiğinden iki değişken arasındaki ilişkiye ait belirleyici bir analiz yapılmamıştır (Alen ve Meyer,1993 ; s.37).

Örgüt içi iletişimin etkili olması ile örgüt amaçları ve işgörenlerin amaçları arasında uyum sağlanabilecektir. Söz konusu iletişim, örgüt içindeki belirsizliklerin ve yanlış anlaşılmalara ortadan kalkmasına, işgörenlerin yönetime güvenmelerine ve inanmalarına imkân sağlayacaktır. Örgüt içi iletişimin asıl fonksiyonu, örgüt yönetimi ile işgörenler arasında karşılıklı güven ortamının oluşturulması ve sorunların en az

düzeve indirilmesi ve en kısa sürede çözümlenmesidir. Bu sayede, işgörenler kendilerini örgütün bir üyesi gibi kabul ederek, daha etkili çalışabilecek ve işten ayrılmalar da en aza inecektir (Özer ve Çam, 2002; s.17).

2.2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler

İşgörenin örgütsel bağlılığını etkileyen örgüt dışı faktörler; yeni iş bulma olanakları, profesyonellik gibi dışsal faktörleri sayabiliriz.

Bir çalışanın işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarıdır. İşgören çalıştığı örgütten daha iyi şartlarda çalışabileceği bir örgüt/iş bulursa ve örgütsel bağlılığı da zayıf ise işini bırakma eğiliminde bulunabilecektir. Ancak yeni iş bulma imkânlarının çok az olmasından dolayı işgören başladığı işte devam etme hususunda örgütsel bağlılık göstermektedir.

Yeni iş bulma olanakları ile ilgili faktörün yanı sıra çalışanların iş arama davranışlarının da bağlılıkla ilişkili olduğu saptanmıştır. Buna göre iş arama davranışları bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (Ertekin, 1978; s.89).

Alternatif iş imkânlarına rağmen örgütün üyesi olarak kalmayı ve örgüt ile kimlik birliğine girmiş bir işgörenin örgütsel etkinliğinin, alternatif iş fırsatları bulamayanlar için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir işgörenden daha fazla olmasını beklemek hata olmaz. Bu durumda eğitim örgütten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü yüksek düzeyde eğitim almış bir işgörenin alternatif iş seçenekleri daha fazladır ve işten beklentileri de bu oranda yüksektir. Bu nedenle alternatif iş imkânı örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür (Erol, 1998; s.79).

Belli bir örgütte çalışmaya başlamadan iki ay önceki iş belirleme ve kariyer planlarının, örgüte girme ve sosyalleşme değişkenlerini öngörebileceği; bu değişkenlerin de başlangıçtaki iş tutumlarını öngörebileceği ileri sürülmektedir. Bu iş tutumlarının en belirginini ise, örgüte bağlanmak veya örgütten ayrılmak konusudur. İşe girmeden önceki ve işe başlamanın ilk günlerindeki örgüte bağlılık eğilimlerinin üç ay

sonraki örgütsel bağlılığı etkilediği belirlenmiştir. Çalışanın işe başlamadan önceki genel bağlılık eğiliminin belirli bir ön bağlılık çerçevesi oluşturduğu söz edilen çalışmalarla ortaya konulmuştur (Ertekin, 1978; s.89).

Davranış bilimciler özellikle de sosyologlar uzun zamandan beri profesyonellik ve örgütsel çatışma üzerinde çalışmalar yapmaktadırlar. Profesyonellik ve örgütsel çatışmanın örgütsel bağlılık, performans gibi çeşitli iş çıktılarıyla ilişkisinin olduğu bu çalışmalarla göstermişlerdir. Ancak profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine bağlılık ya da örgütüne bağlılık önem kazanırken, her ikisine birden bağlılık geliştirmeye çalışmak bir ikilem doğurabilmektedir. Eğer profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek veriyorlarsa, bu durumda işgörenlerin mesleki bağlılıkları olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir (Shafer, 2002; s.263).

Profesyonellerde karşılaşılan bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değerler ve uygulamaların birleştirilmesi önerilmektedir. Böylece profesyonellerin bağlılığı olumsuz yönde etkileyen devamsızlık, örgütten ayrılma ve işten uzaklaşma gibi olumsuz iş davranışlarının önüne geçmek mümkün olacaktır. ABD’de avukatlık firmaları mesleki örgütsel bağlılık çatışmasını önlemek amacıyla profesyonel kariyer fırsatları, otonomi gibi uygulamalar geliştirmişlerdir. Bu tür uygulamalarla meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesini sağlayarak iş tatmini ve örgütsel bağlılığı istenilen seviyelere yükseltebilmektedirler (Wallace, 1995; s.812).

2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Randall (1987, s.461) örgütsel bağlılığın sonuçlarını; düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık olarak sınıflandırmıştır. Düşük örgütsel bağlılık durumunda işgören yaratıcılık duygularını ortaya koyma fırsatları elde edebilir. Bunun yanı sıra birey düşük bağlılık seviyesi nedeni ile olası iş alternatifleri arayışı içinde olacağından, onu örgütte tutacak çalışmaların yapılması gerekir.

Örgüte ılımlı bağlılık ise; işgörenin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı durumdur. Bu seviyede bireyler, örgütün kendilerini yeniden şekillendirme çabalarına karşı çıkıp, kimliklerini korumak için çaba gösterebilmektedirler (Randall, 1987, s.463). Bu seviyede bağlılık gösteren işgörenler, örgütün tüm değerlerinden ziyade kendilerine yakın hissettikleri değerleri benimsemektedirler. Düşük örgütsel bağlılık gösteren işgörelere göre ılımlı bağlı olan işgörenler örgütten ayrılma isteği az ve iş doyumları yüksektir.

Yüksek düzeyde bağlılık gösteren işgörenlerin örgüte sadakatleri yüksektir. Örgüt amaç ve hedefleri, kişisel çıkarlarının önüne geçmektedir. Örgüte bağlı oldukları kadar işlerine de bağlı iseler, bu kişiler örgütün yıldızları olarak adlandırılırlar. Bu işgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, örgüt içi denetimden, çalışma arkadaşlarından, ücret ve ücret eşitliğinden doyumları yüksektir (Randall, 1987, s.464).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın örgüt açısından olumsuz sonuçları da vardır. Örgüt yüksek derecede verim ve sorgulanmayan sadakatten yarar sağlasa da bu bağlılık türünün verimlilik üzerinde olumsuz etkileri olduğu ileri sürülmektedir. Böylece örgüt, kendisine yüksek düzeyde bağlılık gösteren, ancak örgütün gerektirdiği koşullara uymayan işgörenleri kendisine çekebilir. Yüksek bağlılık düzeyi, örgütsel esnekliğin azalmasına, geçmişteki uygulama ve politikalara aşırı güven duymaya, bunun sonucunda geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesine sebep olmaktadır. Çünkü örgüte tüm tepkilere bağlılık duyan bireyler alternatif tepkiler ortaya koyamazlar. Son olarak, örgüte yüksek düzeyde bağlılık göstermek, işgöreni zaman içerisinde yasal olmayan faaliyetler göstermesine neden olabilmektedir. Yasal çalışma sürelerinin çok üstünde iş saati geçirme gibi davranışlar birey tarafından normal karşılandığı gibi, örgütte bu davranışın karşılığını ödüllendirmede isteksiz davranabilmektedir (Randall, 1987, s.466).

Örgüt üyelerinin birbirleri ve örgütle uyumu ne kadar yüksek olursa, o kadar da örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak kolay olacaktır. İşgörenler; örgütsel amaç ve hedefleri benimsemeleri, örgütsel bağlılık dereceleri kadar olmaktadır. Yani örgüte bağlılıkları kadar örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi kabul edip, bu amaçları gerçekleştirmek için çalışmaktadır.

Meyer ve arkadaşlarının (1989, s.152) yaptıkları çalışma sonucuna göre, işgörenlerin duygusal bağlılığı ile iş performansları arasında olumlu ilişki bulmuşlardır. Bağlılıkları artan işgörenlerin performanslarının da arttığı görülmüştür. Aynı şekilde performansı artan işgörenin örgütü bırakma eğilimi azalacak, dolayısıyla da işgören devir hızı düşecektir.

Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan işgörenlerin örgütte çalışmaya devam etme isteğinde olmaları ve örgütün çıkarlarını da koruyacak şekilde çalışmalarını beklenir. Yapılan araştırmalar örgütü bağlılık ile işgücü devri arasında istatistiksel olarak ters bir ilişkinin olduğunu göstermiştir (Yağcı, 2003, s.45). Yani örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan örgütlerde işgücü devir hızının düşük olması beklenir.

Örgüte bağlılık düzeyleri yüksek olan işgörenlerin işe devamsızlıklarının, bağlılığı az olan işgörelere göre önemli derecede az olduğu tespit edilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990; s.184). Örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçlarından biri olan işe devamsızlık, daha çok geçici bir davranış olarak görülmektedir. Ancak bu devamsızlıkların sürekli hale gelmesi, işgörenin örgütten ayrılma eğiliminde olduğu söylenebilir.

Örgütsel bağlılığı düşük olan bireyler, örgüt içinde dedikodular çıkarırlar. Diğer işgörenleri de bu dedikodularla etkilemeye çalışırlar. Özellikle de çalışanları yönetime karşı örgütleyerek isyan çıkararak, işletme içi huzur bozabilirler.

2.3. İş Doyumu

Ehtiyar (1996, s.109) iş doyumunu; çalışanların performansını, işgören devir hızını, örgütün büyüme hızını, verimliliğini ve nihai olarak da karlılığını etkileyen önemli bir öge olduğunu belirterek, çalışanların işleri ve iş yerleri ile ilgili çeşitli tutumsal boyutları içeren genel bir kavram olarak tanımlamıştır.

İş doyumunu; işgörenin kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir cevaptır (Oshagbemi, 2000).

İş doyumunu; çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş doyumunu denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın “beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” akla gelmektedir (Yıldız ve diğ. 2003, s.150).

İş doyumunu; özellikle işgörenlerin verimlilik ve başarısını kişisel olarak sunduğu, insanları mutlu ve tatmin etmeye dayalı olduğu işlerde daha da önemli hale gelmiştir. Buna en güzel örnek olarak, direkt insanlarla ilişkinin yoğun olduğu, hizmet sektöründe yer alan turizm işletmelerini verebiliriz. Çünkü insan gücüne kaçınılmaz olarak ihtiyaç duyulan turizm işletmelerinde, işletmelerin en yüksek seviyede verimlilik elde edebilmelerinin temelinde, personelin çalışma biçiminin, onların ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde düzenlenmesi ve beklentilerinin karşılanma derecelerinin yüksek olması yatmaktadır. Sektörde işlerin çoğunluğu hizmete yönelik olduğu için, çalışanları güdüleyebilmek ancak işlerinde tatmin ve mutlu olmalarını sağlayacak bir ortam sağlanması ile mümkün olmaktadır (Yıldız ve diğ. 2003, s.150)

İnsanlar nitelikleri, ihtiyaçları, istekleri, beklentileri vb. açılardan birbirlerinden farklıdırlar. İş koşulları da; zaman, fiziki ortam, gruplar, sosyal imkânlar, yönetim tarzı vb. değişik durumlara göre farklılık arz edebilmektedir. Bu çok değişkenli yapı, çalışanların motivasyon ve doyum faktörlerini de etkilemektedir

İşgörenler görevlerini daha iyi yapabilmeleri ve örgüte daha fazla katkı sağlayabilmeleri için işlerinden memnun olmaları gerekmektedir. Günümüzde meydana gelen hızlı değişimler ve yoğun rekabet ortamı, işgörenlerin işlerinden tatmin düzeyini etkilemektedir (Akçakaya, 2004, s.18).

Bir örgütte ne kadar nitelikli personel bulunursa bulunsun, çalışanların çalışma isteği, yönetim tarafından harekete geçirilmedikçe örgüte yeterli ya da gerekli faydayı sağlayamazlar. Çünkü örgütün sahip olduğu tüm varlıklar, ancak çalışanlar aracılığıyla örgütün amaçlarına hizmet edebilmektedir (Akçakaya, 2004, s.20). Çalışanların istekliliğini sağlayarak, çalışanların motivasyonunu dolayısıyla başarısını en üst düzeyde tutabilmek, üst düzey yönetimin desteğini gerektirir. Üst düzey yönetimin desteği ile güçlendirilen çalışanların, problemleri çözmeye ve başarıya odaklanmakta

daha istekli olacakları kabul edilmektedir. Örgüte uyum sağlayan ve örgütün değerlerini destekleyen çalışanların moral ve motivasyonları yükselecek, örgüte bağlılıkları artacaktır (Öztürk ve Dündar, 2003, s.58-63).

2.3.1. İş Doyumunun Çalışan ve Örgüt Açısından Önemi

Günümüzde işgörenler çalıştıkları örgütü yalnızca gelir elde etmek için buldukları bir yer olarak görmemekte, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını da karşılayabilecekleri bir yer olarak kabul etmektedirler. İşgörenlerin yaptıkları işle ilgili olarak duygu, düşünce ve isteklerinin belirlenmesi, iş tatminini olumlu veya olumsuz olarak etkileyen unsurların saptanması, hem işgörenler hem de örgüt için oldukça önemlidir. Çünkü çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları kurumun hedeflerine ulaşmasını etkilemektedir. Aynı zamanda işgörenin yaptığı işten tatmin olması onun örgüte bağlılık duygusu geliştirmesine de katkı sağlamaktadır (Tengilimoğlu, 2005, s.24-25).

Otel işletmeleri sürekliliğini sağlayabilmek ve karlılığını koruyabilmek için ellerindeki kaynakları en iyi şekilde kullanmak zorundadır. Günümüz teknolojisiyle beraber, hammadde, enerji, makine-teçhizat gibi üretim faktörleri yüksek bir verimlilikle kullanılmaktadır (Ünlüönen, Ertürk ve Olcay, 2007, s.9). Buna paralel olarak insan gücünden de mümkün olduğunca çalıştığı kuruma yüksek katkılar sağlanması beklenmektedir. Kurum da bu beklentilerini alabilmek için çalışanlarının moral ve motivasyonlarını, çalışma koşullarını, ücretlerini vb faktörleri iyileştirmek durumundadır. Çalışanlar; işlerini tam manasıyla yerine getirebilmesi için, işlerinden doyum sağlamaları ön koşul olarak kabul edilmektedir. İşgörenlerin iş doyumları ile iş verimlilikleri arasında büyük bir ilişki vardır. Çalışan ne derecede işinden doyum sağlıyorsa o derecede de işinde verimli olduğu çeşitli araştırma sonuçlarında ortaya çıkmıştır (Sergiovanni ve Starratt, 1998).

İşletmeler ve işgörenler son yarım yüzyılda hızlı bir değişimle karşı karşıya kalmaktadır. Küreselleşme, demografik değişiklikler, teknolojik gelişim ile yenilik oranındaki ve bilgi birikimindeki artış, rekabeti daha yoğun bir hale getirmiştir. Bu durum işletmeler ve işgörenler üzerinde ürünlerin, hizmetlerin, sistemlerin ve süreçlerin

sürekli olarak geliştirilmesi baskısına yol açmıştır (Jones, 2005, s.929). Diğer taraftan bu tür gereklerin yerine getirilmesi için işgörenlerin motive edilmesi ve işletmelerin kullanacakları motivasyon araçlarının neler olması gerektiği daha önemli hale gelmiştir (Dündar ve diğ., 2007, s.106). Motivasyonu yüksek olan işgörenlerin de örgüte bağlılıkları ve işten aldıkları hazzın yüksek olacağı kabul edilmektedir.

Çalışmak ve bir işe sahip olmak bireyin yaşamında önemli bir yere sahiptir. İş; bireylerin sosyal, ekonomik ve psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasına olanak oluşturacak yaşamlarını sürdürmelerini sağlamaktadır. Bireyler işlerinde ekonomik bir değer oluştururlar ve karşılığında da bir kazanç elde ederler. Bu kazançla kendilerinin ve ailelerinin ihtiyaçlarını karşılarlar. Bunun yanı sıra, işin bireylerin sosyal statülerini belirlemesi, topluma yararlı olma duygusu oluşturması, başka insanlarla tanışıp yeni ilişkiler kurmayı sağlaması gibi sosyal işlevleri; başarılı olma duygusu, işini sevmeye ve anlamlı bir eylemde bulunma gibi psikolojik işlevleri de vardır. Sahip olunan işin birey için ne anlam ifade ettiği, birey işi ilişkisi temelinde ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz yaşantılar, işgörenin işinden alacağı doyumunu doğrudan etkilemektedir (Çakır, 2001, s.29).

Kendisine uygun bir işyeri ortamı sunulan çalışanlar için maddi ve moral ihtiyaçlarının da belirli ölçüde sağlanması gerekir. Arzu ve ihtiyaçlarının belirli ölçüde tatmin edilmediğini gören çalışanlar, olumsuz bir takım tutumlara sahip olacaklardır. Böylece tatminsizlik hali ve uyuşmazlık ortaya çıkacaktır. İş tatmini özellikle hizmet işletmelerinde büyük öneme sahiptir. Çünkü yorucu bir iş temposunda çalışan ve işinden tatmin olmayan bir bireyin verimli ve uyumlu çalışması beklenemez (Toker, 2007, s.94).

İş doyumunu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütün amaçlarını gerçekleştirme ve örgütsel etkililiği sağlaması için, çalışanlarının işten doyum sağlaması gerektiği anlaşılmaktadır (Dolaşan ve Dolaşan, 2006; s.108). İşletme yönetimi, bir yandan işletme hedef ve amaçlarına ulaşmak için çaba sarf ederken diğer taraftan işgörenlerin işten doyum düzeylerini artırmakla yükümlüdür (Başaran,1991). İşin gerekleri ile işgörenin özellikleri arasında denge sağlandığı takdirde iş doyumuna ortamı çıkmaktadır (Dolaşan ve Dolaşan, 2006, s.104).

Bireyin işinden ve iş ortamından sağladığı tatmin, hem kendi mutluluğu hem de verdiği hizmetin kalitesini yükseltme açısından önemlidir. İş ortamındaki tatmin, çalışanların sadece fiziksel durumunu değil, aynı zamanda psiko-sosyal durumunu da etkilemektedir (Tak, 2002).

İş doyumunu; bireysel, kurumsal ve toplumsal olmak üzere üç boyutlu bir olgu olarak değerlendirilebilir. Zira bireyin iş doyumunu kurumdaki iş verimliliğini, kurumun verimliliği de toplumun memnuniyetini etkileyebilmektedir (Paksoy ,2007, s.150).

2.3.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Özellikle 1930'lu yıllardan sonra işyerlerinde çalışanın değeri daha iyi anlaşılmaya başlanmış, çalışanın motivasyonu ve iş doyumunu gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede, işgörenlerin memnuniyeti ve bu memnuniyetin işgörenin performansına ve verimliliğine etkisi hususu araştırmacıların ilgi alanı olmuş ve bu alanda birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, Herzberg'in çift faktör teorisi, Alderfer'in varolma-ilişki-gelişme teorisi, Lawler ve Porter'in ümit (beklenti) teorisi (1968), Adams'ın eşitlik (ödül adalet) teorisi, Locke'nin değer ayrılığı teorisi, Lawler'in çok yönlü tatmin teorisi, Salancik ve Pfeffer'in sosyal enformasyon süreçlemesi ve genetik teoriler motivasyon ve iş doyumunu konularının temelini teşkil etmektedir (Erdil ve diğ. 2004, s.18).

İşgörenlerin işlerinde etkin ve verimli çalışmaları iş doyumlarının ve örgütsel bağlılıklarının sürekli kılınmasıyla mümkündür. Bunları sağlayacak faktörler de; işin kendisi, ücret, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, terfi imkânları, denetim ve örgütsel ödüller gibi faktörler etkili olmaktadır.

2.3.2.1. İş Doyumunu Etkileyen Kişisel Faktörler

Örgütten kaynaklanan faktörlerin dışında işgöreni etkileyen unsur işgörenin bireysel özellikleridir. Bir kişinin arzu ve tutkuları iş doyumunu etkileyebilir. Eğer kişi yüksek bir pozisyonda olmak istiyorsa, bu pozisyondaki yüksek kazanç kişinin tatmin düzeyini olumlu yönde etkileyebilecektir. Diğer taraftan işgörene başarı imkânı

tanımının derecesi ya da işin sağladığı yararlar, kazançlar önemli bir işgören doyum araçlarıdır (Vecchio, 1991, s.122).

- **Cinsiyet**

Yapılan araştırma sonuçları gösteriyor ki; cinsiyet faktörünün iş doyumunu oluşturmasında önemli bir etkidir. Bu araştırma sonuçlarına göre kadınlar erkelere göre daha tatminkârdır. Araştırmalara göre; kadınlar erkelere göre daha az ücret aldıkları, ilerlemeleri için daha az fırsat olduğu ve profesyonel gelişim kaynakları daha sınırlı kullanım hakları olduğu halde erkelere oranla daha yüksek tatmin düzeyi ifade etmektedir (Oksay, 2004,s.15).

Güney, Varoğlu ve Aktaş tarafından 1996 yılında özel ve kamu bankalarında çalışan 215 işgören üzerinde iş doyumunu ile ilgili bir araştırma yapılmıştır. Örneklemin 63 kişisi özel bankalarda çalışanlardan, 154 kişisi kamu bankalarında çalışanlardan seçilmiş ve erkeklerin gelir düzeyleri yanında doyum düzeylerinin de kadınlara göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Toplu, 1998, s.47).

Cinsiyet ile iş doyumunu arasında ilişki bulunmadığını öne süren araştırma bulgularının (Musul ve diğ.,1995; Esen, 2001; Yıldız ve diğ.,2003) yanı sıra erkeklerde iş doyumunun daha yüksek olduğunu gösteren bulgular ile karşılaşılmaktadır (Çetinkanat, 2000; Öncel,1998).

Araştırmalar; kadın ve erkekler arasındaki iş doyum farklılıklarının tutarsız olduğunu ortaya koymuş, işe kariyerleri için giren kadınlar aileye destek için zorla işe giren kadınlar arasında iş doyumunu açısından fark olduğunu göstermektedir. Kadınların erkelere göre daha az ücret almaları ve terfi fırsatlarının daha az olması iş doyumlarını düşürmektedir (Samadov, 2006, s.16).

- **Medeni Durum**

Çetinkanat (2000) iş görenlerin medeni durumunun, kaynaklarına bağlı olarak iş doyumunu etkilediğini; bekarların yönetim biçimi, gelişme ve yükselme olanakları,

fiziksel ortamdaki kaynaklanan iş doyumlarının evlilere; evlilerin ise ücret ve personelin yeterliliğinden kaynaklanan iş doyumlarının bekarlara oranla daha düşük olduğunu ortaya koymuştur.

- **Yaş**

Çalışanların yaşları ile iş doyumları arasında bir bağlantı olduğu çeşitli araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır (Karlıdağ ve diğ. 2000; Yıldız ve diğ. 2003). Yaş arttıkça iş doyumları da artmaktadır. Bunun nedeni iş tecrübesi ve deneyimin artması örgüte ve çalışma arkadaşlarına uyumu artırmaktadır (Hickson ve Oshagbemi, 1999, s.537-544). Yaş ile iş doyumları arasında ilişkilere işaret etmeyen araştırmalar da bulunmaktadır (Çetinkanat, 2000; Esen, 2001).

Yaş durumu, çalışma yaşamını etkileyen bireysel faktörlerden birisidir. Orta yaşlı kimseler, köklenmiş bazı alışkanlıklarına sahip oldukları için işlerine daha çok bağlıdırlar. Genç yaştaki işgörenlerin çalışma alışkanlıkları ve işlerine bağlılıkları o kadar kuvvetli olmayabilir. Çünkü yaşam içinde kendilerine ilgi çekici uğraşlar bulabilmekte ve zamanının bir bölümünü bu uğraşlar için harcayabilmektedirler. Bunun yanında orta ve ileri yaşlardaki işgörenlerin çalışma hırs ve istekleri azalmıştır. Bu yaşlardaki işgörenler daha çok işin emniyetine önem vermektedir. Bu nedenle moralleri genç yaştaki işgörelere göre daha düşüktür.

Araştırmalar, genellikle yaş ve iş doyumları arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Genç çalışanların, işten beklentilerinin yüksek olması, onların doyumsuzluğa kapılma olasılıklarını artırmaktadır. Bireyler yaşlandıkça, işlerinden duyduğu haz artmaktadır. Bunun nedeni deneyimlerinin güçlenmesinden kaynaklanan uyum artışı olabilir. Ayrıca, yaş ilerledikçe ödüllerin artması, mesleki kariyerde ilerleme gibi durumlar iş doyumunda artış sağlamaktadır (Erol, 1998, s.43).

- **Çalışma Süresi**

İncir (1998, s.46) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanların hizmet süresi arttıkça örgüte bağlılığın ve iş doyum sürecinin düştüğü ortaya çıkmıştır. Genelde

mesleki çalışma süresi arttıkça işten duyulan tatminin de arttığı gözlenmiştir. Bunun nedeni, işten beklentilerin daha gerçekçi temellere oturmaya başlaması ve kişinin kendisini iş ortamına uydurması olabilir. Ayrıca yüksek kademelerde ücret ve çalışma şartlarının iyi olması nedeniyle yüksek iş tatmini beklenmesi normaldir (Erdoğan, 1995, s.236).

- **Eğitim Düzeyi**

Çalışanların eğitim düzeyinin iş doyumunu ile ilişkisi incelendiğinde, eğitim seviyesi yüksek olanların eğitim seviyesi daha düşük olanlara göre iş doyumunun azaldığı görülmüştür. Yüksek eğitim almış işgörenlerin diğerlerine oranla işlerinden aşırı doyum beklentisinde olmaları hayal kırıklığı yaşamalarına yol açmakta ve iş doyumunun düşmesine neden olmaktadır (Athey ve Houtaluoma, 1994, s.14-39).

- **Statü**

İş doyumunu ile ilgili yapılan araştırmalar gösteriyor ki, işin hiyerarşik düzeyi ne kadar yüksek ise işgörenin doyumunu da o kadar yüksektir. Yani yöneticilerin iş doyumları, astlara göre daha yüksektir. Bunun en temel nedenlerinden biri, başkalarından emir almamaları, tam tersine emir vermeleridir.

- **Mesleki durum**

İş doyumunda mesleklerin içeriğinden doğan farklılıklar da etkilidir. Örneğin; maden işçiliği, demircilik gibi fiziki gücün ön plana çıktığı işlerde mesleklerdeki çalışanların iş doyumları ile öğretmenlik, bankacılık gibi beyin gücün daha fazla ön plana çıktığı mesleklerde çalışanların doyum düzeyleri birbirinden farklılık göstermektedir. Aynı şekilde toplum tarafından yüksek statülü olarak kabul edilen mesleklere sahip olan bireylerde, saygınlık gereksinimi tatmin edileceğinden, bu tür mesleklerde iş doyumunun diğerlerine göre daha fazla olduğu söylenebilir (Samadov, 2006, s.19)

- **Sosyo-Kültürel Çevre**

İşgörenin sosyal yapısının da iş doyumunu üzerinde etkili olduğu bilimsel bir gerçektir. Aile bağı zayıf olan, bireysel standardın altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı oluşturmeyen kişilerin iş doyumunun düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur (Erdoğan, 1995, s.235).

- **Zeka ve Yetenek**

Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus işin özellikleriyle işgörenin özelliklerinin birbirini tamamlaması ve işgörenin gerçekten istediği bir işte çalışması da iş doyumunu arttırmaktadır. Eğer iş, işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerisinin altında özellikler taşıyorsa tatminsizliğe neden olur. Aynı şekilde işgörenin bilgi, beceri ve yeteneğinden fazlasını gerektiriyorsa sonuç yine tatminsizliktir. Bu denge sağlandığında işgören işini yapmaktan zevk duyacak, işine ve örgütüne karşı olumlu duygular geliştirerek örgüte bağlılığı ve tatmini artacaktır.

Wong ve Law (2002) yaptıkları araştırma sonucunda, duygusal zekanın iş tatminini olumlu yönde etkilediği, ancak örgütsel sorumluluğa ve personel devrine herhangi bir etkisinin olmadığını saptamışlardır. Aynı araştırmacıların daha sonraki araştırmalarında (Law ve Wong, 2004) duygusal zekânın hayat tatminini ve iş tatminini arttırdığı ve bu sayede iş performansına da olumlu bir etkisinin olduğunu belirtmişlerdir.

2.3.2.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler

İşgörenin beklentilerinin karşılanmasında ve iş doyumunun sağlanmasında örgütün işgörene sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadır. İş ortamına bağlı çalışan doyumunu örgütün çalışana sağladığı faktörlerin bileşkelerine karşı çalışanın tutumudur. İş doyumunu etkileyen kişisel faktörlerde olduğu gibi örgütsel faktörler de çalışanın doyumunu etkilemektedir (Akıncı, 2002).

- **Çalışma Yerinin Fiziksel Özellikleri**

Shalley ve arkadaşlarının (Shalley ve diğerleri, 2000, s.217), çeşitli meslek gruplarında çalışan 2200 birey üzerinde iş doyumunu ve işten ayrılmayı etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada, işleri ile ilgili yaratıcılıklarını ortaya koyma olanağı sağlayan bir çalışma ortamına sahip olan çalışanların düşük düzeyde işten ayrılma ve yüksek düzeyde iş doyumuna sahip oldukları saptanmıştır. Belediye çalışanlarının iş doyumunu etkileyen faktörleri belirlemek amacı ile Ellickson (2002, s.346) tarafından yapılan çalışmada da performans değerlendirme sistemindeki tarafsızlık, adil dağıtılan çalışma yükü, yöneticilerle iyi ilişkiler, gelişme olanaklarının ve yeterli malzemenin sağlanması gibi faktörlerin iş doyum düzeyini etkilediği saptanmıştır. Bu araştırmayı destekler nitelikte olan İncir'in (1984) "çalışanları isteklendirmede etkili birkaç özendirici" adlı çalışmasında da personele yükselme olanaklarının sağlanmasının, iyi bir iletişimin kurulmasının, ortak karar alınmasının ve personelin kurumda taktir edilmesinin çalışanların isteklendirmesinde etkili özendiriciler olduklarını belirtmiştir. Kim (2002, s.276-294); örgütsel destek, kariyer geliştirme ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile çeşitli kurumlarda çalışan 240 işgören üzerinde yaptığı araştırmada; örgütlerinde yöneticileri tarafından performanslarının adil bir şekilde değerlendirildiğine ve bilgi, yetenek ve becerilerini işlerinde en iyi şekilde kullandıklarına olanak sağlandığına inanan personelin, bu iki noktaya inanmayan personele nazaran işten yüksek düzeyde doyum elde ettiğini saptamıştır.

Çalışma koşullarını kolaylaştıran etkenlerin başında işgörenin görevini ifa edebilmesi için gerekli araç ve gereçler gelmektedir. Görevin, etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilmesi için lazım olan makine, alet ve edevat bulunmazsa, işgören bundan maddi ve manevi olarak zarar görür. Amaçlanan üretim miktarına ulaşamamak, işgörenin elde edeceği maddi çıkarı azaltacağı gibi, başarılı olamamak bireyi manen rahatsız etmektedir. Yine yeterli araç ve gerecin bulunmaması, iş kazası ve meslek hastalıklarını arttırıcı etken olması açısından da iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır (Vecchio, 1991, s.122).

İş güvenliğinin olması işgörenler için ayrı bir iş doyumunu faktörüdür. Birçok işgören işinde güvenlik unsurunun tam olarak var olduğuna ve kendisine değer

verildiğine inanıyorsa, bu durum onun işinden tatmin olmasına yardımcı olacaktır. Bununla beraber, çalışanın yaptığı işe güvenli olmadığı ya da ihmal edildiği hissine kapıldığında motivasyonu kaybolacaktır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005, s.357).

- **Ücret Düzeyi**

Araştırmalar iş doyumunun ücretle yakından ilişkisi olduğunu ileri sürerler. Düşük ücret, çalışanların en önde gelen doyumunsuzluk kaynağıdır. Özellikle gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde ücret ile ilgili memnuniyetsizlik oldukça fazladır (Telman ve Ünsal, 2004, s.39).

İşgörenin iş doyumunda ücret önemli yer tutmaktadır. Ancak ücretin yüksek olması, işgörenin iş doyumunu sağlaması için yeterli değildir. İşgörenin ücret ile ilgili beklentileri ile elde ettiği ücret arasındaki denge önemlidir. Bireyler, örgüte verdikleri ile aldıklarını kendilerine göre kıyaslarlar. Bu oran beklentilerinin altında ise doyumunsuz olacaklardır (Telman ve Ünsal, 2004, s.39).

İşletmeler için bir maliyet unsuru olarak görülen ücret, çalışan için önemli bir tatmin aracıdır. Ücret miktarı, çalışanın ihtiyaçlarını giderip gidermesi çalışanın tatmin düzeyini belirler. Çalışan yaptığı iş ile aldığı ücreti orantılı buluyorsa, aynı pozisyonda çalışan iş arkadaşları ile aynı ücreti alıyorsa yani adaletli bir ücret sistemi varsa işgörenin tatmin duygusu yükselir.

Ücret, işteki başarının karşılığı olarak görülmektedir. Ücretin beklenenden az olması iş doyumunu azaltır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.148). Belirli bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil iş görenler arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir. Bireyin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna değil, başkaları ile karşılaştırılması etkilemektedir (Erdoğan, 1995, s.239).

Ücretin tatmin sağlamasında, işgörenlerin bireysel özellikleri olarak; yaşı, kıdemi, öğrenimi, yaşantısı, bireysel eylemleri olarak; harcanan çaba, üretimin niteliği, yaratıcılığı ve yenilikçi eğilimi, görev özellikleri olarak da sorumluluk, yeterlilik, iş

yükü, mücadele düzeyi ile elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması ve bu dengenin işgören tarafından doğru ve eksiksiz algılanmasında yatmaktadır (Başaran, 1992; s.203).

Ücret iş taleplerine bağlı görünse de bireyin beceri düzeyi ve ödeme standartlarına dayalıdır. Şüphesiz herkes para istemez. Çoğu kişi tercih edilen bir yerde/örgütte az parayla çalışmayı kabul eder ya da az talep edilen işte tüm inisiyatifiyle saatlerce çalışabilir. Ücret, tatmin kaynaklarının yalnızca biridir, tek başına tatmin sağlamaz, sağlasa bile uzun süreli olmaz (Stephen, 1996, s.92).

- **Ödüllendirme ve Özendirme**

İşgörenlerin performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, işgörenlerin yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyer ilerleme fırsatlarından tatmin olması, iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir (Erdil ve diğ. 2004, s.21).

İşgörenler, işlerinden onur duyma ve görevlerini yerine getirme duygusunu karşılayamazlarsa ya da bekledikleri çalışma ortamını bulamazlarsa, amaçlarını daraltarak gerçekleri çarpıtarak ya da saldırgan veya pasif davranışlarda bulunarak tepki gösterirler. Söz konusu tepkiler de bir takım psikosomatik rahatsızlıklara yol açabilmektedir (Bingöl, 1996, s.180). Ayrıca doyumsuzluk işgörenlerin, ruh sağlığını bozmakta, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinin bozulmasına ve huzursuzluklara neden olmaktadır (Başaran, 1991, s.207).

Bir yöneticiden veya üstten gelen takdir ve beğeni, işgöreni psikolojik olarak olumlu etkiler. İşgören işini ve işveren(ler)ini daha çok sevmeye başlar. Diğer taraftan, işgören de amirinin kendisini beğenmesi ve takdir etmesi durumunu oluşturabilir. İşini olması gereken standartlarda ve kalitede yaptığı zaman takdir edilecektir. Bu çift yönlü etkileşim; örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmada dinamik bir sürecin oluşmasına katkı sağlar (Bernard, 1993, s.56).

İş doyumunu pozitif yönde etkileyen önemli değişkenlerden biri de takım ruhu ve desteğidir. Örgütlerde birlikte çalışan kişilerin birbirlerinin fikirlerini desteklemesi,

amca ve birbirlerine bağı olmaları, takım üyelerinin farklılıklarının olması iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir (Çekmecelioğlu, 2005, s.37).

- **Ast-Üst İlişkisi**

Günümüzde yöneticilerin çalışanlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda davranışlar sergilemeye yöneltme çabalarında başarılı olabilmeleri için, çalışanlarının beklentilerini karşılayan, ihtiyaçlarını tatmin eden ve yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlayan bir örgütsel yapı ve çalışma ortamı oluşturmaları gerekmektedir. Böyle bir çalışma ortamının oluşturulmasında yönetici ve çalışan taraflarının birlikte hareket etmeleri, görüş ve düşüncelerini birbirleriyle paylaşmaları ve karşılıklı görüşmeler ile birbirlerini dinlemeleri ve anlamaları beklenmektedir. Ancak bu şekilde her iki taraf birbirlerinden beklentilerini ve bu beklentilerin karşılanması durumunda ortaya çıkacak sonuçları öğrenme imkânına sahip olurlar. Beklentileri karşılanan, görüşleri alınan ve bu görüşlerine önem verilen işgörenlerin iş doyumları yüksek olacaktır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s.26-27).

Koçel (2005, s.633); yöneticilerin işgörenlerin iş doyumlarıyla ilgilenmek durumunda olmaları gerektiğini ve de yöneticinin başarısının çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağı olduğunu belirtmektedir.

Yöneticilerin davranışları, iş doyumunu etkileyen unsurlardan biridir. Araştırmalar genel olarak en yakın yöneticinin anlayışlı, dostça ve iyi performans için övgüler yağdırdığı zaman işgörenin tatmininin arttığını ortaya koymuştur. Aynı zamanda onların fikirlerini dinlediğinde, onlara kişisel olarak ilgisini gösterildiğinde tatmini arttığı gözlemlenmiştir. Denetim ilişkisi işgöreni katılımdan uzak tutuyor, alınan kararlar hakkında fikir beyan edemiyorsa genellikle iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır.

- **Terfi Olanakları**

İşgörenin tatminini etkileyen faktörlerden biri de işi ile ilgili kararlara katılma derecesidir. İş tatmini, kararlara katılma derecesi ile paralellik göstermektedir. Bu faktör, işgörenlerin işi ile ilgili kararlardaki yetkisini içermektedir. West ve Smith'e (1998, s.262-282) göre bu faktör; işgörenlerin işlerini belirlemedeki otorite derecesi ve örgütün gidişini belirleyen çalışmalarda söz sahibi olma derecesidir.

İşgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme imkânları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle işgörenler daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan işgörenlerin, çalışma istek ve gayretleri azalacaktır. Dolayısıyla yükselme işgörenler için önemli bir teşvik aracı olmakta ve yükselen işgörenlerde de iş doyum sağlanmaktadır (Eren, 2004, s.515).

Terfi etme imkânını elde eden çalışanların işine olan bağlılığı ve çalışma isteği artarken, kariyer sisteminin açıkça belirlenmediği ve adil bir terfi sisteminin var olmadığı örgütlerde işgörenlerde tatminsizlik sorunu ortaya çıkabilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.6).

İşte yükselmeler eğer performans esasına göre yapılıyorsa işgörenlerin daha fazla çaba sarf etmeleri gerekecektir. Çünkü işgörenler yüksek bir performans gösterdiklerinde terfi edeceklerini bildikleri için bütün bilgi, beceri, yetenek ve inisiyatifiyle harekete geçerek buna hak kazanacaklardır. Eğer terfiler kıdem esasına göre yapılıyorsa işgörenlerin fazladan herhangi bir çabaya girişmesi söz konusu değildir. Çünkü onlar ne kadar performans gösterirse gösterebilir, terfiler kıdem esasına göre olduğu için belli bir süre sonra terfi edeceklerini bilirler. Dolayısıyla çok fazla bir performans göstermezler. Sonuç olarak şunu diyebiliriz ki, performansa göre yapılan terfiler iş doyumunu ve verimlilik açısından olumlu sonuçlar sağlar.

- **İş İle İlgili Kararlara Katılma**

İşgörenlere işleri ile ilgili kararlara katılma imkânı verildiği zaman, kendi görüş ve fikirlerine önem verildiğini düşünerek gerçek bir doyum elde edebilirler. Çalışanların fikirlerini almak, üstlere yapacakları işlerin icrası için kolaylıklar sağlanacaktır. Çünkü işin planlanmasına belli ölçüde katılan işgören, işinin gereğini severek ve benimseyerek yapacaktır. Yönetime katılmadan dolayı çalışan; işletme sorunlarından daha çok haberdar olacak, yönetsel sorumluluğun elde edilmesinde ve karar alma alışkanlıklarının edinilmesinde yararlı bilgiler sağlayıp onların gelecekte yönetici olarak yetişmelerinde de yararlı olacaktır (Eren, 2004, s.519).

İşgörenlerin iş durumu üzerinde kontrol ve etki etme fırsatının olması, güvenlikten emin olma, işte ve iş yoluyla sosyal ilişkiler geliştirme, fiziksel çalışma koşullarının iyi olması ve stressiz bir çalışma ortamı, iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir (Edwardsson ve Custavsson, 2003, s.149). İş yerinin ısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, işyerinin konumu, iş yerinin temizliği ve kalitesi, iş teçhizatı gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar iş doyumuna etki etmektedir (Bozkurt ve Turgut, 1999, s.60).

- **Örgüt İçi İletişim**

Hangi tür olursa olsun tüm örgütlerde iletişim, her zaman var olan bir faaliyettir. Çünkü insanlar örgüt içinde iletişim aracılığı ile ilişki kurabilir ve yönetsel faaliyetlerden haberdar olabilirler. İletişim, yönetim sürecinde ve yönetsel faaliyetlerin etkin bir biçimde amaca ulaştırılmasında etkin bir rol oynar (Burak ve Burak, 2004, s.491).

Bireyin işinden sağladığı doyum, hem kendi mutluluğu hem de verdiği hizmetin kalitesini yükseltme açısından önemlidir. Tüm çalışanlar, çalışma koşullarının iyileştirilmesini, çalışma yaşamına ilişkin ekonomik, psikolojik ve toplumsal gereksinimlerinin, özlem ve isteklerinin karşılanmasını istemektedirler. Bu istekler karşılandığı sürece işlerinden haz duymaktadırlar (Yerlisu ve Çelenk, 2008, s.88).

- **Çalışanlara Arası İlişki**

Şüphesiz iş hayatında çalışma arkadaşlarıyla uyumlu çalışabilmenin büyük önemi vardır. Günün büyük bir bölümünü işyerinde geçiren birey, işyerindeki arkadaşlarıyla sorun yaşıyorsa gergin ve mutsuz olacaktır. Gergin ve mutsuz personelin müşteriyi memnun etmesi, işinden doyum sağlaması güçtür (Ünlüöner, Ertürk ve Olcay, 2007, s.29). İşletmelerin hangi birimi olursa olsun, o birimde çalışanların uyumlu olmaları şarttır. Ekipte meydana gelebilecek en ufak bir aksama gerek müşteriye olumsuz bir şekilde yansiyacak gerekse ekip içinde anlaşmazlıklar, tatsızlıklar ortaya çıkacaktır.

İşgörenler yaptıkları işten sadece para ve somut bir ürün beklememektedir. Günlük yaşantısının büyük bir bölümünü iş yerinde çalışarak geçiren birey, uyumlu çalışma arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisinde. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici çalışma arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.5).

Bireyin içinde bulunduğu grup iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. İşgören; kendisini ifade edebileceği, başarılı ve hayat görüşüyle uyumlu çalışanlarla birlikte olması, onun iş tatminini artırıcı bir etki yapacaktır (Erdoğan, 1996, s.242).

Birlikte çalışılan kişilerin sevilmesi, işyeri dışında da onlarla arkadaşlık edilmesi, örgüt üyesini daha çok çalışma ortamına bağlayan ve çalışma ortamına uyum sağlayan bir etmendir. İşgörenler arasında yoğun bir arkadaşlık ve dayanışma ortamının olması durumunda, bu ortam güven duygusunu geliştirmekte, çalışanların örgüte daha çok bağlanmalarını ve iş doyum düzeylerinin artmasını sağlamaktadır.

2.3.3. İş Doyumunun Sonuçları

İşinden memnun olan, örgüt içinde temel ve önemli ihtiyaçlarını karşılayan işgörenlerin iş başarımlarının, iş doyumunu düşük işgörenlerin iş başarımlarından önemli ölçüde yüksek olduğu söylenebilir (Tengilimoğlu, 2005, s.27).

İş doyumlarının artması çalışanların genel yaşam doyumlarına olumlu yönde katkıda bulunurken, bireylerin fizik ve ruh sağlıklarına iyi yönde etkide bulunarak işlerine ve örgütlerine yönelik istenir tutumlar geliştirmesini sağlar (Yıldız ve diğ. 2003; s.276).

Bireye egemen olan gereksinimler doyurulmadıkça iş doyumundan söz edilmeyeceğini belirten Kaynak (1990, s.114), çalışanların iş doyumları arttıkça, performans ve işe bağlılıklarının artacağını, böylelikle insanların örgütle bütünleşerek daha etkin, daha üretken aynı zamanda çalışma mutluluğuna ulaşan bir birey olma duygusuna sahip olabileceklerinin üzerinde durmuştur.

İş doyumunu ile iş başarısı doğrudan ilişkili iki kavramdır. Başarma duygusu bir gereksinimdir. Başarı ise bu gereksinimin doyumuna yardımcı olur. Başarı düzeyini etkileyen faktörlerden bir bölümü bireyin gereksinimleri ile yakından ilgilidir. Gereksinimler, işgöreni isteklendirmede önemli bir güdüdür (Yıldız ve diğ. 2003; s.276).

2.3.4. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

İş doyumunu; büyük oranda kişiden kişiye, örgütten örgüte değişiklik göstermektedir. Bazı işgörenler gerçek olmayan veya negatif duygulardan şikâyet ederken bazıları da pozitif durumlardan şikâyetçi olabilmektedir. Hangi faktörler iş doyumunu ya da doyumsuzluğunu etkilemektedir? bu soruyu cevaplamaya yönelik araştırmaları iki şekilde değerlendirebiliriz. Birincisi bazı araştırmacılar hangi faktörlerin bu tutumları etkilediğinin yanı sıra niye böyle olduğunun da anlaşılmasına yönelik karşılaştırmalı iş doyumunu teorileri geliştirme araştırması yapmaktadırlar. Bunlardan biri olan Herzberg'in motivatör-hijyen teorisidir. Diğer araştırmacılar ise işe yönelik pozitif veya negatif etki eden değişkenleri tanımlayan taslaklar üzerinde odaklaşarak daha deneysel bir yaklaşımı tercih etmektedirler (Karaca, 2001,s.34).

İş doyumununun az olması işgöreni işten gönüllü ayrılmaya itebileceği gibi, onu daha fazla çaba göstermek yoluyla iş doyumunu artırmaya da itebilir. İş doyumsuzluğu,

iş doyumunun tam karşıtı bir durum değildir. Böyle bir sonuç için tatminsizliğin, tatmin oluşturan koşulların tam tersi durumlarda ortaya çıkması gerekmektedir. İş doyumsuzluğu işgörenlerin işe olan konsantrasyonlarının bozulması, motivasyon düşüklüğü ve o işten haz almamaları olarak tanımlanmaktadır (Silah, 2001, s.115).

2.3.4.1. Bireysel Açıdan İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

İş doyumsuzluğunun hem çalışanlar hem de örgütler açısından önemli doğurguları vardır. İş doyumunu yüksek olan çalışanlar, işteki pozisyonlarının gerektirdiği işlerin ötesinde görevlerini en iyi biçimde yapabilmek için çaba gösterirler. İş doyumundaki azalmalar ise kişinin hayatındaki olumsuz yaşam olaylarıyla, gündelik sıkıntılarla ve kişilik özellikleriyle de birleşince, genellikle, huzursuzluk, gerginlik, öfke, anksiyete, depresyon, yorgunluk gibi öznel duygulanımlar ve soğuk algınlıklarında artış, alerjik reaksiyonlar, gastroentestinal hastalıklar ve madde kullanımı gibi fizyolojik sorunlarla ilişkili görünmektedir (Yıldız ve diğ. 2003; s.270). Bu sorunların iş yaşamına yansması da psikolojik olarak geri çekilme (iş zamanında işin dışında başka şeylerle ilgilenme, hayal kurma vb), fiziksel olarak geri çekilme (izinsiz dışarı çıkmalar, işten kaçmalar, işten erken ayrılmalar-geç gelmeler, molaları riayet etmeme, çok sık rapor alma vb.), verimde düşme, konsantrasyonda azalma, hatalarda artış, hoşgörüde azalma, duyarsızlıklar, kişilerarası ilişkilerde çatışmalar hatta fiziki olarak şiddete başvurular gibi davranışlar şeklinde kendini göstermektedir (Batıgün ve Şahin, 2006, s.33).

İşgörenler, kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve bunları geliştirmek isterler. Bunları gerçekleştirme konusunda herhangi bir olumsuzlukla karşılaştığında iş tatminsizliğine dolayısıyla da psikolojik sorun ve şikâyetlere yol açabilmektedir (Tanrıverdi, 2006). İş tatminine ulaşamayan işgörenlerde, psikolojik olgunluğa ulaşması güçleşir ve bu durum hayal kırıklığına uğrattır. İş tatmini işgörenin verimliliğini artırırken, iş tatminsizliği ise işgörenin verimini ve performansını düşürmektedir. Bu psikoloji içinde çalışan işgören, işini sabote etmekte hatta işini terk edebilmektedir (Ardıç ve Türker, 2001).

İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgi düzeyi düşük olan yöneticiler, çalışanlarda tatminsizlik duygularına yol açmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.4).

İş doyumunu ile iş stresi arasında negatif bir ilişkinin olduğu, iş stresinin artması ile iş doyumunun azalacağı varsayılmaktadır. İş stresi, dolayısıyla iş doyumsuzluğu sonucunda pek çok psikosomatik rahatsızlıkların ortaya çıktığı anlaşılmıştır (Başaran, 1991, s.207).

Yabancılaşma işgörenin örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması ve kendisini çekmesidir. Örgütte yabancılaşan işgören, işine devam etse bile kendisini örgütün bir üyesi olarak görmemektedir, işgörenin yabancılaşması, görevi ve üyesi bulunduğu gruba ve kendi özüne karşı olabilmektedir. Örgüte yabancılaşan işgören, örgütün kendisine verdiği örgütsel ve toplumsal konumu, saygınlığı kabul etmemektedir. İşini yaşamının bir kesiti olarak görmemekte, işi hakkında özel yaşantısında söz etmemeye çalışmaktadır. Dolayısıyla örgüte yabancılaşan işgören, kendisine örgüt dışında doyum kaynakları aramaktadır (Başaran, 1992, s.207-208).

Çalışma koşullarının iyi olmaması, işgörenlerin kendi örgütlerine yabancılaşmalarına neden olmaktadır. Örgütüne yabancılaşan işgörenler sadece para kazanmak amacıyla olup tatminsizliğin kısır döngüsüne gireceklerdir. İşyeri koşullarının iyileştirilmesi yönünde herhangi bir gayret göstermeyen işverenler, işgörenlerin yapmakta oldukları işlerine sadece yapacakları daha iyi bir iş bulamadıklarından devam eden, örgütsel amaç ve hedeflerden uzak işgörelere sahip olacaklardır (Erdoğan, 1996, s.337).

2.3.4.2. Örgütsel Açıdan İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

İşinde tatminsizlik yaşayan bireyde; işten uzaklaşma, işi terk etme, işe karşı kayıtsızlık, sürekli işten yakınma, mesleğin geleceğine ilişkin umutsuzluk düşünceleri gibi bir takım doyumsuzluk belirtileri ve olumsuz duygular görülebilmektedir (Durak ve Serinkan, s.120).

Çalışma ortamında yaşanan rol çatışması, aşırı iş yükü, görev belirsizliği ve sorumluluğun yetkiden fazla olması durumlar, işin gerilimli olmasına neden olmaktadır. İşgörenin algıladığı iş güclüğü öğelerinin, işin içerik ve düzeyinin gerilimli olmasında belirleyici olduğu yapılan araştırmalarda saptanmıştır (Yüksel, 1997, s.139). Yapılan işin özellik ve gereklerinin işi gerilimli kılması, yalnızca işgören üzerinde olumsuz etkiler oluşturmayacak, aynı zamanda da örgüt açısından da istenmeyen sonuçlara neden olacaktır (Yüksel, 2003, s.262). Yüksek düzeyde bir iş gerilimi ve yetersiz bir iş doyumunu ve örgütsel bağlılık, işgörende stres, sağlık yakınmaları ve örgütsel ortamda ise yüksek iş devri, devamsızlık, düşük iş kalitesi, verimsizlik, örgüte karşı sadakatsizlik gibi olumsuz bireysel ve örgütsel sonuçlara neden olacaktır (Balay, 2000, s.93).

Bir işin aynı tempoda sürekli tekrarlanarak yapılması sonucunda, işgörenin duyduğu yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına monotonluk adı verilmektedir. Sanayide makineleşme sonucunda ortaya çıkan aşırı iş bölümü bazı üstünlükler taşımakla birlikte birtakım olumsuz etkilere ve sonuçlara yol açmakta ve bu sonuçların başında monotonluk gelmektedir. Bu niteliği ile monotonluk işgörenler için başlıca şikâyet ve doyumsuzluk kaynağı olmaktadır (Eren, 2004, s.255).

İş doyumunun işe devamsızlığı ve işten ayrılmaları azalttığı ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle iş doyumunu ile devamsızlık ve işten ayrılma arasında ters orantılı bir ilişki söz konusudur. Buna ek olarak iş doyumunu ile işten ayrılma arasındaki ilişki, devamsızlık ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye daha güçlüdür. Diğer taraftan işten ayrılmalarda alternatif iş olanaklarının ve işgörenlerin gösterdikleri başarı düzeyinin etkili olabileceği de unutulmamalıdır (Karadal, 1999, s.485).

Çatışma ve doyumsuzluk sonucunda ortaya çıkan devamsızlık, işgören ve işveren ilişkilerinin daha da bozulmasına yol açmakta ve çalışma huzursuzluğunun hem nedeni hem de sonucunu oluşturmaktadır (Bingöl, 1996, s.80). Devamsızlık, hem örgütün üretim gücünü, hizmetin azaltan hem de işyerindeki ilişkileri olumsuz olarak gerginleştiren bir durumdur. Her iki durumda bir örgüt için hiç istenmeyen durumlardır.

Yapılan araştırmalar gösteriyor ki; devamsızlığa eğilimli işgörenlerin işe karşı antipati duyan kişisel ilişkilerde fazla alıngan olan, iş grubu içerisinde kaynaşamayan ve yalnız kalan kimselerden oluşmaktadır. Bu tür işgörenler işyeri doyumsuzluğu

nedeniyle çeşitli bahanelerle işyerine gelmekten kaçınacaklar ve eğer daha iyi bir iş imkânı bulurlarsa işten ayrılacaklardır (Eren, 2000, s.258).

İş doyumsuzluğu sonucu işte uyum sağlayamayan, işe ilgisiz kalmış ve işten soğumuş iş görenlerin yapmış olduğu iş kazaları, toplam iş kazaları arasında önemli bir yer tutmaktadır.

2.3.5. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkisi

İş doyumu işgörenlerin moralleri ve yaptıkları işe güdülenmeleri açısından önem arz etmektedir. Tatmin olan birey işiyle daha ilgili ve işini en iyi şekilde yapmaya çalışırken, örgütüne duyduğu bağlılıkta artar. İlk başlangıçta birey ve örgüt arasında güçlü bir bağlılık düzeyi oluşturulmamışsa kişinin en küçük bir tatminsizlik durumunda örgüte karşı olumsuz tutumlar içine gireceği ve işini de kolayca bırakabileceği söylenebilir. Ama örgütün değerleri ile bireyin değerleri birbirine uyuyorsa ve güçlü bir başlangıç bağlılık düzeyi oluşturulursa meydana gelecek tatminsizlik durumunda işgören bunun düzeleceğini ve bunun çözümlenebilir olduğunu düşünerek mücadele eder ve ilk etapta işini bırakmayı düşünmez.

Örgütten kaynaklanan bir takım niteliklerin varlığı ya da yokluğu her bir işgörenin çalıştığı kuruma ilişkin tutumlarını ve çalışanın kurumuna karşı bağlılığını etkiler. İş doyumu ve örgütsel bağlılık birlikte değerlendirildiğinde kaçınılmaz olarak birbirleri ile ilişkili, fakat buna karşın ayırt edilebilir farkların olduğu görülmektedir. İş doyumu mevcut iş çevresi ile ilgili olarak işe yönelik verilen tepkilerden oluşurken, örgütsel bağlılık ise bu tepkilerle ilişkili daha kalıcı ve genel değerlendirmelerden oluşmaktadır (Konuk, 2006, s.128).

İş doyumunun ve örgütsel bağlılığın korunması için işgörenlerin bilgi düzeyi çok önemlidir. Bilgi seviyesi yüksek bireylerin hata yapma olasılığı daha azdır. Örgüt içi ve örgütün dışında meydana gelen değişimlere ve gelişimlere adaptasyon ve kabullenebilme daha hızlı olur. Bunun için yönetim örgüt içi eğitimin sürekliliğini sağlayarak, işgörenlerin sürekli olarak bilgi seviyelerini yükseltmeyi kendisine amaç edinmelidir. Gerekli ve yeterli bilgi ile donatılmış işgörenler sorunlardan kaçmak yerine

onu çözmeye çalışır. Dolayısıyla örgütte tatminsizlik oluşturan durum(lar)la karşılaştıklarında mücadele ederler.

Aynı şekilde örgüt tatminsizliği oluşturan durumları ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar ve tatmini arttırıcı faaliyetlerle işgörenin örgüte bağlılığını güçlendirebilir. Aslında tatmin veya tatminsizlik ile örgütsel bağlılık kavramları karşılıklı etkileşim halindedir. Ancak bazı durumlarda tatmin veya tatminsizliğin etkisi yüksek olurken bazı durumlarda da bağlılığın etkisi fazla olmaktadır. Bağlılığın etkisinin fazla olduğu durumlarda tatminsizliğin olası sonuçlarına daha az rastlanırken, tatminsizliğin olası sonuçlarına daha çok rastlanır. Aynı zamanda örgütsel bağlılığın düşük olması tatminsizlik nedeni de olabilirken, yüksek orandaki tatminsizlik de örgütsel bağlılığı azaltabilir.

Mowday, Porter ve Steer'a göre, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki temel farkı, örgütsel bağlılığın örgüte bağlı düşüncelere karşı işgörenin geliştirdiği duygusal tepkiler, iş doyumunu ise işgörenin belirli bir işe karşı geliştirdiği tepkiler olarak belirtmişlerdir. Her iki değişkenin birbiri ile yüksek derecede ilişkili olması beklenirken işgörenin çalıştığı örgüte ve onun değerleri ile hedeflerine olumlu duygular beslerken, örgüt içinde yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabileceği olasılığı her zaman bulunabilmektedir (D.Gözen, 2007, s.87).

3. YÖNTEM

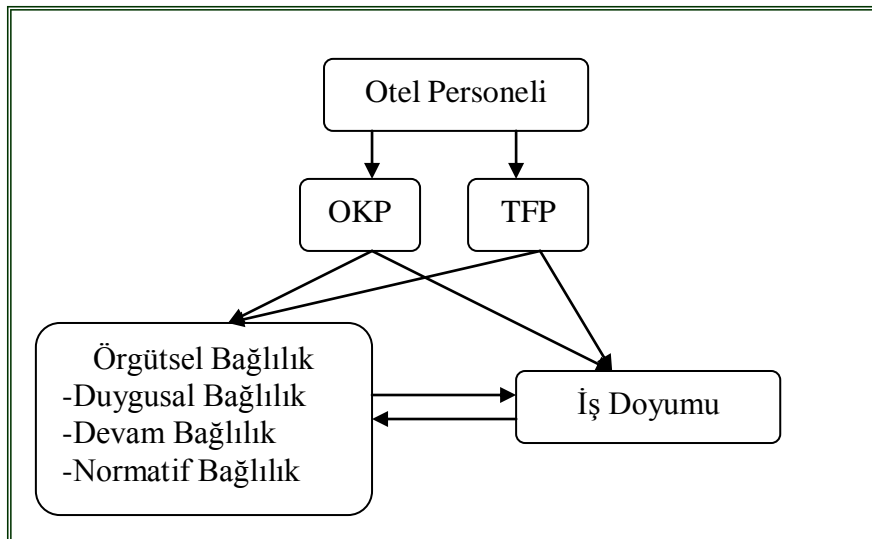
Bu bölümde; araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, veri toplama yöntemine ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ile ilgili bilgiler literatürde verilmiştir. İşgörenlerin örgütlerine bağlanmaları ve işlerinden haz almaları için birçok faktör doğrudan veya dolaylı olarak etki yapmaktadır. Bu faktörlerden biri de işgörenlerin kadrolu olup olmamalarıdır. Yani işgörenin çalıştığı işletmenin kadrolu (ücretini çalıştığı işletmeden alıyor) veya kadrosuz (ücretini yararlanıcı işletmeden alıyor) olmasıdır.

Otel çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile iş doyumları arasında ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin de doğru orantılı olduğu birçok araştırmacı tarafından belirlenmiştir. İş doyum düzeylerinin yüksek olduğu çalışanların, örgütsel bağlılıklarının da yüksek olması beklenmektedir. Aynı durumun taşeron firma çalışanları için de geçerli olması beklenir.

Şekil 3.1: Örneklemin Modeli



Literatürde otel işletmelerinin dış kaynak kullanımı, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu boyutları ele alınmıştır. Çalışanların (otelin kendi personelleri ve taşeron firma personelleri) örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin iki yönlü olduğu görülmektedir.

İşgörenler çalıştığı örgüte yararlı olmak isterler. Ancak bu isteklerini bir takım olumsuz tutum ve davranışlar azaltır ya da yok eder. Ücretin tatmin edici olmaması, yöneticilerin yönetsel özelliklerinin ve davranışlarının işgöreni olumsuz etkilemesi, çalışma koşullarının ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyi olmaması gibi faktörler işgörenin iş doyum derecelerini ve örgütsel bağlılıklarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Bu çalışmada da bu faktörlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı ne derecede etkilediği ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Bu çalışmanın modeli, genel olarak bakıldığında, zaman açısından düşünüldüğünde ve metot yönünden incelendiğinde bir “betimleme” modelidir. Veri kaynağı ve veri toplama aracı bakımından incelendiğinde bu çalışma bir “anket survey” araştırmasıdır.

Bu çalışma amaç yönünden irdelendiğinde ise değerlendirme ağırlıklı bir araştırmadır. Başka bir ifade ile bu çalışma ile DKY ile işletmeye katılanların görüşleri ışığında bir değerlendirmeden geçirilmiş olacaktır. Analiz teknikleri yönünden bakıldığında bu çalışma sayısal (Quantitative) bir araştırmadır (Arıkan, 2004).

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmada evren olarak Ankara’da faaliyet gösteren ve dış kaynaklardan yararlanan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri seçilmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre Batı Anadolu’da faaliyet gösteren turizm belgeli toplam 67 tane otel bulunmaktadır (KTB, 2008). Bu otellerin 58 tanesi (17 tane 5 yıldızlı, 41 tane 4 yıldızlı) Ankara’da faaliyet göstermektedir.

Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın yaptığı bir çalışmaya (1989) göre, Türkiye'de beş yıldızlı bir otel işletmesinde oda başına düşen personel sayısı 1.18 ve yatak başına düşen personel sayısı ise 0,59'dur. Aynı araştırmada 4 yıldızlı otel işletmesinde oda başına düşen personel sayısı 0,76 ve yatak başına düşen personel sayısı ise 0,38'dir. Yapılan birebir görüşmelerden sonra 5 yıldızlı otellerden 8 tanesi, 4 yıldızlı otellerden de 14 tanesi dış kaynaklardan yararlanarak personel çalıştırdıkları görülmüştür. Dolayısıyla da bu çalışmanın evrenini sadece dış kaynaklardan yararlanan 22 adet otel oluşturmaktadır. Bu otellerde çalışan toplam personel sayısı; oda başına düşen personel sayısına göre 3415 kişidir. Zamanın ve maddi imkânların kısıtlı olması nedeni ile toplam 500 anket formu otellere doldurulması için gönderilmiş ve bunlardan 385 anket formu doldurularak geri dönüş sağlanmıştır. Ancak çeşitli nedenlerden (yıpranma, okunamama, yanlış doldurma vb.) dolayı 13 anket formu değerlendirmeye alınmamıştır. Değerlendirmeye alınan toplam anket sayısı 372'dir.

Tablo 3.1: Çeşitli Kesinlik Sınırları İçin Örnek Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	Kesinlik (Göz Yumulabilir Hata)				
	+ 1%	+ 2%	+ 3%	+ 4%	+ 5%
1.000	**	**	**	375	278
2.000	**	**	696	462	322
3.000	**	1334	787	500	341
4.000	**	1500	842	522	350
5.000	**	1622	879	536	357
10.000	4899	1936	964	566	370
20.000	6489	2144	1013	583	377
50.000	8057	2291	1045	593	381
100.000	8763	2345	1056	597	383
500.000 to ∞	9423	2390	1065	600	384

Kaynak: Karatay, www.education.ankara.edu.tr/aksoy/eay/mkaratay.doc /s.9

** Bu durumlarda evrenin %50'den fazlasının örnekte yer alması gerekir.

Evrenin tamamına ulaşılmasının güç olacağı düşünüldüğü için örneklem; 372 kişi olarak belirlenmiştir. Tablo 3.1'e göre araştırma kapsamında değerlendiren anket sayıları (372) evreni temsil etmektedir.

Evren olarak Ankara'nın tercih edilmesinin nedeni; çok uluslu otel işletmelerinin bulunması ve başkent olması itibariyle çok sayıda 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin bulunmasıdır. Ayrıca otellere ulaşılmasının kısa sürede ve kolay olması da Ankara'nın tercih edilmesinde etkili olmuştur.

3.3. Veri Toplama Tekniği

Örneklem kapsamında yer alan otellerden randevu talep edilmiş, randevulara olumlu cevap veren otellerde bizzat çalışanlara anket formları dağıtılarak cevaplamaları istenmiştir. Anket formları dağıtıldıktan beş gün sonra yine çalışanlardan teslim alınmıştır. Randevulara olumsuz cevap veren otellere ise faks ve e-posta yoluyla anket formları gönderilmiştir. Çalışanlar tarafından cevaplanan anket formları yine faks ve e-posta yoluyla teslim alınmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğidir. Araştırmada veri toplamak için kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği, 5'li Likert ölçeğine göre tasarlanmıştır. 5'li ölçekteki ifadelerin puanlaması; "Hiç katılmıyorum, Az katılmıyorum, Orta düzeyde katılıyorum, Çok katılıyorum ve Tamamıyla katılıyorum" şeklinde yapılmıştır.

İşgörenlerin iş doyumlarını ölçmeye yönelik araştırmada kullanılan ölçek ise, Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen iş doyum ölçeğidir.

3.3.1. Anketin Güvenirliği

Güvenirlik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin, kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla kullanılır (Gökçe, 1992, s.43). Güvenirlik katsayısı, 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değerler 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar (Büyüköztürk, 2003, s.164).

Ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alfa testi kullanılmıştır. Bu teste göre birbirleriyle yüksek ilişkisi olan maddelerden oluşan ölçeklerin alfa (α) katsayıları

yüksek olur. Alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa, ölçekte bulunan maddeler birbirleriyle o derecede tutarlı olur (Durmaz, 2003, s.71). Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları; duygusal bağlılık boyutunda 0,956, devamlılık bağlılığı boyutunda 0,948, normatif bağlılık boyutunda ise 0,953'dir. Ayrıca iş doyum ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı ise 0,948'dir. Anketteki bütün maddelerin anketi desteklediği görülmüştür. Bu sonuçlar anketin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.3.2. Normal Dağılım Testi

Verilerin normal dağılıma uygunluğunu Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi kullanılarak belirlenmektedir (Kalaycı, 2006). Bu çalışmanın normal dağılım testi sonuçları Tablo 3,2'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test Normal Dağılım Testi

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılık	Normatif Bağlılık	İş Doyumu
	N	372	372	372	372
Normal	Mean	2,7953	2,7643	3,3884	3,0379
Parameters(a,b)	Std. Deviation	1,37736	1,28262	1,12777	1,02611
Most Extreme	Absolute	,249	,226	,201	,121
Differences	Positive	,249	,226	,115	,121
	Negative	-,202	-,166	-,201	-,097
Kolmogorov-Smirnov Z		4,812	4,352	3,873	2,334
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Tablonun Asymp.Sig (anlamlılık) satırındaki değerlerin istatistiksel anlamlılık hesaplamalarında sınır değeri kabul edilen 0,05'den küçük olması incelenen faktörlerin dağılımlarının normal olmadığını göstermektedir. Normal dağılım olabilmesi için bu değerlerin 0,05'ten büyük olması gerekir (Kalaycı, 2006, s.53). Araştırmayı oluşturan faktörlerin normal dağılım göstermemesi, kullanılacak istatistiksel yöntemi de doğrudan etkilemektedir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmaya katılanların ölçme aracına verdikleri cevaplar SPSS 11 (Statistical Packages For The Social Sciences 11) programı aracılığıyla bilgisayara yüklenmiştir.

Anket sorularının güvenilirlik derecesini belirlemek için Cronbach Alfa testi kullanılmıştır. Aynı şekilde verilerin normal dağılıp dağılmadığını test etmek için One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test'i kullanılmış ve sonuç olarak verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Veriler normal dağılım göstermediği için Parametrik olmayan (Non-Parametrik) testler kullanılmıştır.

Araştırma grubunun demografik değişkenlerinin frekansları ve yüzdeleri çözümlenmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ile ilgili verilerin; frekansları, ortalamaları, standart sapmaları ve medyanları bulunarak yorumlanmıştır.

Otelin kendi personelleri ile taşeron firma personellerinin örgütsel bağlılık ve iş doyum düzeylerini karşılaştırmak için parametrik olmayan Kruskal-Wallis testi ile karşılaştırma yapılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık ve iş doyumunun ilişkisi Spearman's Rank Order korelasyon testi ile belirlenmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan otel ve taşeron firma personellerinin demografik özelliklerine ilişkin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu) dağılımlar ve otelde çalışma durumu, sektörde çalışma durumu, haftada çalışma süresi ve ücret dağılımları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4.1: Araştırma Gurubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Otelin Kendi Personeli		Taşeron Firma Personeli		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kadın	92	38,7	46	34,3	138	37,1
Erkek	146	61,3	88	65,7	234	62,9
Toplam	238	100,0	134	100,0	372	100,0

Araştırmaya katılan otel çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 4.1’de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan otel çalışanların % 37,1’i kadın ve bu kadınların % 34,3’ü da taşeron firma personeli olduğu görülmektedir.

Tablo 4.2: Araştırma Gurubunun Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	Otelin Kendi Personeli		Taşeron Firma Personeli		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
18-22	26	10,9	33	24,6	59	15,9
23-27	55	23,1	41	30,6	96	25,8
28-32	61	25,6	34	25,4	95	25,5
33-37	47	19,7	15	11,2	62	16,7
38-42	34	14,3	8	6,0	42	11,3
43 ve üzeri	15	6,3	3	2,2	18	4,8
Toplam	238	100,0	134	100,0	372	100,0

Araştırmaya katılan otel çalışanların yaşlarının dağılımı Tablo 4.2’de verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan otel çalışanların % 25,8’i 23-27 yaş aralığında ve %4,8’i de 43 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. Genel itibariyle taşeron firma

personellerinin yaş ortalamaları, otelin kendi personellerinin yaş ortalamalarına göre daha düşük olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 4.3: Araştırma Gurubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	Otelin Kendi Personeli		Taşeron Firma Personeli		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Bekar	77	32,4	68	50,7	145	39,0
Evli	121	50,8	63	47,0	184	49,5
Boşanmış	40	16,8	3	2,2	43	11,6
Toplam	238	100,0	134	100,0	372	100,0

Araştırmaya katılan otel çalışanların medeni durumlarının dağılımları Tablo 4.3'de verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan otelin kendi personellerinin yarısı (%50,0) evli olduğu görülmektedir. Fakat taşeron firma personellerinde bu durum aynı değildir. Taşeron firma personellerin %50,7'si (68 kişi) bekar olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan toplam personellerin %11,6'sının medeni durumu boşanmış görünmektedir.

Tablo 4.4: Araştırma Gurubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Otelin Kendi Personeli		Taşeron Firma Personeli		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
İlkokul	8	3,4	8	6,0	16	4,3
Ortaokul	42	17,6	43	32,1	85	22,8
Lise	100	42,0	69	51,5	169	45,4
Üniversite	69	29,0	14	10,4	83	22,3
Lisansüstü	19	8,0	-	-	19	5,1
Toplam	238	100,0	134	100,0	372	100,0

Araştırma Gurubunun eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 4.4'de gösterilmiştir. Buna göre; 372 kişinin %45,4'ü lise ve %5,1'i de lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Araştırma gurubunun büyük bir kısmı (169 kişi - %45,4) lise mezunu olduğu görülmektedir. Taşeron firma personellerinde yüksek lisans mezunu olan hiç kimse bulunmamaktadır.

Tablo 4.5: Araştırma Gurubunun Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımları

Çalıştığı Departman	Otelin Kendi Personeli		Taşeron Firma Personeli		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Önbüro	41	17,2	-	-	41	11,0
Yiyecek-İçecek	56	23,5	58	43,3	114	30,6
Kat Hizmetleri	42	17,6	42	31,3	84	22,6
İnsan Kaynakları	28	11,8	-	-	28	7,5
Satış-Pazarlama	24	10,1	-	-	24	6,5
Halkla İlişkiler	18	7,6	-	-	18	4,8
Diğer	29	12,2	34	25,4	63	16,9
Toplam	238	100,0	134	100,0	372	100,0

Araştırmaya katılan personellerin çalıştıkları departmanlara göre dağılımları Tablo 4.5’de gösterilmiştir. Buna göre toplam personellerin % 30,6’sı yiyecek-içecek departmanında ve % 16,9’u de diğer departmanlarda çalışmaktadır. Taşeron firma personeller ağırlıklı olarak yiyecek içecek departmanında (% 43,3) ve kat hizmetleri departmanında (%31,3) çalışmaktadır. Ayrıca taşeron firma personellerinden önbüre, insan kaynakları, halkla ilişkiler ve satış-pazarlama departmanlarında çalışan hiç kimse bulunmamaktadır.

Tablo 4.6: Araştırma Gurubunun Otelde Çalıştıkları Sürelere Göre Dağılımı

Otelde Çalışma Yılı	Otelin Kendi Personeli		Taşeron Firma Personeli		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
2 ve altı	101	42,4	73	54,5	174	46,8
3-5	88	37,0	48	35,8	136	36,6
6-8	39	16,4	13	9,7	52	14,0
9-11	10	4,2	-	-	10	2,7
12 ve üstü	-	-	-	-	-	-
Toplam	238	100,0	134	100,0	372	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların aynı otelde çalıştıkları sürelerle göre dağılımı Tablo 4.6’da verilmiştir. Buna göre; otelde yeni diyebileceğimiz (2 ve altı) çalışanların sayısı 174 kişi ile %46,8’sini oluşturmaktadır. Burada dikkat çeken anket formunda olmasına rağmen, anket değerlendirmelerinde olmayan 12 ve üzerinde çalışan hiçbir personelin olmamasıdır. Ayrıca aynı otelde 9-11 yıl arasında çalışan otelin kendi personeli sayısı 10 iken, taşeron firma personeli hiç bulunmamaktadır.

Tablo 4.7: Araştırma Gurubunun Sektörde Çalıştıkları Sürelere Göre Dağılımı

Sektörde Çalışma Yılı	Otelin Kendi Personeli		Taşeron Firma Personeli		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
2 ve altı	35	14,7	42	31,3	77	20,7
3-5	60	25,2	56	41,8	116	31,2
6-8	79	33,2	27	20,1	106	28,5
9-11	45	18,9	9	6,7	54	14,5
12- ve üstü	19	8,0	-	-	19	5,1
Toplam	238	100,0	134	100,0	372	100,0

Araştırmaya katılan otel çalışanların sektörde çalıştıkları süreler göre dağılımı Tablo 4.7’de verilmiştir. Buna göre; Araştırma Gurubunun %31,2’si 3-5 yıl aralığında ve %5,1’i de 12 yıl ve üstünde turizm sektöründe çalıştıkları görülmektedir. Taşeron firma personellerinin sektörde çalışma süreleri daha çok iki grup yıl (2 ve altı, 3-5) arasında olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 4.8: Araştırma Gurubunun Haftalık Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Haftalık Çalışma Süresi (Gün)	Otelin Kendi Personeli		Taşeron Firma Personeli		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
6	211	88,7	41	30,6	252	67,7
5	27	11,3	17	12,7	44	11,8
4	-	-	38	28,4	38	10,2
3	-	-	32	23,9	32	8,6
2	-	-	6	4,5	6	1,6
Toplam	238	100,0	134	100,0	372	100,0

Araştırmaya katılan otel çalışanların haftalık çalışma sürelerinin dağılımları Tablo 4.8’de verilmiştir. Buna göre; 252 kişi (%67,7) ile haftanın 6 günü çalışan personeller dikkat çekmektedir. Başka bir dikkat çeken husus ise otelin kendi personelleri haftada 6 gün (%88,7) ve haftada 5 gün (%11,3) çalıştıkları görülmektedir. Taşeron firma personellerinin %1,6’sı (6 kişi) haftada iki gün çalışmaktadır.

Tablo 4.9: Araştırma Gurubunun Aldıkları Ücretlere Göre Dağılımları

Ücret (TL)	Otelin Kendi Personeli		Taşeron Firma Personeli		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
599 ve altı	20	8,4	26	19,8	46	12,4
600-899	58	24,4	55	44,8	113	30,4
900-1299	76	31,9	32	25,0	108	29,0
1300-1499	59	24,8	15	10,3	74	19,9
1500 ve üstü	25	10,5	6	4,5	31	8,3
Toplam	238	100,0	134	100,0	372	100,0

Araştırmaya katılan otel çalışanların ücret dağılım frekansları Tablo 4.9'da verilmiştir. Buna göre; otelin kendi personeli %31,9'luk bir dilimle 900-1299 TL arasında ücret aldıklarını, taşeron firma personelleri ise %44,8'lik dilimle 600-899 TL ücret aldıklarını belirtmişlerdir. 1500 TL ve üzerinde ücret alan personel sayısı sadece 31 (%8,3) kişidir ve bunların büyük bir kısmı (25) otelin kendi personelleridir.

4.2. Araştırma Gurubunun Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Ortalamaları

Bu bölümde araştırmaya katılan İşgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumlarının, minimum, maksimum, ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 4.10: Araştırma Gurubunun Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Doyumu Ortalamaları

	Kişi	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Bağlılık	372	1,17	4,83	2,7953	1,37736
Devam Bağlılık	372	1,00	5,00	2,7643	1,28262
Normatif bağlılık	372	1,17	4,83	3,3884	1,12777
İş Doyumu	372	1,35	5,00	3,0379	1,02611

Araştırmaya katılan örneklem grubuna ait otel tüm çalışanların örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ortalamaları ve ayrıca iş doyum ortalamaları Tablo 4.10'da gösterilmiştir. Elde edilen bulgulara ait aritmetik ortalamaların yorumlanmasında aşağıdaki aralıklar dikkate alınmıştır (Özdemir, 2003, s.32).

<u>Aritmetik ortalama</u>	<u>Aralıklar</u>
Çok Düşük	1,00 – 1,79
Düşük	1,80 – 2,59
Orta	2,60 – 3,39
Yüksek	3,40 – 4,19
Çok Yüksek	4,20 – 5,00

Tüm otel çalışanlarının ortalamalarına bakıldığında; duygusal bağlılık (2,7953), devam bağlılık (2,7643) ve iş doyum ortalamaları (3,0379) “orta” iken normatif bağlılık ortalamaları (3,3884) yükseğe yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 4.11: OKP'nin Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Doyumu Ortalamaları

	Kişi	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Bağlılık	238	1,17	4,83	3,0546	1,37959
Devam Bağlılık	238	1,00	5,00	2,9531	1,29017
Normatif bağlılık	238	1,33	4,83	3,3472	1,14128
İş Doyumu	238	1,35	5,00	3,2254	1,03482

Tablo4.12: TFP'nin Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Doyumu Ortalamaları

	Kişi	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Bağlılık	134	1,17	4,83	2,3346	1,25148
Devam Bağlılık	134	1,00	4,83	2,4291	1,20244
Normatif bağlılık	134	1,17	4,67	3,4618	1,10377
İş Doyumu	134	1,40	4,70	2,7049	,92419

Tablo 4.11 ve Tablo 4.12 incelendiğinde; otelin kendi personellerinin örgütsel bağlılık düzeyleri (duygusal, devam ve normatif) “orta” iken; taşeron firma personellerinin duygusal bağlılık ve devam bağlılık düzeyleri ise en düşüktür. Ayrıca taşeron firma personellerin normatif bağlılık düzeyleri ile iş doyum düzeylerinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir.

4.3. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Bu bölümde; otelin kendi personelleri ile taşeron firma personellerinin örgütsel bağlılık ve iş doyumları arasındaki farklılıkları belirlemeye yönelik oluşturulan hipotezler test edilmiştir.

Tablo 4.13: Araştırma Grubunun Duygusal Bağlılık Değerleri

Kadro Durumu	Ortalama	Standart Sapma	Medyan	Kişi
Otelin Kendi Personeli	3,0546	1,37959	3,8333	238
Taşeron Firma Personeli	2,3346	1,25148	1,6667	134
Toplam Personel	2,7953	1,37736	2,000	372

Tablo 4.13’de otel işletmesinin kendi çalışanları ile taşeron firma çalışanlarının duygusal bağlılık düzeylerinin istatistiksel sonuçları verilmiştir. Her iki grubun duygusal bağlılık düzeylerinde herhangi bir fark olup olmadığı Kruskal-Wallis testi ortaya konmuş ve duygusal bağlılık değerleri arasında istatistiki anlamda fark olduğu tespit edilmiştir ($\chi^2=17,001$; $P = 0,000$). Dolayısı ile “H₁: Otel işletmesinin kendi personeli ile taşeron firma personelinin duygusal bağlılık düzeylerine göre aralarında anlamlı fark vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların örgütlerine duygusal ve hissi bağlanmaları söz konusudur. Güçlü bir bağlılık içinde olan çalışanlar, örgütleriyle bütünleşir ve örgütün bir parçası olmaktan mutlu olurlar. Taşeron firma personelleri ile otelin kendi personelleri, çalıştıkları kuruma duygusal anlamda bağlılıklarında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Taşeron firma personellerinin, otelin kendi personellerine göre daha düşük derecede duygusal bağlılık gösterdikleri istatistiki sonuçlardan görünmektedir.

Tablo 4.14: Araştırma Grubunun Devam Bağlılık Değerleri

Kadro Durumu	Ortalama	Standart Sapma	Medyan	Kişi
Otelin Kendi Personeli	2,9531	1,29017	2,3333	238
Taşeron Firma Personeli	2,4291	1,20244	2,0000	134
Toplam Personel	2,7643	1,28262	2,1667	372

Tablo 4.14'te otel işletmesinin kendi çalışanları ile taşeron firma çalışanlarının devam bağlılık düzeylerinin istatistiksel sonuçları verilmiştir. Her iki grubun duygusal bağlılık düzeylerinde herhangi bir fark olup olmadığı nonparametrik testlerden Kruskal-Wallis testi ile ortaya konmuş ve duygusal bağlılık değerleri arasında istatistiki anlamda fark olduğu tespit edilmiştir ($\chi^2=15,530$; $P = 0,000$). Dolayısıyla ile “H₂: Otel işletmesinin kendi personeli ile taşeron firma personelinin devam bağlılık düzeylerine göre aralarında anlamlı fark vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Devam bağlılık; bireyin örgütü terk etmesiyle kaybedeceklerini düşünerek, örgütün bir parçası olmayı kabul etme düşüncesidir. Taşeron firma personelleri başka işletmelerde de çalışabildikleri için devam bağlılıklarının otelin kendi personellerine göre düşük olması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebiliriz. Otelin kendi personelleri, örgütten ayrıldıklarında hemen iş bulmaları zor olacağı için örgütte zorlada olsa çalışmaya devam etmek zorunda hissetmektedirler.

Tablo 4.15: Araştırma Grubunun Normatif Bağlılık Değerleri

Kadro Durumu	Ortalama	Standart Sapma	Medyan	Kişi
Otelin Kendi Personeli	3,3472	1,14128	3,8333	238
Taşeron Firma Personeli	3,4618	1,10377	4,0000	134
Toplam Personel	3,3884	1,12777	3,8333	372

Tablo 4.15'de otel işletmesinin kendi çalışanları ile taşeron firma çalışanlarının normatif bağlılık düzeylerinin istatistiksel sonuçları verilmiştir. Her iki grubun duygusal bağlılık düzeylerinde herhangi bir fark olup olmadığı parametrik olmayan Kruskal-Wallis testi ile ortaya konmuş ve normatif bağlılık değerleri arasında istatistiki anlamda farkın olmadığı tespit edilmiştir ($\chi^2=0,001$; $P = 0,990$). Dolayısıyla ile “H₃: Otel işletmesinin kendi personeli ile taşeron firma personelinin normatif bağlılık düzeylerine göre aralarında anlamlı fark vardır” hipotezi reddedilmiştir.

Normatif bağlılık; bireyin örgütüne karşı sorumluluk duygusunun olmasıdır. Otelin kadrolu elemanı olsun veya olmasın çalışanların sorumluluk duygularında bir değişiklik olmadığı tespit edilmiştir. Aynı derecede sorumluluk taşıdıklarının bilince olduklarını söyleyebiliriz.

Tablo 4.16: Araştırma Grubunun İş Doyum Değerleri

Kadro Durumu	Ortalama	Standart Sapma	Medyan	Kişi
Otelin Kendi Personeli	3,1134	,61303	3,1667	238
Taşeron Firma Personeli	2,7521	,51913	2,6667	134
Toplam Personel	3,0379	1,02611	2,8000	372

Tablo 4.16’de otel işletmesinin kendi çalışanları ile taşeron firma çalışanlarının iş doyum düzeylerinin istatistiksel sonuçları verilmiştir. Her iki grubun iş doyum düzeylerinde herhangi bir fark olup olmadığı Kruskal-Wallis testi ortaya konmuş ve iş doyum değerleri arasında istatistiki anlamda farkın olduğu tespit edilmiştir ($\chi^2=22,844$; $P = 0,000$). Dolayısı ile “H₄: Otel işletmesinin kendi personeli ile taşeron firma personelinin iş doyum düzeylerine göre aralarında anlamlı fark vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

İş doyumunu; çalışanların yaptıkları işten aldıkları hazı ifade etmektedir. Taşeron firma personelleri farklı işlerde ve farklı işyerlerinde çalışma durumları olduğu için iş doyumları da bu farklılıklardan etkilenmektedir.

4.4. Örgütsel Bağlılık İle İş Doyum Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılanların iş doyumları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için Spearman’s Rank Order testi kullanılmıştır. Spearman’s Rank Order korelasyonu (ρ) iki sürekli değişken arasındaki derecenin hesaplanmasında kullanılan nonparametrik testidir. Pearson’s korelasyon katsayısının nonparametrik alternatifidir (Kalaycı, 2006, s.112).

Tablo 4.17’ye bakıldığında en fazla ilişki, duygusal bağlılık ile iş doyumunu arasında olduğu görülmektedir. Bu da gösteriyor ki iş doyum düzeyi yüksek olan birinin duygusal bağlılık derecesinin de yüksek olacaktır. Aynı şekilde diğer örgütsel bağlılık boyutlarının hem kendi içlerindeki ikili ilişkileri hem de iş doyumunu ile ilişkilerinin pozitif yönde ve yüksek olması, birbirlerini etkilediklerini göstermektedir. Korelasyon katsayısı ise 0,50-1,00 aralığı yüksek ilişki olarak kabul edildiğinde, bu iki değişken arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.17: Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İş Doyumu Arasındaki İlişki

			Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılık	Normatif Bağlılık	İş Doyumu
Spearman's rho	Duygusal Bağlılık	Corr. Co.	1,000	,767(*)	,739(*)	,870(*)
		Sig. (2-tailed)	-	,000	,000	,000
		N	372	372	372	372
	Devam Bağlılık	Corr. Co.	,767(*)	1,000	,685(*)	,621(*)
		Sig. (2-tailed)	,000	-	,000	,000
		N	372	372	372	372
	Normatif Bağlılık	Corr. Co.	,739(*)	,685(*)	1,000	,702(*)
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	-	,000
		N	372	372	372	372
	İş Doyumu	Corr. Co.	,870(*)	,621(*)	,702(*)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	-
		N	372	372	372	372

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Araştırmaya katılanların iş doyum düzeyleri ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde, bütün değişkenlerde (duygusal, devam, normatif bağlılık ve iş doyumunu) pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada; dış kaynaklardan yararlanan otel işletmelerinin kendi personelleri ile taşeron firma personellerinin örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları incelenmiştir. Çalışanların örgütün kendi elemanı olup olmamaları, hem örgütsel bağlılıklarını hem de iş doyumlarını etkiledikleri araştırma sonucunda tespit edilmiştir.

Çağın gereklerinden biri haline gelen rekabet ortamında başarılı olabilmek, işletmenin kaynaklarını daha verimli kullanmaktan geçtiği bilinmektedir. En önemli kaynağı çalışan olan işletmeler özellikle de hizmet işletmeleri, bu insan gücünü elinde tutmak için çeşitli arayışlara girmişlerdir. Bu arayışlarından biri çalışanları örgüte nasıl bağlayabiliriz? bir diğeri de çalışanların iş doyumlarını nasıl yüksek ve sürekli hala getirebiliriz? sorularına verilen cevaplar olmuştur. Bu sorulara doğru cevap veren işletmeler başarılı olmuşlardır.

Örgütsel bağlılık ve iş doyum kavramların birbiriyle ilişkisi birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve açıklanmıştır. Ancak çalışanların kadro durumlarına göre (kendi personeli-taşeron personeli) bu iki kavram pek fazla incelenmemiştir. Bundan dolayı bu çalışma hem literatüre katkı bakımından hem de otel işletmelerine kaynak teşkil etmesi açısından önemlidir.

Son yıllarda toplumların ekonomik refahlarıyla doğru orantılı olarak turizme katılan kişi sayılarında artış olmaktadır. Buna paralel olarak da turizm işletmeleri de hem nicel hem de nitel olarak bu artışlara cevap verme gayretindedirler. Turizm sektöründe başarılı olabilmek için müşteri memnuniyeti çok önemli hale gelmiştir. Turizm sektörü hizmet yoğun sektörü olduğu için hizmetin şekli ve kalitesi müşterilerin memnuniyet derecesini doğrudan etkilemektedir. Bundan ötürü hizmeti sunan personellerin müşterileri memnun edebilecek arzu ve gayede olmaları gerekmektedir. Çalışanların iş memnuniyetleri doğrudan veya dolaylı olarak müşterinin hizmet memnuniyetini etkileyecektir. Bu bilinçte olan turizm işletme yönetici ve sahipleri çalışanların memnuniyetini ön planda tutmak zorundadırlar. Çalışanlar örgütü sahiplenir ve duygusal anlamda da bir bağlılık hissedерlerse hem işletme hem de çalışanlar

yaptıkları işten verim alabilirler. Mümkün mertebe çalışanların devam bağlılıklarının düşük duygusal ve normatif bağlılıklarının yüksek olmasını sağlamak gerekir. Çalışanlar zorunlu gördükleri için işletmede çalışmaya devam etmemeli; yaptıkları işten haz aldıkları, örgütün bir parçası olduğunu kabul ettikleri ve örgüte bir vefa borcunun olduğu bilincinde oldukları için çalışmaya devam etmelidirler. Bunları sağlayacak da otel yönetimidir.

Otellerde çalışan personeller üzerinde yapılan anket çalışmaları neticesinde elde edilen veriler ışığında aşağıda belirtilen bulgulara ulaşılmıştır.

- Araştırmaya katılanların büyük bir kısmı 18 yaş ile 37 yaş arasında olduğu (%83,9) görülmüştür. Bu sonuca göre turizm sektöründe çalışma yaşının genç yaşlar olduğunu söyleyebiliriz.
- Taşeron firma personellerinin medeni durumları dikkate alındığında; araştırmaya katılanların %50,7'si gibi büyük bir grubun bekar olduğu görülmektedir. Bu da taşeron firmaların daha çok bekar çalışanları tercih ettiklerini söyleyebiliriz. Bunun nedenini araştırmakla birlikte; taşeron firmaların birden fazla kurum/kuruluşla çalıştıklarını kabul edersek sürekli personel yer değişimi olacağını, dolayısıyla evli çalışanın işletme değiştirme taraftarı olmayacağını öngörebiliriz.
- Araştırma sonuçlarında dikkat çeken hususlardan biri, otel işletmelerinin dış kaynaklardan yararlandığı departmanların; yiyecek-içecek, kat hizmetleri ve diğer departmanlar olduğu ön plana çıkmaktadır. Burada diğer departmanlar olarak, güvenlik biriminin, teknik servisin ve eğlence-animasyon hizmetleri birimlerinin olduğunu söyleyebiliriz.
- Başka bir dikkat çeken husus ise; personellerin aynı otelde uzun süre çalışmadıklarıdır. Bu da otel işletmelerinin işgücü devir hızının yüksek olduğunu gösterir. Ayrıca Türkiye'de taşeron firmalarla dönemlik/yıllık anlaşmalar yapıldığı için personellerin o otelde uzun süre çalışma durumları taşeron firma ile otel işletmesinin anlaşmasına bağlıdır.

- Taşeron firma personellerinin aynı otelde haftalık çalışma durumu (süresi) çok fazla değişken durumdadır. Bunun nedenini otelin dışarıdan aldığı hizmetin yoğunluğuna ve ihtiyaç seviyesine bağlamak mümkündür. Yani otel işletmesi ihtiyaç duyduğu gün ve zamanlarda dış kaynak kullanımına gitmektedir.
- Taşeron firma personellerinin aldıkları ücret ortalaması, otelin kendi personellerinin aldıkları ücret ortalamalarından daha düşük olduğu belirlenmiştir. Dış kaynak kullanımı daha çok vasıfsız işlerde (yiyecek-içecek, kat hizmetleri, güvenlik vb) ve alt kademe işlerde yoğunlaştığı için bu işlerde çalışanlar daha düşük ücret almaktadır.
- Taşeron firma personelleri ile otelin kendi personellerin örgütsel bağlılıklarında ve iş doyumlarında istatistiki anlamda farklılık olduğu belirlenmiştir. Taşeron firma personellerinin örgütü sahiplenme durumları, otelin kendi personellerine göre daha zayıf olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılığın alt faktörlerinden duygusal bağlılık; çalışan kendini örgüte ait hissetmekte, örgütün parçası olarak görmekte ve işletmenin sorunlarını kendi sorunları olarak görmektedir. Taşeron firma personellerinin duygusal anlamda örgüte çok fazla bağlı olmadıklarını söyleyebiliriz. Bunun nedenini de örgütte uzun süre çalışmaları ve asil işverenlerinin farklı olmaları gibi nedenlerle açıklayabiliriz. Çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinde farklılıkların olması; iş devamsızlıklarının artmasına, işten ayrılma niyetlerinin belirgin seviyede olmasına ve en önemlisi de örgütün bir parçası olduğunu kabul etmemelerine neden olmaktadır. Bu olumsuz davranış biçimlerini göz önünde bulundurarak, taşeron firma çalışanlarının duygusal bağlılık düzeylerini yükseltmenin yollarını otel yöneticileri bulması gerekmekte ya da dış kaynak kullanma kararını tekrar değerlendirmesi gerekmektedir. Otel yöneticileri; dış kaynak kullanımının, hizmeti ve/veya malı sadece taşero etme olmadığı bilincinde olarak, taşeron firma çalışanlarının da kendi çalışanları gibi örgütün bir parçası haline getirmeleri gerekmektedir. Aksi halde dışarıdan hizmet satın almak işletmemizin aleyhine olacaktır.

Devam bağlılığı; çalışanın başka alternatifi olmadığı, bu işten ayrıldığı zaman hayatının altüst olacağından kendini bu işte çalışmakta mecbur olarak görmektedir.

Otelin kendi personellerinin alternatifleri taşeron firma personellerine göre daha az olduğu için devam bağlılıkları taşeron firma personellerine göre daha yüksektir. Taşeron firma personelleri, taşeron firmanın üstlendiği başka işlerde/işyerlerinde de çalışabildikleri için alternatifleri daha fazladır. Taşeron firma çalışanlarının otelin kendi çalışanlarına göre aynı iş yerinde uzun süre çalışma garantilerinin düşük olması, her an işletmeyi terk edebileceğim düşüncesinde olmasına neden olan bir faktör olarak değerlendirilebiliriz. Aynı şekilde otelin kendi personellerinin de devam bağlılık düzeylerinin yüksek çıkmaması, otel işletmelerinde iş gücü devir hızının yüksek olmasına neden olmaktadır. Otel yöneticileri çalışanlarını nasıl uzun süre işletmelerinde tutabileceklerinin çalışmalarını yapmaları gerekmektedir. Ayrıca çalışanlar; işletmede zaruri olarak çalışmak durumunda kalmadan, uzun süre verimli olarak çalışmayı kabul edebilmelidir.

Normatif bağlılık; örgütün çalışanına yaptığı yatırımlarının duygusal sonucudur. Yani örgütün işgörenine yaptığı yatırımlar ve harcamalar sonucu (işbaşı eğitimleri, bireysel gelişim için yapılan harcamalar vb) işgörenin kendisini örgüte karşı borçlu hissetme durumudur. Otelin tüm çalışanlarına yaptıkları yatırımlar, işgöreni örgüte karşı sorumlu hissetmesini sağlamaktadır. İşgören örgüte karşı bir vefa borcu olduğunu düşünerek örgütten ayrılmamayı ve görev/yükümlülüklerini yerine getirmeyi düşünmektedir.

İşgörenlerin sorumluluk bilincinde olmaları hem işletme için hem de işgörenin kendi çıkarları için iyi bir davranış olarak değerlendirilebiliriz. Normatif bağlılığı yüksek olan işgörenlerin sorumluluk alma duygularının yüksek olduğunu ve bu sorumluluğu da layıkıyla yerine getireceklerini söyleyebiliriz. Taşeron firma çalışanları ile otelin kendi çalışanları arasında normatif bağlılık düzeylerinde istatistiki anlamda farklılığın olmaması istenilen bir sonuç olarak değerlendirmek mümkündür.

İşgörenlerin iş doyum düzeylerinde farklılıkların olması, işe verdikleri önem ve ehemmiyeti doğrudan etkileyecektir. Taşeron firma çalışanlarının iş doyumlarının düşük olması, işlerini sevmemelerine hatta kendisi dışındaki faktörlerden (aile geçindirme, para kazanma, işsiz kalmama, çevre baskısı vb) dolayı çalışmak zorunda kalmalarına neden olabilmektedir. Aynı durum otelin kendi çalışanları için de geçerlidir. Otel yöneticileri, işlerini başka işletmelere yüklerken çok iyi araştırması gerekmektedir.

Özellikle o alanda uzmanlaşmış kişi/kurumlar işleri devretmek gerekmektedir. Ayrıca taşeron firma çalışanlarında o işte uzman kişiler olmasına dikkat etmesi gerekmektedir. Sadece çalışmak için ya da para kazanmak için işletmede bulunmak, örgütün hedeflerine ulaşmak için bir engel olarak değerlendirilebilir.

İşletmelerin dış kaynak kullanarak personel çalıştırmak istememe nedenleri yapılan araştırmalar ortaya koymuştur. En önemli nedenlerinden biri olarak işletme bilgilerinin

Taşeron firma personellerinin örgütsel bağlılık ve iş doyum düzeylerini artırmak için; otelin kendi personelleri ile aralarında herhangi bir farklılığın olmaması ya da hissedilmemesi gerekmektedir. Ücret düzeylerinin birbirine yakın olması, hizmet içi eğitimlere önem verilmesi, yükselme olanaklarının OKP'de olduğu gibi TFP'ne de aynı derecede önem gösterilmesi gerekmektedir. Çalışanların birbirleri ile kaynaşabilmesi için birlikte kutlamalar, sosyal aktiviteler yaparak örgütün bir parçası olduğunu hissedirilebilir.

Otel işletmeleri; gerek hizmet içi gerekse bireysel gelişim eğitimlerine önem verip, istisnasız bütün çalışanlarına bu tür eğitimleri verebilmeli ya da teşvik etmelidir. Ayrıca taşeron firma personellerine ayrı bir önem vererek, kendi örgüt vizyon ve misyonunu onlara aşılabilir. TFP; çalıştığı yerde geçici olmadığı bilincini işletme verebildiği takdirde bu personellerin de devam bağlılık düzeyleri olumlu yönde gelişecektir.

Yukarıda bahsedilen sonuçlara paralel olarak şu önerilerde bulunabiliriz;

Tüm otel çalışanlarının motivasyonunu ve iş verimliliklerini artırmak için yönetsel çabaların harcanması, bağlılık ve doyum artırıcı alt yapıların sağlanması gerekmektedir. Otelde çalışan tüm personelleri kapsayacak şekilde hem örgütsel bağlılıklarını hem de iş doyum düzeylerini artırıcı çalışmalar yapılması gerekir. Bunlar; çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmeli, bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabilecekleri işlerde çalıştırılmalı, kararlara katılma -özellikle de kendisi ile ilgili kararlara- hakkı verilmeli, motivasyonları artırıcı çalışmalar yapılmalı, kariyer planlamalarının yapılması gerekmektedir. Ayrıca çalışanların tatminsizliğinin

giderilmesi için; çalışma koşullarının iyileştirilmesi, prim, ikramiye ve ödül gibi özendiricilerin verilmesi, sosyal ilişkilerin geliştirilmesi için ortamların oluşturulması (eğlence, kutlama, anma vb.), ücretlerin tatmin edebilecek düzeylerde olması, yönetimin adil davranması (ödül ve terfilerde) gibi hususlarda işletme yönetimlerinin tedbir almaları gerekmektedir.

Otel çalışanlarının niteliklerini arttırabilmek için; hizmet içi eğitim, uyum programları ve yaptıkları işlere uygun eğitim materyalleri ile çalışanların işletmeye bağlılıklarını ve işten aldıkları haz düzeylerini olumlu yönde etkilemek mümkün olacaktır.

Alanlarında uzmanlaşmış ya da en azından mesleki eğitimini almış kişileri istihdam etmek işletme verimliliğini doğrudan etkilemesi söz konusudur.

Otelin kendi personeli ile taşeron firma personellerinin arasındaki örgütsel bağlılık ve iş doyum düzeylerindeki farklılıklar başka bir araştırmanın konusu olabilir.

Sonuç olarak tüm çalışanların iş doyumları sağlandığı takdirde; işgörenler daha verimli olacak ve iş mutluluğu sağlayabileceklerdir. Ayrıca işletmeler kendi misyon ve vizyonlarına uygun politikaları gerçekleştirdiği takdirde örgüte bağlılıklarda ve iş doyum düzeylerinde istenilen düzeylere ulaşılabilir.

KAYNAKÇA

- Akçadağ S. ve Özdemir, E. (2005). *İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10 (2):167-193.
- Akçakaya, M. (2004). *Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneğinin*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(2)
- Akıncı, Z. (2002). *Turizm Sektöründe İş gören İş Tatmini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Antalya; Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Sayı:4.
- Allen, N. and Meyer, J. (1993). "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects", Journal of Business Research. V. 26.
- Arçak, R. ve Kasımoğlu, E. (2006). *Diyarbakır Merkezdeki Hastane ve Sağlık Ocaklarında Çalışan Hemşirelerin Sağlık Hizmetlerindeki Rolü ve İş Memnuniyetleri*. Dicle Tıp Dergisi, 3 (1):23-30.
- Ardıç, K. ve Baş, T.(2001). *Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması*, <http://www.geocities.com/ceteris-paribus-tr/ardic5.doc>. (Erişim: 10/05/2009).
- Arıkan. R. (2004). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*. (Dördüncü Baskı). Ankara:Asil Yayın Dağıtım
- Ataman, G. (2002), *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, 2. Baskı, İstanbul; Türkmen Kitabevi.
- Avcı, T. ve Karatepe, O. M. (2000). *İşletmenin Sınır Biriminde Çalışan İşgörenlerin Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme*, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri. s.s.543-570. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. and Bhatia, P. (2004). *Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance*. Journal of Organizational Behavior, 25:951-968.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004), *Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması*, Antalya; Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, c.4, S. 7.
- Balay, R. (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara; Nobel Yayın Dağıtım.

- Başaran, E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara; Gül Yayınevi
- Batgün A. D. ve Şahin, N.H. (2006). *İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Örnek: A Tipi Kişilik ve İş Doyumu*. Türk Psikiyatri Dergisi 17(1): 32-45
- Bayram. L. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Sayıştay Dergisi, Sayı:59
- Bilge, F., Akman, Y. ve Kelecioğlu, H. (2007). *Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 32: 32-40.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*, 3. baskı, İstanbul : Beta Dağıtım, Yayın No: 626.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E., (2007). *Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, Cilt: 44, Sayı:511
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). *İs Tatminini Etkileyen İşletme İçin Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (1):1-18.
- Bozkurt, T. ve Turgut, T. (1999). *Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları ile İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Saygıtları Arasındaki İlişkiler*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, 2 (12):60-71.
- Büyüköztürk, S. (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara; Pegem Yayıncılık.
- Cengiz, A. A. (2002). *Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırılmalı Bir Çalışma*” 10.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F Yayınları, Antalya No:4, 23-25 Mayıs 2002.
- Coşkun, R. (2002). *Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Ed: İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Crossman, A. and Abou-Zakı, B. (2003). *Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff*. Journal of Managerial Psychology, 18 (4):368-376.
- Çakır, Ö. (2001). *Çalışma Yaşamında Bağlılık Olgusu Ve Etkileyen Faktörler*, Ankara; Seçkin Yayıncılık
- Çam, O., Akgün, E., Gümüş, B.A., Bilge, A. ve Keskin. Ü.G. (2005). *Bir Ruh Sağlığı Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Anadolu Psikiyatri Dergisi, 6:213-220.

- Çarıkçı, İ. H. (2001). *Çalışanlarda İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler ve Örgütsel Sonuçları- Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Verimlilik Dergisi, 4:161-168.
- Çekmeceliolu, H. (2005), “İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, c.8, S.2 ,ss. 153-168.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetinkanat, C. (2000), *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Ankara; Anı Yayıncılık
- Çöl, G. (2004), *Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi*, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, c.6.
- Dick, G. and Metcalfe, B.,(2001). *Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff*. The International Journal of Public Sector Management, Vol: 14, No: 2, 111-128,
- Dinçer, Ö.(1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5.Bs, İstanbul; Beta Basım,
- Doğan, H. Z. (1991). *Turizm İşletmelerinde İş Doyumunu Etkileyen Etmenler*. 3. Ergonomi Kongresi Bildirileri Kitapçığı:147-158. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Doğan, S. ve Kılıç, S., (2007). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı:29, ss.37-61
- Dole, C. and Schroeder, R.G. (2001). *The Impact of Various Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turnover Intentions of Professional Accountants*, *Managerial Auditing Journal*, 16 (4):234-245.
- Edvardsson, B. and Gustavsson, B.O. (2003). *Quality in the Work Environment: A Prerequisite for Success in New Service Development*. *Managing Service Quality*, 13 (2):148-163.
- Ehtiyar, R. (1996). *Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma*. Verimlilik Dergisi, Sayı:1996/4:104-111.
- Erdil O. ve Keskin, H. (2004) “Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerini Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 47, 3-14.
- Erdil, O. ve Keskin, H. (2003). *Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 32 (1):28-35.

- Erdil, O., Keskin, H. ve Zehir, C.(2002) *The Relationship Between Job Related Characteristics and Organizational Commitment*, The Impact of Globalization on World Business in the New Millennium: Competition,Cooperation, Environment, and Development Cogress, 195-200.
- Erdoğan,İ.(1996).*İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. Kırıkkale; Kırıkkale İşletme Fakültesi Yayını, No:266
- Eren, E.(2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul; Beta Basım.
- Erol,V.(1998).*İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık*,İstanbul; Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- Ertekin ,Y.(1978).*Örgüt İklimi*, Ankara; Amme İdaresi Dergisi, Cilt 2, sayı 2
- Etzioni, A. (1966); *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates*. 401 printing, New York: The Free Press., p.5-92
- Etzioni,A.(1975). *A Comparative Analysis Of Complex Organizations*, New York; Free Pres. Newton L.A. And Shore L.M A Model Of Union Membership Instrumentalit, Commitment And Opposition, Academy Of Management
- Friday, S. S. and Friday, E. (2003). *Racioethnic Perceptions of Job Characteristics and Job Satisfaction*. Journal of Management Devolopment, 22 (5):426-442.
- Gökçe, B. (1992). *Toplumsal Bilimlerde Araştırma* (2.Basım).Ankara; Savaş Yayınları.
- Göktaş, Z. (2007). *Balıkesir İlindeki Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Bazı Değişkenlerle Olan İlişisinin İncelenmesi*. Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 1 (1):12-26.
- Greaver, M. F., .(1999)., *Strategic Outsourcing*,1.Bs. New York; Amacom
- Guerrier, Y. (1999). *Organizational Behavior In Hotels and Restaurants*. Birinci Basım. Wiley Chichester.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hançer, M. ve George, T. (2003). *Job Satisfaction Of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using The Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Journal of Hospitality & Tourism Research, 27 (1):85-100
- Hickson, C. and Oshagbemi, T. (1999). *The Effect of Age on the Satisfaction of Academics with Teaching and Research*. International Journal of Social Economics, 26 (4):537-544
- Hobsbawm, E. (1996). *20. Yüzyıl 1914 – 1991*. İstanbul: Sarmal Yayınevi.

- Ilies, R. and Judge, T.A. (2002). *Understanding The Dynamic Relationships Among Personality, Mood and Job Satisfaction: A Field Experience Sampling Study*. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 89:1119-1139.
- Izgar, H., (2008). *Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık*. Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı: 25, Sayfa 317-334
- İnce, M. ve Gül, H. (2005) *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi.
- İncir, G. (1990), *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. Ankara; MPM Yay. No: 401. İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- İşcan Ö. ve Naktiyok A. F. *Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları*, Ankara Üniv. Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, C.59.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Karatay, M. www.education.ankara.edu.tr/aksoy/eay/mkaratay.doc (Erişim; 10.01.2009)
- Karlıdağ, R., Ünal S. ve Yoloğlu, S. (2000). *Hekimlerde İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi*. Türk Psikiyatri Dergisi 11(1): 54
- Katz, D. ve Kahn R. L. (2005) *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Ankara; (Çeviren H. Can, Y.Bayar). TODA Yayınları
- Kaynak,T.(1990). *Personel Planlaması*, İstanbul; İstanbul Üniversitesi İ.İ.E Yayını
- Kesgin, M. (2005). *Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya'da Faaliyette Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kim, S. (2002). *Participative Management And Job Satisfaction: Lessons For Management Leadership*. Public Administration Review, 62 (2):231-241.
- Kim, W. G., Leong, J. K. and Lee, Y.K. (2005). *Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Resteurant*. International Hospitality Management, 24 (2):171-193.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, 10.b.s., İstanbul, Arıkan Yayınevi.
- Kokmaz, E. (2006). *Dış Kaynak Kullanımı: Hizmet Kalitesine Yönelik Yönetici ve Müşteri Algılamalarının Antalya Örneği İle Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi; Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kozak, M. A. ve Güçlü, H. (2003). *Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme*, İşguc.org: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt No:5, Sayı No: 1

- Kuo, H.T., Yin, T.J and Li, I.C. (2007). *Relationship Between Organizational Empowerment and Job Satisfaction Perceived by Nursing Assistants at Long-Term Care Facilities*. Journal of Clinical Nursing, 10:1-9.
- Kuşluvan, Z. ve Kuşluvan, S. (2005). *Otel İşletmelerinde İş ve İşletme İle İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği*. Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi, 16, (2):183-203.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2008). *Turizm Belgeli Tesis İstatistikleri*. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Araştırma ve Değerlendirme Daire Başkanlığı.
- Lacity M. and Hirschheim, R. (1993) “ The Information Systems Outsourcing Bandwagon”, Sloan Manage Review, 34(1), 73-86.
- Lankford, W.M., and Parsa, F. (1999). *Outsourcing: A Primer, Management Desicion*, 34 (4).
- Locke, E. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Ed. M.D.Dunnette. Handbook Of Industrial and Organizational Psychology. Rand McNally: Chicago
- Lu, H., While, A.E. and Barriball, K.L. (2005). *Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review*. International Journal of Nursing Studies, 42: 211-227.
- Luthans F. (1992), *Organizational Behavior*, McGraw- Hill International Editions, Management Series, New York, Singapore.
- Luthans, F. (1995), *Organizational Behavior*, Sevent Edition, McGraw Hill, İstanbul; Literatür Yayıncılık.
- Mathieu, J. E. and Zajac. D. M., (1990). *A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment* Physcological Bulletin, Vol 108,2:171-194 s.73.
- Meyer J. and Allen N. (1990). *The Measurement and Antecedent of Affective, 137 Continuance and Normative Commitment to The Organization*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.63.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V. Gellatly, I. R. Goffin, R. D and Jackson, D. N..(1989). *Organizational Commitment and Job Performance: It's The Nature of the Commitment That Counts*, Journal of Applied Psychology, 74 (1), 152-156
- Meyer, J.P and Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace*, Theory, Research and Application, ATOB, Sage Publications, International Educational and Professional Publisher, USA.
- Meyer, P.J., Irving, P.G. ve Allen, N. J. (1998), *Examination of The Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment*”, Journal of Organizational Commitment, c. 19, ss. 29-52.

- Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages (The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover)*. New York: Academic Press., s.20-167.
- O'Reilly C. and Chatman J., (1986)., *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior*, Journal of Applied Psychology, Cilt:71, No:3, s.492-499.
- Obeng, K. and Ugboro, I. (2003), "*Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study*", *Journal of The Transportation Research Forum*, Vol. 57, No.2, pp. 83-98
- Oshagbemi, T. (2000), *Gender Differences in The Job Satisfaction Of University Teachers*, *Women in Management Review*, 15(7), s.331-343
- Özdamar, K. (2003). "*Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*"i, Eskişehir: Kaan Kitabevi
- Özdemir, A.K., Kılıç, E., Özdemir, D., Öztürk, M., ve Sümer, H. (2003), "*Cumhuriyet Üniversitesi Dişhekimliği Fakültesi Akademik Personelinde Tükenmişlik Ölçeğinin Üç Yıllık Arayla Değerlendirilmesi*", *Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Dergisi*, 6(1)
- Özdevecioğlu, M. (2003), "*Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*", İzmir; Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:18 Sayı:2, ss.113 -130.
- Özer, L.S. ve Çam, F.Ç. (2002)."*İnsan Kaynakları Etkililiği Açısından İşgörenlere Yönelik Halkla İlişkiler Faaliyetleri: K.K.T.C.Konaklama 191 İşletmeleri Yöneticilerin Bakış Açısı*" *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi Cilt:3,Sayı:1.*
- Penley, L. E. Ve Sam G.(1988). "*Etzioni's Model of Organizational Involvement: Perspective for Understanding Commitment to Organizations*. *Journal of Organizational Behavior*, 9:43-59.
- Quinn J.B., (1999) "*Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities*", *Sloan Management Review*, Vol.40, No.4, s.9-22
- Randall, D.M. (1987). "*Commitment and Organization: The Organization Man Revisited*", *Academy of Management Review*, Cilt.12, Sayı:1, s.460-471.
- Robinson, D., (1998) *The Case For Outsourcing Partnership: Branding And Repositioning Food And Beverage, Hospitality & Leisure Ex. Report*, New York Arthur Andersen.
- Rodriguez, T and Robaina, V.(2005). *A Resource-Based View Of Outsourcing And Its Implications For Organizational Performance In The Hotel Sector*, *Tourism Management*, No.26 s.707-721

- Rose, M.(2003). *Good Deal, Bad Deal? Job Satisfaction in Occupations*. Work Employment and Society, Vol: 17(3): s.506
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M..(2001). *Örgütsel Psikolojisi*, Bursa; Ezgi Kitapevi
- Samadov, S. (2006), *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, İzmir; Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö.F.(2005). *Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu*. Ege Akademik Bakış – Ekonomi, İşletme, Uluslar arası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi 5: 1-2
- Sharpe, M.(1997). *Outsourcing Organizational Competitiveness and Work*,Journal of Labor Research Vol.18,Fall Edition
- Silah, M. (2001), *Sosyal Psikoloji Davranış Bilimleri*, Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Şener, B. (1997). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara; Gazi Kitapevi
- Tak, B., Aydemir, A.(2002). *İş Tasarım Sistemi, Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Stratejik Oryantasyon Düzeyi Arasındaki Etkileşimin İncelenmesine Yönelik Bir Model Geliştirme Çalışması*. Antalya: 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı No:4. 23-25 Mayıs. Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F. Yayınları.
- Tang, T. and Li-Ping .(2000). *Does Attitue Tard Money Moderate the Relationships Between Instriction Job Satisfaction and Voluntary Turnover*, Human Relations. V. 23
- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (2), 141-163.
- Telman, N.ve Ünsal, P.. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, İstanbul; Epilson Yayıncılık
- Tengilimoğlu, D. (2005) *Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2005/1:23-45.
- Tezel, Y. (1998). *Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- Toker, B. (2007). *Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (1), 92-107

- Topaloğlu, M. ve Sökmen, A. (2001). *Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*, 12 (1):34-43.
- Topaloğlu, M., Koç, H. ve Yavuz, E., (2008). “*Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Acısından Analizi*” *Kamu-İş*; C:9, S:4
- Turizm Bakanlığı (1989). *Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması*. Ankara; Turizm Bakanlığı Yayınları
- Tütüncü, Ö ve Çiçek, O. (2000). “*İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir il Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acentaları Üzerine Bir İnceleme*”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1 (Eylül-Aralık):124-128.
- Tütüncü, Ö. (2000). *Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek içecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(3):169-171.
- Uğur, S. (2004). *Sosyal Güvenlik Sistemlerinde Özel Emeklilik Programlarının Yeri ve Gelişimi*, Ankara; Plaka Matbaacılık
- Ülgen, H. ve Mirze K.(2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul; Literatür Yayıncılık
- Ünlüöner, K., Ertürk, M. ve Olcay A. (2007). “*Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama*”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Kıs -2007 C.6 S.19 (09-32)
- Varoğlu, D., (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*, Ankara; Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Vecchio, R.(1991). *Organizational Behavior*. London: Mc Graw Hill Book, Company
- Wallace, J. E., (1995) ‘*Organizational And Professional Commitment In Professional And Nonprofessional Organizations*’, *Administrative Science Quarterly*, Vol:40, No:1-4, 228-255.
- Wastı, A.S. and Can, Ö., (2007). *Affective And Normative Commitment to Organization, Supervisor And Coworkers: Do Collectivist Values Matter?*, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.73 404–413
- Wasti, S.A.(2002). “*Affective And Continuance Commitment To The Organization: Test of An Integrated Model in The Turkish Context*”, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 26, pp. 525-550.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. and Lofquist, L. H. (1967). *Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota Work Adjustment Project Industrial Relations Center.

Wiener, Y. (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*. V. 7, N. 3, 1982.

Yağcı, K.(2003). *Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer- Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması*, İzmir; Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yalçın, A. ve İplik F.N., (2005). *Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.14, Sayı:1, s.395-409.

Yazıcıoğlu, İ., (2009). *Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması*. *Electronic Journal of Social Sciences* Güz C.8 S.30 (235-249)

Yıldız, N., Yolsal, N., Ay, P. ve Kıyan, A. (2003). *İstanbul Tıp Fakültesi'nde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu*. *İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası*, 66: 1.

Zangaro, G.A., (2001). *Organizational Commitment: A Concept Analysis*, *Nursing Forum*, Cilt:36, No:2, s.14-22.

www.tdkterim.gov.tr/ Erişim:10/05/2009

EKLER

Ek 1: Ölçme Aracı

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu; “Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu” konulu bir Yüksek Lisans tez çalışması için veri toplama aracı olarak hazırlanmış olup, belirtilen bu bilimsel amacı dışında kesinlikle başka bir yerde ve/veya şekilde kullanılmayacaktır. Bu bakımdan isim belirtmenize gerek yoktur.

Yoğun çalışma tempunuz içinde zaman ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederim.

Murat TEKBALKAN
mtekbalkan@mynet.com.tr
Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı

DEMOGRAFİK BİLGİLER

- 1- Yaşınız.....
- 2- Cinsiyetiniz? a) Kadın () b) Erkek ()
- 3- Medeni durumunuz? a) Bekar () b) Evli () c) Boşanmış ()
- 4- Eğitim durumunuz a) İlkokul () b) Ortaokul () c) Lise ()
d) Üniversite () e) Lisansüstü ()
- 5- Hangi departmanda çalışıyorsunuz?
a) Önbüro () b) Yiyecek-İçecek () c) Kat Hizmetleri ()
d) İnsan Kaynakları () e) Satış-Pazarlama () f) Halkla İlişkiler ()
g) Diğer ()
- 6- Kaç yıldır bu otelde çalışıyorsunuz? a)2 ve altı b)3-5 c)6-8 d)9-11
e)12 ve üstü
- 7- Sektörde kaç yıldır çalışıyorsunuz? a)2 ve altı b)3-5 c)6-8 d)9-11
e)12 ve üstü
- 8- Bir haftada kaç gün bu işletmede çalışıyorsunuz? a) 6 b) 5 c) 4 d) 3
e)2
- 9- Bu işletmenin kadrolu personeli misiniz? a) Evet () b) Hayır ()

- 10- Ne kadar ücret alıyorsunuz? a) 499 TL ve altı () b) 500 TL-999 TL ()
c) 1000 TL-1499 TL () d) 1500 TL-1999 TL () e) 2000 TL ve üstü

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Aşağıda kurumunuza ilişkin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Verilen ifadelerde size en yakın gelen seçeneğin bulunduğu kutucuğa X işareti koymak suretiyle belirtiniz.	katılmıyору	Az Katılıyorum	Düzyeyde	Çok Katılıyorum	Tam Katılıyorum
1-Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder					
2-Bu kuruluşu kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum					
3-Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum					
4- Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum					
5-Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.					
6-Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok					
7-Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum					
8-Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum					
9-Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim					
10-Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.					
11-Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmayı düşünmem					
12-Kuruluşuma çok şey borçluym					
13-Şu anda kuruluşumda kalmak istemesem bile kalmaya mecburum					
14-İstesem de şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için zor					
15-Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.					
16-Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum					
17-Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu					
18-Eğer bu kuruluşu kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim					

İŞ DOYUMU

Aşağıda, işinizden ve işinizi yerine getirirken karşılaştığınız durumlardan tatmin olma düzeyinize ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. Verilen ifadelerde size en yakın gelen seçeneğin bulunduğu kutucuğa X işareti koymak suretiyle belirtiniz.	Hiç tatmin edici değil	Tatmin edici değil	Ne tatmin edici ne de değil	Tatmin edici	Çok tatmin edici
1-Kendi kararlarımı uygulayabilme özgürlüğüm yönünden					
2-Üstlendiğim işleri başarıyla tamamlamış olma hissi yönünden					
3-Vicdanıma aykırı şeyleri yapmama tercihimin olması yönünden					
4-İşimin beni her zaman meşgul etmesi yönünden					
5-İşimde kalıcı olma olanağı yönünden					
6-Başkalarına (birlikte çalıştığımız) ne yapmaları gerektiğini söyleme şansı olması yönünden					
7-Diğerlerinden ayrı (yalnız) çalışma şansının olması yönünden					
8-Sahip olduğum yetenekleri kullanabilme imkanı bulduğum şeyleri yapabilme şansının verilmesi yönünden					
9-Bir iş yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanlarımın olması yönünden					
10-Başkaları için bir şeyler yapabilme şansı olması yönünden					
11-Toplumda 'saygın' bir kişi olma şansını bana sağlaması yönünden					
12-Zaman zaman farklı işler yapabilme şansı olması yönünden					
13-İşimde yükselebilecek olanakları yönünden					
14-Şirket politikaları ve onların uygulanışı yönünden					
15-Aldığım ücret karşılığında yaptığım iş miktarı yönünden					
16-İyi bir iş yaptığımda övgü almak yönünden					
17-Üstümün karar vermedeki becerisi-yeteneği yönünden					
18-Üst yönetimin çalışanları kontrol etme yöntemi yönünden					
19-İş yeri şartları (ısıtma, aydınlatma, havalandırma vb) yönünden					
20-İş ortamındaki kişilerin birbirleri ile anlaşması (iyi geçinmesi) yönünden					