



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**OTEL İŞLETMESİ ÇALIŞANLARININ İŞ DOYUMU İLE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ:ANKARA'DAKİ DÖRT VE
BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

MELTEM BOZKURT

İŞLETME ANABİLİM DALI

MART 2019



**OTEL İŞLETMESİ ÇALIŞANLARININ İŞ DOYUMU İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ:
ANKARA'DAKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Meltem BOZKURT

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

MART 2019

Meltem BOZKURT tarafından hazırlanan “Otel İşletmesi Çalışanlarının İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi H. Dilek SEVİN

Turizm Fakültesi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum

Başkan : Prof. Dr. Belgin AYDINTAN

İşletme Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum

Üye : Prof. Dr. Hakkı Okan YELOĞLU

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Başkent Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum

Tez Savunma Tarihi:18.03.2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

.....
Prof. Dr. Figen ZALF
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarımı kabullendiğimi beyan ederim.



Meltem BOZKURT

18/03/2019

OTEL İŞLETMESİ ÇALIŞANLARININ İŞ DOYUMU İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: ANKARA'DAKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI
KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Meltem BOZKURT

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Mart 2019

ÖZET

Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların iş doyumunu ile örgütsel bağlılığın incelenmesi üzerine yapılan tez çalışmasında, iş doyumunu kavramı, iş doyumunun önemi, birey açısından iş doyumunun önemi, örgüt açısından iş doyumunun önemi, iş doyumunu ile ilgili teoriler ve etkileyen faktörler kavramsal olarak ele alınmıştır. Yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, yine kavramsal olarak incelenmiş ve ele alınmıştır. Çalışmanın uygulama bölümünde cinsiyet, medeni durum ve otelin yıldız sayısı gibi faktörler açısından iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutlarının dağılımları arasındaki farklılıklar Mann Whitney U Analizi ile test edilmiştir. Yaş grubu, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, işletmede çalışma süresi, sektörde çalışma süresi, departman, günde çalışılan saat, ve unvan gibi faktörler açısından iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutlarındaki dağılımlar arası farklılıklar ise Tek Yönlü Varyans Analizinin parametrik olmayan karşılığı Kruskal Wallis Varyans Analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre; 5 yıldızlı işletmelerin örgütsel bağlılığı 4 yıldızlılardan yüksek, erkeklerin devam bağlılığı ise kadınlardan yüksek bulunmuştur ($p<0.05$). Evlilerin örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı ortalama skoru bekarlardan daha yüksek belirlenmiştir ($p<0.05$). Yaş arttıkça örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı da artmakta ve bu artış istatistiksel olarak anlamlı tespit edilmiştir. Gelir düzeyi arttıkça iş doyumunu, içsel doyum, dışsal doyum, örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık skoru ortalamalarında da anlamlı artış belirlenmiştir. Çalışma süresi arttıkça sadece duygusal bağlılığın istatistiksel olarak anlamlı artış gösterdiği belirlenmiştir ($p<0.05$). Müdür kategorisinde görev yapanların diğer çalışanlardan daha yüksek iş doyumunu, içsel doyum, dışsal doyum, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı skoruna sahip olduğu bulunmuştur. Eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık azalmakta ve devam bağlılığı artmaktadır. Örgütsel bağlılık mutfak ve misafir ile ilişkiler departmanlarında en yüksek, önbüroda ise en düşük bulunmuştur ($p<0.01$). Örgütsel bağlılık ile normatif bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0.850$, $p<0.01$) bulunmuş olup örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık arasında da yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0.723$, $p<0.01$) belirlenmiştir. Yapılan güç analizleri 579 kişilik örneklemin gözlenen ve beklenen korelasyonlar arası $d=0.272$ 'lik farklılığı % 100 güç ile tespit edebilecek güçte olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmanın amacı, önemi, evreni, örnekleme, sınırlılıkları, yöntemi, varsayımları ve hipotezleri incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca, çalışmanın örnekleme grubunu oluşturan Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki 579 işgörene uygulanan anketle elde edilen veriler analiz edilmiş ve çalışmanın bulguları ortaya konulmuştur. Son olarak, elde edilen bulgular temelinde, daha sonraki çalışmalara yön vermek üzere, öneriler geliştirilerek çalışma sonuçlandırılmıştır.

Bilim Kodu : 116905
Anahtar Kelimeler : İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık, Konaklama İşletmeleri, Demografik Faktörler
Sayfa Adedi : 132
Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Halise Dilek SEVİN

STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL
COMMITMENT OF HOTEL EMPLOYEES: A RESEARCH ON FOUR-STAR AND FIVE STAR
HOTELS IN ANKARA

(M.Sc. Thesis)

Meltem BOZKURT

GAZİ UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

March 2019

ABSTRACT

In the thesis study on the job satisfaction and organizational commitment of the employees working in four and five star hotels in Ankara, the concept of job satisfaction, the importance of job satisfaction, the importance of job satisfaction for the individual, the importance of job satisfaction in terms of the organization, the theories related to job satisfaction and the factors affecting was considered. In this study, the concept of organizational commitment, the importance of organizational commitment, the factors affecting organizational commitment, the classification of organizational commitment, the relationship between job satisfaction and organizational commitment were also studied and discussed conceptually. In the application of the study; differences between job satisfaction, organizational commitment and the distributions of their sub-dimensions in terms of factors such as gender, marital status and the number of stars of the hotel were tested with Mann Whitney U Analysis. The differences between job satisfaction, organizational commitment and the distributions of sub-dimensions of them depending on age group, education level, income level, working time in the enterprise, working time in the sector, department, hours worked in a day, and title were analyzed by Kruskal Wallis Variance Analysis, the non-parametric equivalent of One-way analysis of variance. According to the results of the analysis; the organizational commitment of the 5-star enterprises was higher than the 4-star population and the continuance of the men was higher than the females ($p < 0.05$). The mean scores of the organizational commitment and continuity dependence of the marriages were found to be higher than the single ($p < 0.05$). As age increases, organizational commitment and continuity dependence increase and this increase is statistically significant. As income level increased, a significant increase in job satisfaction, internal satisfaction, external satisfaction, organizational commitment, and emotional commitment scores were also observed. It was determined that only the emotional commitment increased as the working time increased ($p < 0.05$). It was found that those working in the manager category had higher job satisfaction, internal satisfaction, external satisfaction, emotional commitment, and continuity commitment score. As education level increases, organizational commitment decreases and continuity dependence increases. Organizational commitment was the highest in the departments of kitchen and guest relationships and the lowest in the front office ($p < 0.01$). A high positive and significant relationship was found between organizational commitment and normative commitment ($r = 0.850$, $p < 0.01$), and a high positive and significant relationship was found between organizational commitment and emotional commitment ($r = 0.723$, $p < 0.01$). The power analysis revealed that the 579-person sample was able to detect the difference $d = 0.272$ between observed and expected correlations with 100% power. The aim of the study, its importance, population, sample, limitations, method, assumptions and hypotheses of the study were examined. Furthermore, the data obtained from the questionnaire applied to 579 employees in four and five star accommodation establishments in Ankara which constitute the sample group of the study were analyzed and the findings of the study were put forward. Inally, based on the findings, suggestions were developed and the study was finalized in order to give direction to further studies.

Science Code : 116905
Key Words : Job Satisfaction, Organizational Commitment, Accommodation Operations,
Demographic Factors
Page Number : 132
Supervisor : Dr. Lecturer Halise Dilek SEVİN

TEŞEKKÜR

Tezin hazırlanması sürecinde bana yol gösteren, yardımını esirgemeyen, cesaretlendiren saygıdeğer danışman hocam Dr. Öğretim Üyesi Halise Dilek SEVİN'e,

“Hiçbir iş yarım kalmamalı...” sözüyle tezimi tamamlamaya beni teşvik eden saygıdeğer Doç. Dr. Mehmet ALTINÖZ hocama,

Araştırmada toplanan verilerin analizinde bana yardım eden ve önerilerde bulunan Dr. Selen YILMAZ IŐIKHAN hocama,

Araştırma verilerine kaynak olan değerli anket katılımcılarına ve araştırmanın uygulanmasına izin veren değerli otel işletmeleri yöneticilerine,

Hayatımda çok önemli yerleri olan, bu süreçte beni destekleyen değerli aileme, çok kıymetli çocuklarıma ve tüm kadim dostlarıma, sevgi, saygı ve sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

| | Sayfa |
|--|--------------|
| ÖZET | iv |
| ABSTRACT..... | v |
| TEŞEKKÜR..... | vi |
| İÇİNDEKİLER | vii |
| ÇİZELGELERİN LİSTESİ..... | xii |
| ŞEKİLLERİN LİSTESİ..... | xiv |
| SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ | xv |
| 1. GİRİŞ..... | 1 |
| 2. İŞ DOYUMU..... | 3 |
| 2.1. İş Doyumunun Tanımı..... | 3 |
| 2.2. İş Doyumunun Önemi..... | 3 |
| 2.2.1. Birey Açısından İş Doyumunun Önemi | 5 |
| 2.2.2. Örgüt Açısından İş Doyumunun Önemi..... | 5 |
| 2.2.3. Yönetici Açısından İş Doyumunun Önemi | 6 |
| 2.3. İş Doyum Teorileri | 6 |
| 2.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi..... | 7 |
| 2.3.2. Çift Faktör Teorisi | 9 |
| 2.3.3. Başarma İhtiyacı Teorisi..... | 11 |
| 2.3.4. Alderfer'in ERG Kuramı | 12 |
| 2.3.5. Vroom'un Beklenti (Umut) Kuramı..... | 13 |
| 2.3.6. Lawler-Porter Modeli | 14 |
| 2.3.7. Eşitlik Teorisi | 15 |
| 2.3.8. Amaç Teorisi | 16 |
| 2.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler | 16 |

| | |
|---|----|
| 2.4.1. Bireysel Faktörler | 16 |
| 2.4.1.1. Cinsiyet..... | 16 |
| 2.4.1.2. Yaş..... | 17 |
| 2.4.1.3. Kıdem | 17 |
| 2.4.1.4. Eğitim seviyesi | 18 |
| 2.4.1.5. Çalışma süresi..... | 18 |
| 2.4.1.6. Statü..... | 19 |
| 2.4.1.7. Kişilik | 19 |
| 2.4.2. Örgütsel faktörler..... | 20 |
| 2.4.2.1. İş yeri fiziki koşulları | 20 |
| 2.4.2.2. Ücret | 20 |
| 2.4.2.3. Terfi ve kariyer beklentisi | 21 |
| 2.4.2.4. Yönetim | 21 |
| 2.4.2.5. Kararlara Katılım..... | 22 |
| 2.5. İş Doyumunun Sonuçları | 22 |
| 2.5.1. İş Doyumunun Bireysel Sonuçları..... | 23 |
| 2.5.1.1. Genel yaşam doyumuna etkisi..... | 23 |
| 2.5.1.2. Yüksek moral sağlanması..... | 24 |
| 2.5.1.3. Fiziksel ve ruh sağlığına etkisi | 25 |
| 2.5.1.4. Davranış biçimlerine etkisi..... | 25 |
| 2.5.2. İş Doyumunun Örgütsel Sonuçları | 25 |
| 2.5.2.1. Performans..... | 26 |
| 2.5.2.2. Verimlilik | 26 |
| 2.5.2.3. İşgücü devri | 26 |
| 2.5.2.4. İşe bağlılık | 27 |
| 2.6. Turizm İşletmelerinde İş Doyumu ve Önemi | 28 |

| | |
|--|----|
| 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK | 29 |
| 3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı | 29 |
| 3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi..... | 32 |
| 3.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması..... | 34 |
| 3.3.1. Tutumsal Bağlılık | 34 |
| 3.3.1.1. Etzioni'nin yaklaşımı | 35 |
| 3.3.1.2. Kanter'in yaklaşımı | 36 |
| 3.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı | 37 |
| 3.3.1.4. Penley ve Gould'un yaklaşımı | 39 |
| 3.3.1.5. Allen ve Meyer yaklaşımı..... | 40 |
| 3.3.2. Davranışsal Bağlılık | 42 |
| 3.3.2.1. Becker'in "yan bahis" yaklaşımı..... | 44 |
| 3.3.2.2. Salancik'in yaklaşımı | 45 |
| 3.3.3. Çok boyutlu bağlılık yaklaşımı | 46 |
| 3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler..... | 48 |
| 3.4.1. Kişisel Faktörler | 48 |
| 3.4.1.1. Yaş | 48 |
| 3.4.1.2. Cinsiyet..... | 48 |
| 3.4.1.3. Eğitim düzeyi | 49 |
| 3.4.1.4. Medeni durum | 50 |
| 3.4.1.5. Çalışma süresi (Kıdem) | 51 |
| 3.4.1.6. Kültürel farklılıklar..... | 51 |
| 3.4.2. Örgütsel Faktörler..... | 53 |
| 3.4.2.1. İşin kendisi | 53 |
| 3.4.2.2. Çalışma koşulları | 53 |
| 3.4.2.2.1. Çalışana verilen önem | 53 |

| | |
|---|----|
| 3.4.2.2.2. Örgütsel güven..... | 54 |
| 3.4.2.3. Ücret düzeyi | 55 |
| 3.4.2.4. Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler | 55 |
| 3.4.2.5. Ast – üst ilişkileri | 56 |
| 3.4.3. Örgüt Dışı Faktörler | 57 |
| 3.4.3.1. Profesyonellik..... | 57 |
| 3.4.3.2. Yeni iş bulma imkanları | 57 |
| 3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları | 57 |
| 3.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık | 59 |
| 3.5.2. Bağlılık ve Devamsızlık | 60 |
| 3.5.3. Bağlılık ve İşgücü Devir Oran..... | 61 |
| 3.6. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılığın Önemi | 62 |
| 4. ANKARA 'DAKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA | 65 |
| 4.1. Araştırmanın Amacı..... | 65 |
| 4.2. Araştırmanın Önemi | 65 |
| 4.3. Araştırmanın Yöntemi | 66 |
| 4.3.1. Araştırmanın evren ve örnekleme | 66 |
| 4.3.2. Varsayımlar | 66 |
| 4.3.3. Kapsam ve Sınırlılıklar | 67 |
| 4.3.4. Veri Toplama Tekniği | 67 |
| 4.3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri..... | 68 |
| 4.3.6. Verilerin Analizi | 70 |
| 4.4. Araştırma Bulguları ve Yorum | 71 |
| 4.4.1. Örneklem Genişliği ve Testin Gücü Bulguları..... | 71 |
| 4.4.1.1. Katılımcıların demografik özellikleri | 71 |

Sayfa

| | |
|--|-----|
| 4.4.1.2. İş doyum ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği için güvenilirlik analiz sonuçları..... | 73 |
| 4.4.1.3. İş doyum ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ilişkin geçerlilik analiz sonuçları..... | 74 |
| 4.4.2. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Temel Tanımlayıcı İstatistikler | 78 |
| 4.4.3. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenlerle Analizi | 81 |
| 4.4.4. İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişkinin Analizi | 99 |
| 5. SONUÇ | 103 |
| KAYNAKLAR | 111 |
| EKLER..... | 127 |
| EK 1. Anket Formu..... | 128 |
| EK-2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği | 130 |
| EK-3. Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği | 131 |
| ÖZGEÇMİŞ | 132 |

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

| Çizelge | Sayfa |
|--|--------------|
| Çizelge 3.1. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları..... | 58 |
| Çizelge 4.1. Otel Çalışanlarının Demografik Özellikleri | 72 |
| Çizelge 4.2. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Ölçekleri için Bartlett Küresellik testi ve Kaiser Meyer Olkin Sonuçları | 74 |
| Çizelge 4.3. Ölçeklere İlişkin Elde Edilen Uyum İndeksleri..... | 75 |
| Çizelge 4.4. Maddeler ve Faktörler İçin Lisrel’de Önerilen Değişiklikler | 76 |
| Çizelge 4.5. İş Doyumu Ölçeğiyle İlgili Temel Tanımlayıcı İstatistikler | 78 |
| Çizelge 4.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğiyle İlgili Temel Tanımlayıcı İstatistikler..... | 80 |
| Çizelge 4.7. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığın Otel İşletmelerinin Yıldız Sayısına Göre Karşılaştırması | 82 |
| Çizelge 4.8. İş Doyumu ve örgütsel Bağlılığın Otel İşletmelerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırması | 83 |
| Çizelge 4.9. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığın Otel İşletmelerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırması | 84 |
| Çizelge 4.10. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığın Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması | 85 |
| Çizelge 4.11. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığın Otel İşletmelerinin Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırması | 86 |
| Çizelge 4.12. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığın Otel İşletmelerinin Çalışanlarının İşletmede Çalışma Süresine Göre Karşılaştırması | 88 |
| Çizelge 4.13. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığın Otel Çalışanlarının Sektörde Çalışma Süreleri Açısından Karşılaştırması | 90 |
| Çizelge 4.14. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığın Otel Çalışanlarının Departmanlarındaki Unvanlarına Göre Karşılaştırması | 91 |
| Çizelge 4.15. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığın Otel İşletmelerinin Çalışanların Günlük Çalışma Saatleri Sayısına Göre Karşılaştırması | 93 |
| Çizelge 4.16. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığın Otel İşletmeleri Çalışanlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırması..... | 94 |
| Çizelge 4.17. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığın Otel İşletmelerinin Çalışanların Çalıştıkları Departmana Göre Karşılaştırması..... | 96 |

| Çizelge | Sayfa |
|--|--------------|
| Çizelge 4.18. Otel Çalışanlarının İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki | 99 |
| Çizelge 4.19. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tahmin Boyutları Arasındaki İlişkiler İçin Hipotezler ve Sonuçları | 100 |
| Çizelge 4.20. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tahmin Boyutlarının Demografik Özellikler ile Karşılaştırması | 101 |



ŞEKİLLERİN LİSTESİ

| Şekil | Sayfa |
|--|--------------|
| Şekil 2.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi | 8 |
| Şekil 2.2. Geleneksel görüş ve Herzberg'e göre tatmin ve tatminsizlik boyutları | 10 |
| Şekil 2.3. Lawler – Poter' in Ümit Kuramının şematik açıklaması | 14 |
| Şekil 2.4. Eşitlik teorisi..... | 15 |
| Şekil 2.5. İş tatmini ile ilgili neden – sonuç ilişkisi..... | 27 |
| Şekil 3.1. Tutumsal bağlılık şeması | 35 |
| Şekil 3.2. Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli | 41 |
| Şekil 3.3. Davranışsal bağlılık şeması..... | 42 |
| Şekil 3.4. Davranışsal bağlılık yaklaşımı | 43 |
| Şekil 3.5. Reichers'in örgütsel bağlılık modeli..... | 47 |
| Şekil 3.6. Örgütsel güven ile bağlılık arasındaki ilişki | 54 |
| Şekil 4.1. Araştırmanın modeli | 68 |
| Şekil 4.2. İş Doyumu Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analiz modeli (standartlaştırılmış katsayılar)..... | 77 |
| Şekil 4.3. Örgütsel bağlılık ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analiz modeli (standartlaştırılmış katsayılar)..... | 77 |

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

| Simgeler | Açıklamalar |
|-----------------------------|---------------------------|
| C(r) | Dönüşüm formülü |
| H₁ | Temel araştırma hipotezi |
| P | Testin anlamlılık değeri |
| r | Korelasyon katsayısı |
| r_A | Test hipotezi korelasyonu |
| SS | Standart Sapma |
| Z | Test İstatistiği |
| Z_α | α'nın standart sapması |
| Z_β | β'nın standart sapması |
| \bar{X} | Aritmetik ortalama |
| χ^2 | Ki-kare test değeri |

| Kısaltmalar | Açıklamalar |
|--------------------|---------------------------|
| MSQ | Minnesota İş Doyum Ölçeği |

1. GİRİŞ

Örgütlerde iş doyumunu ve ona bağlı olarak örgütsel bağlılık verimliliği, başarıyı ve performansı etkileyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. İş doyumunu, örgütün amaç ve hedeflerini kabul ederek bunlara inanmak, örgüt adına çaba ve gayret gösterme isteğine sahip olmak, çalışanın yaptığı işten beklentisi sonucunda elde ettiği yararın düzeyini arttırmaktadır. Bununla birlikte örgütsel bağlılıkta, çalışanın örgütteki varlığını sürdürmek için duyduğu güçlü istek de büyük önem arz etmektedir. İş hayatında her sektörde önemli olan bu kavramlar, emek-yoğun bir örgüt olan turizm işletmelerinde de değerli olgulardır. İnsanın insana mal ve hizmet sunması, işgörenlerin tutumları mal ve hizmetin oluşma sunma süreci ve kalitenin belirleyicisi olması açısından iş doyumunu ve örgütsel bağlılık önemlidir.

Turizm sektörü, birçok sektörde olduğu gibi hem ulusal hem de bölgesel kalkınmaya fayda sağlayan bir araç olmuştur. Ülke ekonomisine ve tanıtımına turizmin etkisi çok yüksektir. Turizm sektörü kendisine özgü özellikleri olan ve hizmet sektörleri içerisinde önemli yeri olan bir sektördür. Bu bağlamda sektörün genel kabul görmüş özelliklerini sıralayacak olursak:

Turizm sektöründe üretim ve tüketim eş zamanlı gerçekleştiği için stoklanamama özelliği bulunmaktadır. Sunulan hizmetin emek yoğun olması nedeniyle, işgören ile hizmet arasında yoğun işbirliği gerekmektedir. Tüketicilerin zevk ve tercihlerinin sürekli değişmesinden dolayı turizm sektörü dinamik bir yapıya sahiptir. Sektördeki işletmelerin bir başka özelliği de, haftanın yedi gün faaliyet göstermesidir (Sabuncuoğlu, Köroğlu ve Ö.Köroğlu; 2009). Genel özelliklerden de anlaşılacağı üzere insan faktörü son derece önemlidir. Turizm sektöründe çalışma koşullarının, mesleğin doğası, yoğun çalışma temposu, çalışanların memnuniyetsizlikleri, sosyal yaşama getirdiği kısıtlılık anlamında performans, iş doyumunu ve motivasyonu sağlanması üzerine etkisi vardır. Sektörde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin, yatak kapasitelerinin ve değişen küreselleşmede ortaya çıkan yeni turizm anlayışı ve artan rekabet verilen hizmetlerin daha çeşitlenmesi ve nitelikleşmesine yol açmıştır. Bu bağlamda otel ve konaklama işletmelerinde çalışan elemanların gerek yetiştirilme gerek hizmet verme görevleri daha işlerlik kazanmaktadır. Çalışanların hizmet vermekteki tek kıstasları ekonomik getiri değildir. Bazı noktalarda iş yerlerindeki çalışma koşulları da bunu etkilemektedir. Örneğin daha az paraya farklı işletmelerle çalışmayı kabul eden birden çok çalışan vardır. Bunun en önemli nedenlerinden biri de işletmelerin ve

yöneticilerinin, çalışanları örgüte bağlama başarısızlığıdır (Özdevecioğlu, 2003: 115). Örgütsel bağlılık; kişinin hizmet verdiği örgüt için hissettiği soyut bağ olarak tanımlanabilir. İşten ayrılma, görevini yapmama vb. olumsuz sonuçların önüne geçebilmek için personelin örgütsel bağlılığı hayati önem taşır. Bu nedenle söz konusu hizmeti sağlayan işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin küresel anlamda hız kazanan rekabet ortamında kendilerine yer edinebilmeleri için sunulan hizmetlerin niteliklerini arttırmaya çalışırken bir yandan da işletmelerinde istihdam ettikleri personelin örgüte olan bağlılıklarını artırma yolunda çaba sarf etmelidirler.

İş doyumunda çalışanların maddi-manevi beklenti ve isteklerin karşılanması, hizmet kalitesinin artışı örgüte olan bağlılığı üst seviyeye taşır. İş doyumunun pozitif yönde bu artışı örgüte bağlılığı da arttıracaktır. Sonuç olarak otel yönetimleri işgücü verimli, iş doyumunu yüksek olan örgüte bağlı çalışanlara sahip olacaktır.

Bu çalışmada, otel çalışanlarının iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki belirlenerek, otel çalışanlarının demografik özellikleri iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkilendirilmektedir.

İş doyumunu ve örgütsel bağlılığın birbirinin hem belirleyicisi, hem de sonucu olabileceğini düşünmemize neden olacak çok fazla araştırmaya rastlanmaktadır. Araştırmacılar iş doyumunun mutlaka örgüte bağlılıktan önce gelmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Çalışma ortamından ve çalışma şartlarından memnun olmayan otel çalışanlarının iş doyumunun düşük seviyede olacağından örgüte bağlılıkları da düşük seviyede olacaktır.

2. İŞ DOYUMU

2.1. İş Doyumunun Tanımı

Doyum, oldukça subjektif bir kavramdır. Nedeni; bireyin hissettiği bir duygu olmasından kaynaklanmaktadır ve gözlenmesi zordur. Doyuma ulaşım ulaşılmadığı duyguyu yaşayanın dışı vurumu ile kendini gösterir. Doyum kişiden kişiye değişiklik gösterdiğinden net ifade edilemez (Davis, 1988: 95).

İş doyumu ise kişinin işine karşı sahip olduğu olumlu etki ya da duygulardır. İş doyumu işgörenlerin işlerine duydukları memnuniyet veya memnuniyetsizliktir (Davis, 1982: 96).

İşgörenlerin yaptıkları işlerine karşı duydukları hisleri ile inanışlarının bütünü olarak tanımlanan İş doyumu kavramının, araştırmalar incelendiğinde, birçok tanımına rastlanmaktadır (Aşık, 2010: 34). İş doyumu ile ilgili ilk araştırmalar Birinci Dünya Savaşı yıllarında F.Taylor tarafından başlatılmıştır. Taylor'a göre; az yorucu ve yüksek ücretli işler, işgörenin verimini artırmaktadır. Çalışanın verimini artırmada sosyal yönlerini ihmal eden bu görüş, Neoklasik görüşte değişime uğramış, iş doyumunun artışında çalışanın sosyal yönlerine de önem verilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 157-161). Genelde kabul görmüş tanımlara bakıldığında, iş doyumu; iş görenlerin işleri ile ilgili olumlu ya da olumsuz duygu ve düşünceleridir (Schermerhorn, 2005: 347). Locke'a göre; çalışanın yaptığı işten beklentisi ile sonucundan elde ettiği yararın düzeyi, Brewer 'a göre ise bireyin işinden aldığı zevkin derecesi veya örgüt içinde çalışanların beklentileri ile yaptıkları işlerin uyumlu olduğu zaman yaptıkları işten aldıkları olumlu ya da olumsuz duygulardır (Kantar, 2008: 19).

İş doyumunun, işgörenlerin çalıştıkları kurumlara karşı olan tutum ve davranışlarının işletme yönetimlerinin sorunlarına çözüm getirmesi bakımından hem örgüt hem de işgörenler açısından olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. (Erdil ve Keskin, 2003: 15) .

2.2. İş Doyumunun Önemi

İş doyumu kavramı 1920'li yıllarda incelenmeye başlanmış ancak önemi 1940'lı yıllarda anlaşılmıştır. İşgörenler çalışma yaşamları boyunca işe yönelik çeşitli zihinsel ve duygusal

bakışlar geliştirirler. İşe yönelik olumsuz bakış; işinden ve işyerinden memnun olmayan mutsuz çalışanları, olumlu bakış ise işinden ve işyerinden memnun, iş doyumuna ulaşmış iş görenleri ortaya çıkarmaktadır (Eğimli, 2009: 36).

İş doyumunu kavramının işletmelerde önem kazanmasının nedeni, yapılan işle ilgili olumlu sonuçların elde edilmesinde iş doyumunun sağlanmasına bağlı olmasındandır (Yousef, 1997: 184).

İşletmeler üretimlerinin niceliği ve niteliğini artırmaya çalışırken çalışanlarının da işten duydukları hazzı artırmak durumundadır. Ayrıca çalışanın yeteneklerini kullanabilmesi, iş öğrenmeye ve kendini geliştirmeye hevesli olması, çalışanın bireysel özellikleri, davranışları, verdiği hizmet ile aldığı ücretin dengeli olması, işinde yükselme olasılığının olması, yükselmenin adil olarak yapılması, takdir mekanizmasının olması, çalışma koşullarının çalışanların fiziksel ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uygun olması, yapılan denetimlerin özgür ve yansız şekilde ve özdenetimle yapılması, çalışanların bir arada bulunmaktan hoşlandığı bir çalışma ortamının sağlanması, takım çalışmasına uygun, yaratıcı bir yönetim ile çalışanın kendisine güvenmesi de iş doyumunun artırılması açısından önemlidir (Başaran, 1991: 215).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi, iş doyumunu, iş görenlerin işi olumlu ve zevk veren bir duygu olarak değerlendirmesinin sonucudur. İş doyumunu işin özellikleriyle çalışanların isteklerinin arasında bir uyum olduğunda gerçekleşir (Davis, 1988: 96). İşgörenin istekleri ne kadar işin özellikleri ile örtüşüyorsa iş doyumunu da o kadar artmaktadır. İşgörenlerin iş doyumunsuzluğu yaşaması işe geç gelme, devamsızlık, iş değiştirme, performans düşüklüğü gibi sonuçlara neden olabilmektedir (Eğimli, 2009: 36).

İş doyumunu dinamik bir yapı arz eder. Yöneticiler bir kez iş doyumunu sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş doyumunu hızlı elde edilebildiği gibi, hızla iş doyumunsuzluğuna dönüşebilir (Aşık, 2010: 35). Bu bağlamda, iş doyumunun bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından önemi büyüktür.

2.2.1. Birey Açısından İş Doyumunun Önemi

İşgörenlerin çalışma hayatındaki beklentilerinin gerçekleşmesi ile iş doyumunu sağlamaları, aile ve sosyal yaşamlarındaki yansıma açısından önemlidir (Aktay, 2010: 4). İş doyumunun çalışanlar üzerinde yarattığı faydaları genel olarak; içsel huzurun sağlanması, sosyal ihtiyaçların giderilmesi, aile ve özel yaşamında mutlu olması, çalışma hayatındaki stresten uzak durması, iş kazaları riskinin azalması, farklı iş arayışlarından vazgeçmesi ve kurumsal bağlılığının artması olarak sıralanabilir (Saklan, 2010: 44). İş yaşamında sağlanan iş doyumunu, bireylerin aynı zamanda fiziksel, psikolojik sağlıkları yanında yaşam kalitelerinin de olumlu etkileyecektir (Akbaş, 2015: 39).

İşgörenler yaşamlarının önemli bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedirler. Bu nedenle işgörenlerin işlerinden aldıkları doyum yaşamlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu olumlu etkilerin görülmesi için motivasyonu yüksek, işletmenin prensiplerini benimsemiş, işe ve işletmeye bağlı işgörenler yaratmak önemlidir (Örücü vd., 2006: 36).

Özellikle, konaklama işletmelerinde hizmetin hazırlanma ve sunulma sırasında emeğin önemli bir rolü vardır. İşinden memnun olmayan ve beklentileri karşılanmamış işgörenlerin, konaklama işletmeleri içinde yarattıkları olumsuz etki verimsizlik, başarısızlık, devamsızlık ve işten ayrılma gibi önemli sorunlar yaratabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için, işgörenlerin beklentilerinin karşılanması önemli ve kaçınılmazdır (Gavcar ve Topaloğlu, 2008: 60).

2.2.2. Örgüt Açısından İş Doyumunun Önemi

Örgütler amaçlarına iş doyumunu yüksek çalışanlar sayesinde ulaşırlar (Tengilimoğlu, 2005: 375). Örgüt açısından iş doyumunun yüksek olması, verimliliğin yüksek olmasının yanında iş gücü devir oranının ve işe devamsızlıkların azalması, işe olan devamın artması gibi işletme tarafından beklenen olumlu sonuçlara neden olacaktır (Çetinkanat, 2000: 2). Özellikle hizmet üreten işletmelerde üretimin olduğu anda tüketilmesi nedeniyle üretici ile tüketici arasında bir iletişim bulunmaktadır. Bu etkileşimden dolayı çalışanlar; tüketiciye sundukları hizmetin somut bir parçası oldukları için tüketicinin nazarında işletmeyi temsil ederken, aynı zamanda şirketin imajını da oluşturdukları için işgörenlerin iş doyumunu son derece önemlidir (Sabuncuoğlu, Kuşlivan, 2009: 51).

2.2.3. Yönetici Açısından İş Doyumunun Önemi

İşgörenlerin işlerine olan tutumları ve davranışları verimliliklerine yansıtacağı için, yöneticiler açısından çalışanlarının iş doyumunu, son derece önem taşımaktadır (Aşık, 2010:31). İş doyumunun yönetici açısından bir başka önemi de, yöneticinin başarısının çalışanların işletmenin hedefleri doğrultusunda verimli çalışmalarına bağlı olmasıdır. Özellikle işlerindeki başarıdan dolayı takdir edilmeleri, personelin yöneticilerine karşı saygılarının artmasında önem taşır (Yılmaz, Karahan 2009: 201).

Genel olarak, çalışanların iş doyumunu bireysel düzeyde; verimliliği, örgütsel bağlılığı, düşük işgücü devrini, sunulan hizmetin kalitesi ve tüketici memnuniyetini gösterirken, örgütsel düzeyde genel olarak işletmenin verimliliğini ve rakipleri arasındaki üstünlüğünü göstermektedir. (Sabuncuoğlu, Kuşluyan, 2009: 51).

Hizmet veren işletmelerde hizmetin kalitesini belirleyenler işgörenlerdir. Verilen hizmetlerin kişilere bağlı olduğu bu örgütlerde, kalitenin etkinliği ve sürekliliği için çalışanların iş doyumunun sağlanması gerekir.

İş doyumunun sağlanmasında önemli bir faktör de örgüt yöneticisinin liderlik davranışıdır. Belirlenen hedeflere ulaşabilmek için işgörenlerin kişisel arzu ve ihtiyaçlarının neler olduğunu saptamak ve bunları etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir. Bu ise, etkin bir liderlikle mümkün olabilir. Bu hedefleri gerçekleştirecek etkin liderlik günümüz koşullarında giderek önem kazanmaktadır. Artık sadece verimliliği ve mevcudu sürdürmeye odaklı klasik yönetici anlayışı ile rekabet, değişim ve belirsizlik ortamında ayakta kalmak ihtimal dahilinde bile değildir. Çalışanları ile iletişim içerisinde olan gerektiğinde ikna eden, motive eden ve değişime hazırlayan liderler örgütlerinde etkinliği, sinerjiyi ve bu arada da işgörenlerin iş doyumuna katkıyı sağlayabilir (Çağlar, 2004: 91).

2.3. İş Doyum Teorileri

İş doyumunu ile ilgili teorilerin bazıları bireyin gereksinimlerinin bir ifadesi olan içerik teorisi ile örgütsel koşullara bağlı olan süreç teorisi olarak iki grupta kategorize edilir.

Kapsam Kuramları: İnsanların güdülleri ve bu güdülleri tatmin etmek için peşine düştüğü hedeflerinin bilinmesi çok önemlidir. Bu hedefleri temel alan kapsam kuramları; insanları ihtiyaçlarına ve insanları neyin güdülediğine önem vermektedir (Mullins, 2002: 426). Bu kuramlar, insanın içinde bulunan ve onu davranışa yönlendiren etkileri anlamaya ağırlık vermektedirler. İş doyumunda insanların güdülenme düzeylerinin önemini vurgulayan kuramlar; yani kapsam-gereksinim kuramları genel olarak, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift-Etmen Kuramı ve McClelland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı, Alderfer'in V.I.G Kuramını içermektedir (Özer, Topaloğlu, 2008, s.1). V.I.G. Kuramında gereksinimler Varoluş (Existence), İlişki Kurma (Relatedness) ve Gelişme (Growth) gereksinimleri olarak üç grupta incelenmiştir.

Kapsam kuramlarının odak noktası, insanın içinde bulunan ve insanı belirli davranışlara yönlendiren faktörleri anlamak olarak ifade edilir. Kuramların ağırlık noktası, insanı belirli davranışlarda bulunmaya iten güdülerini keşfetmek yerine insanın çevresinde bulunan (dışsal) ve onun davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmaktır (Koçel, 2011: 622).

2.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, davranışları belirleyen motivasyon için en önemli faktördür.

İnsan gereksinimlerini ilk kez bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve güdüleme davranışına ışık tutan Amerikalı bilim insanı Abraham H. Maslow'dur (Eren, 2001: 30). İnsanlar doğuştan gelen ve davranışlarına yön veren bir takım gereksinimlere sahiptirler. Gereksinimleri de tatmin oluncaya kadar insan davranışlarını etkilemektedir. Gereksinimler hiyerarşik bir düzen içinde aşağıdan yukarıya doğru sıralanmaktadır. Alt düzeydeki gereksinimler yeterli ölçüde giderilince bir üst düzeye sırasıyla en üst düzeye doğru ilerlemektedirler (Özer, Topaloğlu, 2008: 2).

Maslow'un 1943 yılında yaptığı çalışmalar sonunda ortaya koyduğu kişilerin davranışlarına ilişkin Gereksinimler (İhtiyaçlar Hiyerarşisi) Kuramına göre, insanların temel ve sıralı ihtiyaçları vardır (Özguven, 2003: 131). Bu ihtiyaçları Maslow; fizyolojik, güvenlik, sosyal, kendini gösterme ve kendini tamamlama ihtiyacı olarak ortaya koymuştur (Türk, 2007: 83).

Bunlardan ilk grup en alt seviyedeki en temel gereksinimleri kapsarken, en üst düzeydeki gereksinimleri ise beşinci grupta yer almaktadır (Koçer, 2010: 624).

Bu gereksinimleri şu şekilde açıklayabiliriz:

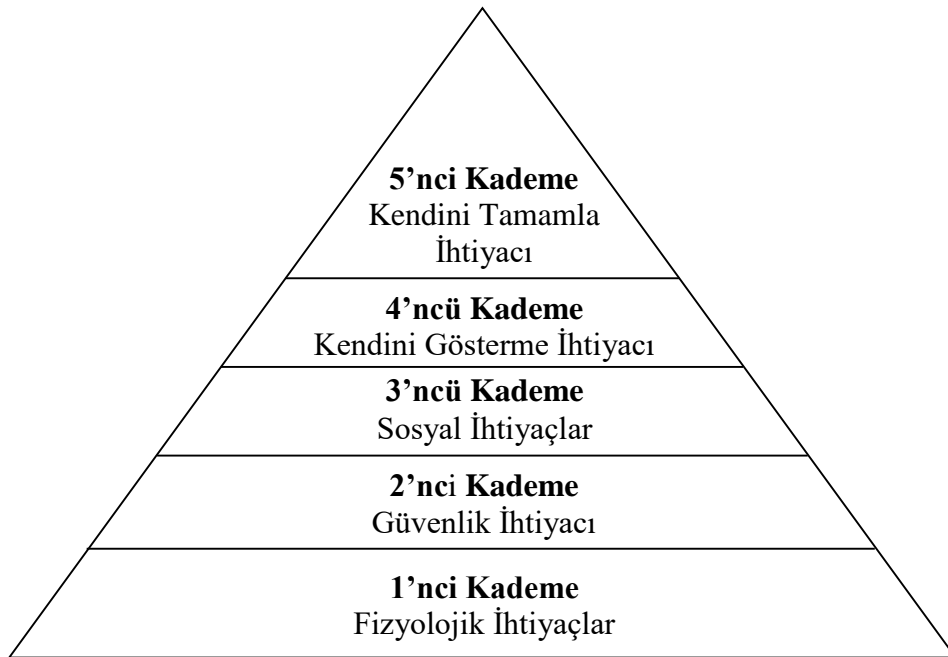
Fizyolojik ihtiyaçlar: Bireyin yaşamın devam ettirebilmesi için mutlaka karşılamak zorunda olduğu, yemek yeme, su içme, hava vb. olan biyolojik ihtiyaçlardır.

Güvenlik ihtiyaçları: Bireylerin sosyal yaşamlarındaki can ve iş güvenliklerini gelebilecek tehlikelere karşı koruyacak ihtiyaçlardır.

Sosyal ihtiyaçlar: Bireyin kendisine bir sosyal çevre oluşturarak kabul edilme ve dostluklar oluşturma ihtiyacıdır.

Kendini gösterme ihtiyacı: Bireyin iş yaşamında ve sosyal yaşamında tanınma ve prestij kazanması ile özgüvenin artmasını sağlayacak ihtiyaçlardır.

Kendini tamamlama (Self-actualization) ihtiyacı: Bireyin kendisinde var olan kapasiteyi geliştirmesi ve yaratıcılığı ortaya çıkarmaktır (Koçer, 2010: 624).



Şekil 2.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Kişiler hayatları süresince bu sıralı temel ihtiyaçlarını gerçekleştirmek için çaba sarf eder ve bu basamakların birinde yeterince tatmin olan birey, davranışlarını bir sonraki basamağa yöneltir (Özgüven, 2003: 131).

Maslow Kuramı, genel olarak kabul görmüş olmakla birlikte eleştiriler de almıştır. Örneğin; Urban (1982), Maslow'un insan doğasını açıklama çabalarının kültürel bağlamdan uzak olduğunu ve gereksinim hiyerarşisinin tarih boyunca her kültüre uygulanmasının yanlış olduğunu belirtmiştir (Yelboğa, 2008: 125).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımının doğruluğunu tespit etmek amacıyla yapılan araştırmaların sonucunda, kuramın varsayımlarını doğrulamayanlar olmuştur. Bu kuramın sadece ortalama bir Amerikan işçisinin davranışlarını temel aldığı iddia edenler de olmuştur. Tüm bu olumsuz araştırmalara rağmen Maslow'un kuramı anlaşılabilir olması ve mantıklı bulunması nedeniyle en çok bilinen motivasyon kuramı olarak kabul edilmiştir (Koçel, 2010: 625).

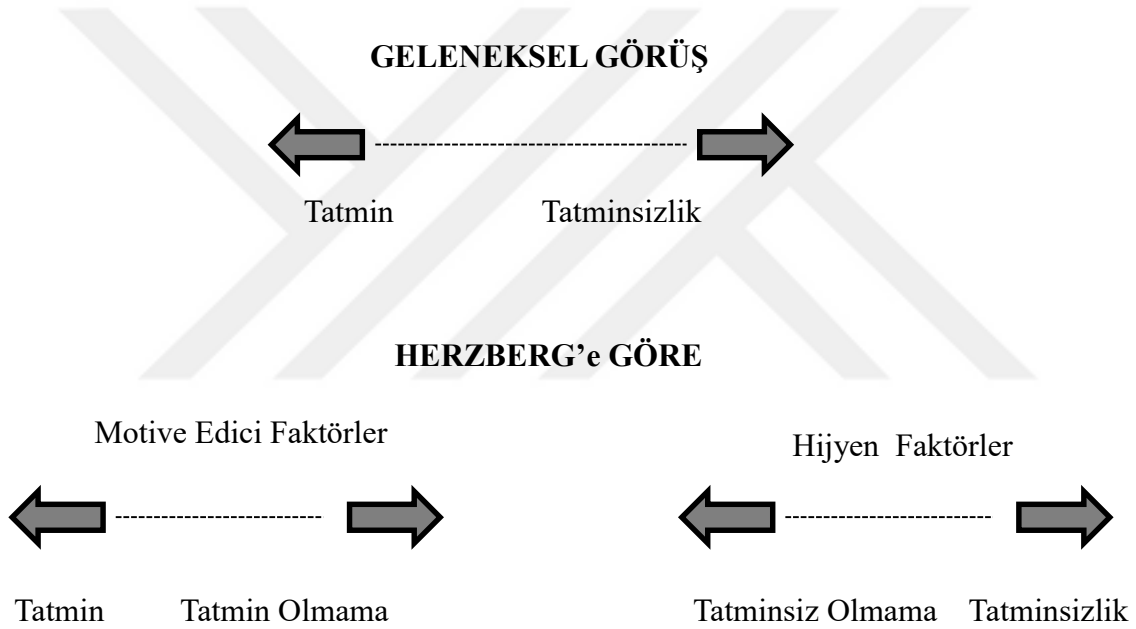
2.3.2. Çift Faktör Teorisi

Motivasyon kuramının gelişimine katkı sağlayan kişilerden biri de Frederick Herzberg'dir. Herzberg, Çift Faktör Teorisi'ni 1950' li yılların sonunda geliştirmiştir. Frederick Herzberg ve birlikte çalıştığı Mausner ve Synderman, üniversite öğrencilerinden aldıkları yardımıyla 200 muhasebeci ve mühendisin katıldığı araştırmalarında işgörenleri güdüleyen faktörlerin neler olduğunu anlamamıza yardımcı olan, güdülemede Herzberg Modeli olarak bilinen "Çift Faktör" kuramını geliştirmişlerdir.

Herzberg, kuramında insanların işe ilişkin davranışlarını etkileyen faktörleri hijyen ve güdüleme faktörleri şeklinde ikiye ayırmaktadır. Hijyen faktörler; kişiler arasındaki (üstle, astlarla ve çalışma arkadaşlarıyla) ilişkiler, denetim politikaları, iş ortamının fiziksel koşulları, işletme politikası ve yönetimi, iş güvenliği, maaş ve çeşitli maddi kazançlardır. Hijyen faktörlerinin yokluğu iş doyumsuzluğu yaratabilir, fakat var olması iş doyumunu sağlar anlamına gelmez. Hijyen faktörlerinin işe ilişkin davranışlarda ve performansta kısa süreli bir değişiklik yarattığı ama daha sonra bir önceki düzeye geri dönüldüğü saptanmıştır (Sağlam, 2007: 52-53).

Herzberg motivasyon konusu ile ilgili yaptığı çalışmaları 1959 yılında “İşe Motivasyon” adlı eserinde değerlendirmiş ve kişilerin kendi değer sistemleri içinde çalışma koşullarını uygun bulmadığı ve o koşullardan kaçınmak gerektiğini ispatlamak istemiştir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2008: 55).

Frederick Herzberg araştırmalarının sonucunda kişileri yaptıkları işlerde tatmin eden unsurlarla, tatmin etmeyen unsurların birbirinden farklı olduğu neticesine ulaşmış olup, bir başka ifadeyle klasik bakış açısının tatmin ve tatminsizliği, durumun zıt iki ucu olarak alırken, Herzberg ise bu kavramları değişik iki boyutu gösterdiğini ve birbirinin karşıtı olmadığını ileri sürmüştür (Güney, 2007: 298).



Şekil 2.2. Geleneksel görüş ve Herzberg'e göre tatmin ve tatminsizlik boyutları (Güney, 2007: 299)

Herzberg çalışanı iş ortamında tatmin eden faktörleri “Motive Edici Faktörler” ve tatmin sağlamayan faktörleri de “Hijyen Faktörleri” olarak ayırmıştır.

Motive Edici Faktörler: Bireyin iş yaşamında doğrudan işle ilgili olan başarılı olmak, herkes tarafından tanınmak, işin yapısı, terfi etmek, gelişim göstermek ve sorumluluk almak gibi içsel faktörlerdir. Herzberg'e göre çalışanın içsel faktörlerini yerine getirmesi durumunda tatmin duygusunu elde edecektir. Tatmin duygusunu sağlayamaz ise tatminsiz olmayacak ancak tatmin olma duygusu da ortadan kalkacaktır.

Hijyen Faktörü: Direk işin çevresi ile ilgili olan, şirketin yönetim politikaları, ücret düzeyleri, çalışma arkadaşları ile olan iletişimler, bireyin özel yaşantısı, bulunduğu mevki ve güvenlik gibi dışsal faktörlerdir. Bu faktörler iş görenin tatmin düzeyine zemin hazırlar. Tatminsizliğin ortadan kalkması tatmin yaratmaz ancak “nötr” bir durum yaratır. Çift-Faktör Teorisi’ne göre, yöneticiler iş görenlerini motive etmek istiyorlar ise, hijyen faktörünün iyileştirilmesini sağlarlarken, motive edici faktörlerin de üzerinde durmalıdırlar (Güney, 2007: 298-299).

Herzberg’in Kuramı, hijyen faktörlerinde sağlanacak artışın tek başına işgörenleri teşvik etmeyeceği ancak hijyen faktörleri sağladıktan hemen sonra işgörenleri teşvik etmek için güdüleyici faktörleri harekete geçirmenin gerekli olduğunu savunur. Her iki faktör grubunun güdülemede ayrı bir yeri vardır. Her iki grubun birbirinden üstün olması gibi bir durum yoktur (Eren, 2001: 505).

Herzberg güdülemenin, üst düzey ihtiyaçların tatmin edilmesini sağlayan işlerle olacağını savunmakta ve işin zenginleştirilmesi ile üst düzeyde iş doyumuna ulaşılabileceğini iddia etmektedir (Crane, 1979: 6).

Her kuramsal modelde olduğu gibi, Herzberg modeline yöneltilen eleştiriler de vardır. Bunlardan biri güdülerin karmaşık, birbirine bağlı olmaları ve kolayca soyutlanamamaları ölçme ve değerlendirme sonuçlarını güçleştirmektedir. Bu nedenle değişik araştırma yöntemleri farklı sonuçlar verebilir. Diğer eleştiri ise, bu kuramın her sosyo-kültürel ve ekonomik koşula uygun olmadığıdır. Temel ihtiyaçların bile karşılanamadığı, gelişmekte olan ülkelerde üst düzey ihtiyaçlar için Herzberg yaklaşımının uygun olmadığı ancak bu yaklaşımın gelişmiş ülkelerin sosyo-kültürel ve ekonomik yapılarına uygun olduğu belirtilmiştir (Eren, 2001: 507). Tüm bu eleştirilere rağmen Herzberg’in kuramı, yöneticilerin dikkatlerini güdüleyicilerin önemine çektiği ve işgörenleri güdülemek için bu etkenleri vurguladığından önemlidir (Bartol, Martin, 1991: 453).

2.3.3. Başarım İhtiyacı Teorisi

McClelland’ın Başarım İhtiyaç Kuramı, Maslow’un kuramına benzemekle beraber, bireyin ihtiyaçlarının arasında hiyerarşi bulunmaması, öne ve geri bir hareketliliğin olmaması bakımından farklılık gösterir. Araştırmacı çalışmalarında; insanların sonradan edindikleri

ve eğitimle değişebilecek olan ihtiyaçları üzerine yoğunlaşmış ve ihtiyaçların tatmin edilmesinden ziyade verimliliği artıracak olan şartların ortaya çıkarılması ve bunların geliştirilmesi konusunda çalışmıştır (Sabuncuoğlu, Tetik, Pala, 2009: 88). McClelland'ın teorisine göre, bireyin ihtiyaçları (aynı zamanda bireyin davranışlarında da rol oynar) üç grupta toplanır. Bu ihtiyaçlar sıralanacak olunursa;

İlişki Kurma İhtiyacı: Başka insanlarla tanışma, onlarla iletişime geçme, başka bir deyişle kişinin sosyalleşmesidir. Sosyal iletişimlere güçlü olan bireyler bu yanlarını daha da geliştireceklerdir.

Güç Kazanma İhtiyacı: Bu ihtiyaca gereksinim duyan kişiler, başkalarını kontrol etmek, güçlerini onlar üzerinde uygulamak, üzerlerinde etki yaratmak ve güçlerini korumak yönünde davranışlar gösterirler (Koçel, 2010: 627).

Başarma İhtiyacı: Bireyin sürekli başarılı olma isteğidir. Zor ve riskli işlerden kaçmazlar, bunlarla baş etmenin keyfini çıkarırlar, sorumluluk almaktan kaçınmazlar, olumsuzluklarda pes etmeyip, çalışmaya devam ederler (Güney, 2007: 299-300). McClelland'ın teorisine göre yöneticilerin, personeli seçim ve işe yerleştirme sırasında, onların ihtiyaçlarını belirleyerek işe almaları halinde, personel verimliliğinin yüksek olmasını ve iş motivasyonu açısından koşulların oluşturulmasını da sağlamış olurlar (Koçel, 2010: 627-628).

2.3.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Bir başka araştırmacı Amerikalı psikolog Clayton Alderfer ise yaptığı araştırmalarda Maslow kuramının gerçek hayata uygun olmadığı sonucuna varmış ve ERG (Existance, Relatedness, Growth) kuramını geliştirmiştir. ERG kuramına göre bireyin temel ihtiyaçları üç temel sınıfa ayrılır;

Varolma (Existence) ihtiyacı: Bireyin temel ihtiyaçları olan fiziksel ve maddesel ihtiyaçlar,

İlişki (Relatedness) ihtiyacı: Başkaları ile iletişim kurma, sevmeye, sevilme ve saygı ihtiyacı, kısaca kişilerarası ilişkileri geliştirmeye yönelik ihtiyaçlar,

Gelişme/Büyüme (Growth) ihtiyacı: İtibarını ve kapasitesini artırma ihtiyacı yani kişisel gelişme ve ilerlemeye yönelik ihtiyaçlardır (Güney, 2007: 297).

Bu kuram Maslow'un teorisinin sadeleştirilmiş halidir. Diğer bir ifade ile bu teoride Maslow'un teorisindeki gibi hiyerarşi yoktur, çünkü kişiden kişiye ihtiyaçlar değişkenlik gösterebilir. ERG kuramında, iş doyumunu yukarı doğru ilerlemez, hayal kırıklığı- geri çekilme prensibi vardır. Maslow'un aksine ERG kuramında; kişi üst düzey ihtiyacını tatmin edemez ise, yaşadığı hayal kırıklığı onu bir alt düzeydeki ihtiyacının tatminine götürür ve bu onu motive eder. Ayrıca bu kuramda, birden fazla ihtiyaç grubu kişiyi etkisi altına alabilir. Yani kişi gelişme ve ilişki ihtiyacını aynı zamanda hissedebilir. ERG kuramında işgörenlerin çalışma performanslarını etkileyen ihtiyaçlar (ilişki, gelişme) söz konusudur. Yöneticiler açısından bu kuram çalışanın motivasyonunun artırılması bunun sonucunda iş verimliliğinin yükselmesi açısından son derece önemlidir (Sabuncuoğlu, Tüzün, 2008: 59).

Süreç Kuramları: Kapsam kuramları; çalışanları harekete geçiren ihtiyaçlar üzerinde odaklanırken, süreç kuramları ise çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak dışsal faktörler ya da ödüller üzerinde odaklanmaktadır (Şimşek, Çelik, 2014: 111).

Aşağıda; Süreç Kuramları arasında önde gelenlerden Vroom'un Bekleyiş Teorisi, Lawler-Porter Modeli, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisinden bahsedilecektir.

2.3.5. Vroom'un Beklenti (Umut) Kuramı

Bu kuramda, çalışanın gösterdiği yüksek performans sonucunda, ödüllendirilmesini beklemesi söz konusudur (Şimşek, Çelik, 2014: 111). Vroom Kuramına göre bireyin işi için harcayacağı çaba, Valens (kişinin ödülü arzulanma derecesi) ve bekleyiş (ödüllendirme olasılığı) faktörlerine bağlıdır. Bunu şu şekilde gösterebiliriz:

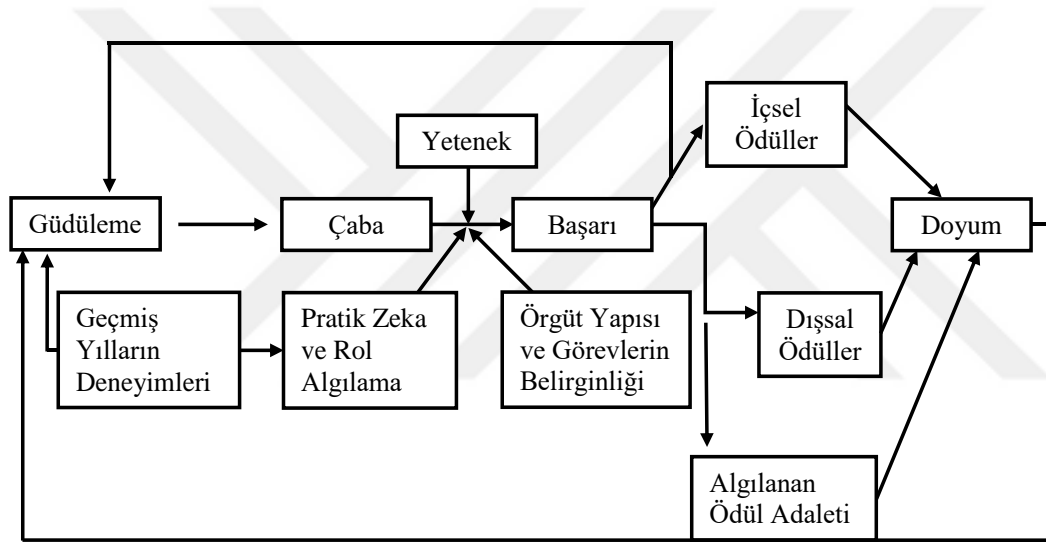
Motivasyon=Valens x Bekleyiş (Koçel, 2011: 632)

İş görenlerin hedefleri ile örgütün hedeflerinin örtüşmesi de ayrı bir yüksek motivasyon unsurudur. Araştırmacıya göre; kişinin çaba göstermesi sonucunda örgütsel hedefe ulaşma ve buna olan inancı ile kendi hedefleri arasında bir fayda ilişkisi kurup, göstereceği performansın sonuçlarını alabileceğine inanıyorsa bireyin "iş motivasyonu" yüksek olacaktır (Özgüven, 2003: 145). Bunun yanında, **Beklenti Kuramı**; kişiden kişiye ihtiyaçların ve ödüllerin farklılıklar göstereceğini ifade etmiştir. Örneğin, aynı iş yerinde ve aynı işi yapan çalışanların bir kısmı kendisine daha fazla sorumluluk verilmesini ve daha üst

düzeye ulaşmak isterken, bir başkası mesai arkadaşları ile iletişimlerini güçlendirme ve daha fazla dayanışma içerisinde olmak isteğinde olabilir. Sonuç olarak diyebiliriz ki; görevinde yükselmeyi hedefleyen çalışan daha çok çalışarak motive olurken, diğer çalışan ise mesai arkadaşları ile bütünleşme ve dayanışmasını sağlayacak ekip çalışmasıyla motive olacaktır (Şimşek, Çelik, 2014: 113).

2.3.6. Lawler-Porter Modeli

Modelin esası Victor Vroom'un, "Bekleyiş Teorisine" dayanmakla beraber, bazı noktalarda ilaveler yapılmıştır. Lawer-Porter modelini şekil yardımı ile gösterecek olursak;



Şekil 2.3. Lawler – Porter' in Ümit Kuramının şematik açıklaması (Erol Eren, s. 542)

Lawler-Porter modelinin ilk bölümü Vroom'un bekleyiş teorisinin aynısıdır. Yani bireyin motivasyon düzeyi **Valens** (kişinin ödülü arzulama derecesi) ve **Bekleyiş** (ödüllendirme olasılığı) tarafından etkilenmektedir. Ancak bu modele göre kişinin işinde üst düzeyde çaba sarf etmesi otomatik olarak yüksek performans göstermesi ile sonuçlanmaz. İki önemli değişken bu durumu etkiler. Bunlar; bireyin sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyi ile bireyin kendisi için algıladığı rolle ilgilidir (Koçel, 2011: 634-635). Rol kavramı beklenen davranış türleri olarak tanımlanabilir. Bu noktada bireyin yetenek ve becerileri düşük ise ne kadar çaba sarf ederlerse etsinler başarılı olmazlar. Diğer bir ifade ile bireylerin hedeflerine ulaşmalarında sarf ettikleri çabalar eğitimleri ile deneyimlerinin yeterli olmaması sebebiyle gerçekleşmeyebilir. Bu da eğitim ve geliştirme programlarının önemini ortaya çıkarır (Akdemir, 2012: 357).

2.3.7. Eşitlik Teorisi

Adams' ın Eşitlik Teorisinin temelinde ise diğer teorilerin aksine Ödül Adaleti kavramı yatmaktadır. Araştırmacı A.B.D' nin General Electric işletmesinde yaptığı çalışmalarda, işgörenleri daima güdülemek ve teşvik etmek bakımından ödül adaleti kavramının son derece önemli olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, kişilerin başarıları sonucunda aldıkları ödüller ile diğer kişilere verilen ödülleri sürekli mukayese etmeleri yanında kendilerine uygun görülen ödüllerin aynı başarıyı gösteren bireyler ile hangi oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını tespit etmiştir. Bu kuramda amaç bireylerin ödül adaletinde eşitliğinin sağlanmasıdır. Şekilde iki durumun eşitsizliğini göstermektedir:

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} < \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği}}$$

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} > \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}}$$

Şekil 2.4. Eşitlik teorisi (Tamer Koçel, 2009, s.636)

Kişiler karşılaştırma yaparken, emekleri, becerileri, deneyimleri, aldıkları ücretleri, bilgi birikimleri vb. faktörleri göz önüne alırlar ve buna bağlı olarak başarılarını ortaya koyarlar. Şirketlerinden bunun karşılığında ücret artışı, terfi, iş güvenliği, sosyal yardımlar, fiziki koşulların iyileştirmesi gibi ödüller beklerler. Eğer eşitlik söz konusu değilse örgütsel adaletin bozulması ve dengesizliğin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu durumda haksızlığa uğradığını düşünen kişi ödülünü artırmanın yollarını arayacak eğer bu konuda başarılı olmazsa performansını düşürecek ve diğer çalışanların da ödüllerini azaltmak için moral bozma gibi davranışlar sergileyecektir. Buna karşılık kişi diğer çalışanlarla eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığı zaman içsel huzura kavuşmuş olacaktır (Eren, 1991: 424).

Ancak kişilerin algı ve değerlendirme becerilerinin farklı olması nedeniyle yönetimlerin denge kurmaları hayalin ötesine geçmemiştir. Bunun sonucunda ortaya çıkan olumsuz duyguların davranışlara yansımalarının önüne örgütlerde geçilememiştir (Eren, 2008: 544).

2.3.8. Amaç Teorisi

Bu teoriye göre, kişilerin motivasyon düzeyleri, onların belirledikleri hedefleri ile yakından ilişkilidir. Eğer birey kendisine yüksek hedefler koymuş ise daha çok performans gösterecek, bununla beraber motivasyon düzeyi de daha yüksek olacaktır. Buna karşılık kendisine düşük hedefler koymuş olan kişinin performansı da daha düşük olacağı için doğal olarak motivasyon düzeyi de daha düşük olacaktır. Edwin Locke tarafından geliştirilen Amaç (Goal Setting Theory) Teorisi'nin temelinde, bireylerin kendileri için belirledikleri hedeflerine ulaşabilme düzeyleri yatar (Koçel, 2011: 638). Teoriye göre bireyin amacını belirlemede rol oynayan üç temel faktör vardır. Bunlar;

- Amaçların açıklığı: Amaçların sayısal olarak ölçülebilme düzeyleri,
- Amaçların zorluğu: Kişinin işi hangi düzeyde başarabileceği düzeyi ile kendi yeterlilik seviyesi,
- Amaçların yoğunluğu: bireyin amacını belirledikten sonra ona ulaşabilme yolunu belirlemesidir (Bahar, 2011: 176).

2.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Örgütsel yaşamda bireylerin iş doyum düzeyleri birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar ise genel olarak bireysel faktörler ve örgütsel faktörlere bağlı olarak incelenmektedir.

2.4.1. Bireysel Faktörler

Çalışanların farklı düzeylerde iş doyum düzeylerine ulaşmalarında kişisel ya da bireysel faktörleri önemli rol oynamaktadır. İşgörenlerin bireysel özellikleri işlerine karşı gösterdikleri davranışlar üzerinde önemli rol oynar ve iş doyumunu üzerinde olumlu ya da olumsuz etki yapar (Ghazzawi, 2008: 5).

2.4.1.1. Cinsiyet

Yapılan araştırmalara göre kadınların iş doyumunun erkeklerden yüksek olduğu görülmüştür. Kadınların işle ilgili faktörlere daha fazla önem vermeleri iş doyumunun yüksek olmasını sağlamaktadır, erkek çalışanların da iş yaşamında kendilerini daha iyi ifade

etmeleri ve kendilerini kanıtlamak için daha çok fırsat yakalamaları ve işlerine verdikleri önem nedeniyle iş doyumları artmaktadır (Okpara, 2006: 51).

Savery ve Luks yaptıkları araştırmalar sonucunda; uzun çalışma saatleri gerektiren işlerde erkeklerin daha ilgili olduğu, kadınların ise sosyal yaşamlarındaki çocuk bakımı, ev işi gibi sorumluluklarından dolayı esnek çalışma saatlerine ve kısa çalışma zamanlarına ilgili oldukları tespit edilmiştir (Negiz, Oksay, Akman, 2011: 210). Yapılan başka çalışmada da, kadın ve erkeklerin farklı işlerde çalışmalarına rağmen iş doyum düzeylerinin aynı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 1990 yılında Greenhaus ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada erkeklerin yüksek statü ve maaşa meyilli olduklarını buna karşılık kadınların daha düşük büro işlerine meyilli olmalarına rağmen iş doyum düzeylerinde anlamlı bir cinsiyet farklılığının bulunmadığını bildirmiştir (Kaplan, 2011: 98).

2.4.1.2. Yaş

Yaş ve iş doyumunu arasında doğrudan ve olumlu bir ilişkinin varlığı yaş arttıkça iş doyumunun arttığı, yaşlı çalışanların tecrübelerinden dolayı arzu ettikleri çalışma koşulları ile mevcut çalışma koşulları arasındaki mukayeseyi genç çalışanlardan daha iyi yaptıkları tespit edilmiştir. Genç çalışanların kendilerini yeterli hissettikleri çalışma koşullarını bulmakta zorlandıkları için iş doyum düzeyleri de daha düşük olmaktadır. Yaşça büyük olan iş görenlerin genç iş görenlerden daha fazla ücret, prim ve ödül almalarının da iş doyum düzeyinin artmasında önemli bir faktör olduğu görülmüştür (Yelboğa, 2007: 3). İş doyum düzeylerinin yaşa bağlı olarak 30'lu yaşlarda başarı seviyelerinin artmasıyla birlikte arttığını, 40'lı yaşlarda azaldığını ve 50'li yaşlarda tekrar yükseldiği bildirilmiştir (Greenberg ve Baron, 1997).

2.4.1.3. Kıdem

Türk Dil Kurumu tarafından "bir görevde geçirilen süre" olarak tanımlanan kıdem, iş doyumunda etkin bir bireysel faktördür.

Uzun süre aynı iş yerinde çalışanlar, diğer bir ifade ile kıdemli olan iş görenlerin de iş yerlerindeki kıdemlerine güvenerek yeni başlayanlara nazaran devamsızlıkları daha fazla olmaktadır. Uzun yıllar aynı yerde çalışmanın yarattığı mesleki bıkkınlıklar, yıpranmalar ve

yaşa bağı olarak yorgunluklar, işe devamsızlığı artırmakla beraber doyum düzeyini azaltacaktır (Eren, 1989: 217).

Çalışanın kıdeminin artması ile işini daha iyi kavramasının vermiş olduğu başarıma duygusu, işverenin, ihtiyaçlarını daha çok karşılayacak olması, işi ile bütünleşmesi, örgütün daha iyi olanaklar sunması çalışanın tatmin düzeyini artacağını ileri süren görüşler de vardır (Özgen ve Özgen, 2010: 134).

2.4.1.4. Eğitim seviyesi

Eğitim düzeyi iş hayatına ve işe yüklenen anlamı arttıran ve beklentileri yükselten önemli bir faktördür. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların iş doyum düzeyleri, eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlara göre daha yüksektir (Baysal,1981: 193).

İş doyumunu ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki, kişinin aldığı eğitim ile yaptığı iş için gerekli olan bilgi ve beceriler arasındaki uyum açısından incelenmiş, kişinin eğitim düzeyinin işinin gerektirdiğinden çok yüksek olmasının iş doyumsuzluğu yarattığı, bunun yanında bireyin eğitim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde ise iş doyumunu ile eğitim düzeyi arasındaki etkileşimin çok az olduğu görülmüştür (Yelboğa, 2007: 5).

2.4.1.5. Çalışma süresi

İşgörenin örgütte çalışma süresi arttıkça, örgüte bağlılığı artmaktadır. Aynı zamanda, bu süre içerisinde işgören, çalıştığı işletmeye özgü beceriler geliştirebilir. Her iki durumda da işgörenin bağlılığı artacaktır. Örgütsel bağlılığın tutumsal modelini geliştiren Buchanan'ın aktardığına göre ise, Becker'in yan bahis yaklaşımında olduğu gibi, işgörenin örgütte çalışma süresinin artması, o işgörenin örgüte yatırımının artmasıdır. Zaman içerisinde işgörenin yatırımının karşılığı olarak elde ettiği faydalar artabilir (Urhan, 2014: 71).

Bir bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça, bireyin örgüte bağı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Aynı zamanda, bu süre içerisinde işgören, çalıştığı şirkete özgü beceriler geliştirebilir. Bireyin örgütte çalışma süresinin artması bir anlamda o bireyin örgüte yatırımının artmasıdır. Zaman içerisinde bireyin bu yatırımının karşılığı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Emekli aylıkları, tatil imkânları ve diğer pek çok faktör, çalışanların örgüt içinde kalmalarını sağlayan önemli etmenlerdendir (Onay Özkaya vd., 2006: 80). Aynı

zamanda örgütte geçirdiği zaman zarfında birey örgüt kültürüne vakıf olup bu örgüte bu örgüte özgü beceriler geliştirebilir. Yaş faktöründe olduğu gibi kıdemde yükseldikçe bağlılığın artacağını söylemek mümkündür (Tayfun vd., 2010: 6).

2.4.1.6. Statü

Statü, bireyin bulunduğu toplumda diğer bireylerle karşılaştırmalı olarak sahip olduğu toplumsal derecesidir. Bireyler statülerini kaybetmek istemezler, onu korumak ve daha fazla geliştirmek isterler. Chester Barnard'a göre "genel sorumluluk duygusunun temelinde, statüyü yükseltme ve özellikle statüyü koruma isteği vardır". Bireyler ek ücret ya da farklı yararlar sağlamasalar bile statüyü ararlar. Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında izleyecekleri yöntemler ile statü kavramı özendirici ve olumlu bir etki yaratmaktadır (Davis, 1988: 40-41). Statünün kazanılmasında işveren ve yöneticinin davranış ve tutumlarının önemli bir rolü vardır. İşgörenin elde ettiği başarının önemini başkalarının yanında açıklamak, özel toplantılar düzenleyerek ödüllendirmek ve imkan varsa bunları basın yoluyla kamuoyuna duyurmak saygı ve statünün kazanılma yollarından bazılarıdır.

Statüsü üst düzey olan işgörenlerin alt düzeyde olanlara göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin üst düzeydeki işgörenlerin daha yüksek ücretli ve kişisel beklentilere daha fazla cevap veren işlerde çalışmasının olduğu görülmektedir (Gözen, 2007: 28).

2.4.1.7. Kişilik

Bireyin kendi açısından biyolojik, zihinsel ve psikolojik özellikleri hakkındaki bilgisi onun kişiliğini tanımlar. Bir başka ifade ile kişilik; bireyin kendi içinde olup biten olayları değerlendirmesi ve kendisine fayda ve tatmin sağlayacak duruma geçmeyi istemesidir. Kişilik bireyden bireye farklılıklar gösterir. Bunun nedenleri eğitim düzeylerinin farklı olması, yaşam farklılıkları, çevre koşulları ve organik bileşim olarak belirlenebilir (Eren, 2008: 83).

Kişilik bebeklikten, çocukluk dönemine kadar şekillenmeye başlar ve yetişkin olana kadar devam eder. Yetişkin olduktan sonra oturan kişiliği değiştirmek çok zordur. Birey çalışacağı örgüte geldiğinde oturmuş kişiliği ile gelecektir (Türk, 2007: 79).

Oturmuş kişiliklerin yani özgüveni yüksek, öz benlikleri gelişmiş ne istediklerini bilen bireylerin iş doyum düzeylerinin daha yüksek, daha kendilerini geliştirmeye açık, işe yoğunlaşmalarının daha yüksek olduğu takdir edilme ya da övülme gibi kavramlardan ziyade adil terfilere güvenen bireyler olarak örgütlerine daha fazla yarar sağlayacaklardır (Başaran,1991: 205).

2.4.2. Örgütsel faktörler

İşgörenlerin beklentilerinin karşılanmasında ve iş doyumunun sağlanmasında örgütün çalışanına sunduğu örgütsel faktörler belirleyici rol oynamaktadır. Örgütsel faktörler, çalışanların dışında gelişen ve çoğu kez çalışanlar tarafından engellenemeyen faktörlerdir. Bu faktörlerin iş doyumunun sağlanmasında olumsuz etkileri söz konusudur.

İş doyumunu düşük olmasında örgütsel koşulların etkisi son derece önemlidir. Örgüt koşullarının iyi olmaması, çalışanların iş yavaşlatması, beklenmedik grevler olması, verimliliğin düşmesi gibi sonuçları ortaya çıkarır (Davis,1988: 95).

2.4.2.1. İş yeri fiziki koşulları

Çalışanlar açısından iş yerinin fiziki koşulları ve çalışma şartları iş doyumuna üzere etki eden bir diğer faktördür. Fiziki koşulların uygun olduğu ortamlarda örneğin yeterli düzeyde ışıklandırma ve havalandırma, ortamın temiz ve güvenli olması, insan sağlığına uygun koşulların sağlanması çalışanların iş doyumunun artmasında önemli bir rol oynamaktadır (Özkalp ve Kırel, 2011: 117). Çalışma şartlarının iyi olması işgörenlerin kendilerini sosyal ve ruhsal açıdan iyi hissetmeleri, iş doyumunu ve sağlıkları açısından son derece önemlidir. Fiziki koşulların etkileyici olması işgörenin, iş doyum düzeyinde pozitif bir etki yaratacaktır (Luthans, 1995: 128).

2.4.2.2. Ücret

Çalışanların iş doyum düzeyleri ölçüsünde, kendi yetenekleri, tecrübeleri, eğitim düzeylerine göre aldıkları ücret belirleyici bir faktördür (Çetin vd., 2013: 145).

Geçmişten günümüze kadar tüm kuramcılar ücret kavramının çalışan üzerindeki en önemli motivasyon araçlarının başında geldiğini kabul etmektedirler. Bu görüşler çerçevesinde ücret; çalışanın işletmeye girme nedeni olmakla birlikte işverene bağlanma derecesini de

belirleyen ve iş doyumunu sağlamada önemli bir kriterdir. Ancak çalışanlar aldıkları ücret ve artışlarından daha çok aynı işi yapan kişilerin aldıkları ücret ve artışlar ile daha çok ilgilenirler, bu ilgi işgörenin iş doyumunu etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüzün, 2008: 66 - 67).

Ücret; çalışanların toplum içindeki statülerinin belirlenmesinde de önemli rol oynayan bir faktör olmakla beraber, kişinin elde ettiği gelir düzeyi ve toplum içindeki konumu tatmin sağlaması açısından önemlidir. Ücret düzeyinin iyi olması çalışan üzerinde, yönetim tarafından memnun olduğu algısını yaratır, bu da iş doyumunun artmasını olumlu yönde etkiler (Özkalp, 2011: 952).

Çalışanların ücret tatminlerine yönelik yapılan araştırmalardan birisinde %49 oranındaki tatminsizliğin adaletsiz ücret uygulamasından , %21 oranında ise ücret düzeyinin yeterli olmamasından kaynaklanan tatmin düzeyinin düşük olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Çalışanlara ödenen ücret düzeylerinin adil ve yeterli olması iş doyumunu üzerinde olumlu etkiler yaratırken tersi durumda olumsuz etkiler yaratacaktır (Gürbüz, 2007: 242).

2.4.2.3. Terfi ve kariyer beklentisi

Terfi ya da yükselme olanakları çalışanın işinde daha fazla sorumluluk ve kişisel gelişime olanak sağlar. Çalışanlar, çalıştıkları yerlerde terfi etmek ve kariyer sahibi olmak isterler. Bunun nedeni, çalışanların yaptıkları işi öğrenip deneyim kazandıkça, iş onlar için rutin hale gelecek, buldukları statüdeki yetkileri ve sorumlulukları yetersiz gelmeye başlayacak, netice olarak çalışanlar daha farklı yetki ve sorumluluklar almak isteyeceklerdir. Terfi ya da yükselme yolları engellenen çalışanların çalışma çabaları ve istekleri azalacaktır (Eren, 2008: 515).

2.4.2.4. Yönetim

Yönetim tarzı, çalışanların iş doyumunu sağlaması açısından önemli bir faktördür. Örgütler, yönetim anlayışları ile yönetici tarzlarını belirlerken iş doyumunu sağlayacak stratejileri de tespit etmek ve geliştirmek zorundadırlar. Çalışanın motivasyonu üzerinde önemli etkisi olan ücret düzeyinin düşük olduğu örgütlerde, yönetim ve yönetici tarzının iyi olması

çalışanın iş doyumunu arttırıcı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

Yönetim tarzı, iş görenlerin doyum düzeylerinde iki şekilde etkili olmaktadır (Sapançalı, 1993: 61). İlki çalışanların yönetimde karar verme aşamasındaki sürece katılmalarını sağlamaktır. Bu da bireyin değer duygularının artması, yönetime karşı olumlu duygular beslemesi, yönetimdeki kararların gelişmesini sağlamakla birlikte iş doyumunun artmasında önemli rol oynayacaktır (Feldman ve Hugh, 1986: 196). İkincisi ise yönetim ile iş gören arasındaki ilişkilerin desteklenmesi ve geliştirilmesidir. Diğer bir ifadeyle iş gören merkezli olmaktır. Bu da iş doyumunun sağlanmasında ve artırılmasında önemli rol oynamaktadır (Luthans, 1973: 121-122).

2.4.2.5. Kararlara Katılım

Kararlara katılma kişisel olarak algılandığında, bireyin yaptığı işle alakalı kararları alması ve görüşlerini belirtmesidir. Kararlara katılma süreci aslında oldukça zor bir süreçtir. Bunun nedeni ise kararlara katılma derecesinin boyutlarının farklı olmasındandır (Özgüven, 2003: 152-153). Katılmalı yönetimde bazı stratejik kararlarda iş görenlerin fikirlerinin alınması onlar üzerinde özgürlük düşüncesi yaratacaktır. Ancak katılımlı yönetim ‘**birakınız yapsınlar**’ türünde bir yönetim anlayışı değildir (Özkalp ve Kirel, 2011: 390-391). Kararlara katılma, işgörenler üzerinde kendilerini daha rahat ifade edebilme, davranışlarına yansımaya, etkili ve saygılı olma, eşitlik ve özgürlük gibi değerler sistemleri üzerinde son derece olumlu etkiler yaratmakta, bunun sonucunda çalışanların iş doyum ve moral değerlerinin artmasına neden olmaktadır. Çalışanın değerler sistemindeki bu olumlu gelişmeler, işe olan devamsızlıkları, işten ayrılmaları ve örgüt içi çatışmaların azalmasına neden olacaktır (Özgüven, 2003: 153).

2.5. İş Doyumunun Sonuçları

İş doyumunun sağlanması, örgütler açısından bakıldığında çalışanların sağladıkları faydanın artmasını sağlayacaktır. Günümüz koşullarında ürün ve hizmet kalitesinin yüksek olması yanında müşteri memnuniyetinin sağlanması da önem kazanmıştır. Bu durumda işverenlerin eş zamanlı olarak dış müşterilerinin yanında iç müşterisi olan çalışanların da memnuniyetini sağlamaları gerekmektedir. Sadece dış müşterilerin memnuniyetine önem

verilmesi iş görenlerin ihmal edilmesi, çalışanlar arasında tatminsizliklere yol açabilir (Eroğlu, 2007: 382).

Örgüt yönetimlerinde iş görenlerin doyum düzeylerinin yüksek olması, örgüt hedeflerine ulaşmada önemli bir faktördür. Yöneticilerin, çalışanların iş doyumlarını etkileyen faktörleri bilmeleri ve yönetimde uygulamaları son derece önemlidir (Eroğlu, 2011: 121,136).

Ancak iş doyumunu yaratan iş gücünü sağlamak, örgütün başarı performansının göstergesi değildir. Yapılan araştırmalar, örgüt yöneticilerinin, işgören doyumunu yükseltmek için yapacakları her türlü uygulamanın yüksek örgütsel etkinlikle sonuçlandığını güçlü bir şekilde ortaya koymuştur (Robbins, Judge, 2013: 89) .

2.5.1. İş Doyumunun Bireysel Sonuçları

Kişilerin yaptıkları işe karşı verdikleri duygusal tepkiler, iş doyumunu olarak ifade edildiğinde iş görenlerin sağlık durumları, örgütün fiziki koşulları, verimlilik düzeyi ile ekonomik düzeyin gelişmesi açısından son derece önemlidir. Yapılan birçok araştırmanın sonucunda, iş doyumunu etkileyen faktörlerin, kişiden kişiye farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni kişilerin farklı özelliklere sahip olmaları ve algılardaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır.

Yaşamının büyük bir zamanını çalışarak geçiren bir iş görenin iş tatmin düzeyi sağlığını ve özel hayatını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecektir. İş doyumunun yüksek olması çalışan üzerinde olumlu etkiler yaratırken doyum düzeyinin düşük olmasının işe karşı duyarsız, ilgisiz olmasına neden olduğu konusunda görüşler ileri sürülmektedir (Akıncı, 2002: 7).

2.5.1.1. Genel yaşam doyumuna etkisi

20'nci yüzyılın başlarında Rus araştırmacı yazar Maksim Giorki, iş doyumunu ve genel yaşam doyumunu arasındaki bağlantıyı şu şekilde ifade etmiştir; “İş mutluluk verici olduğunda yaşam eğlencelidir, iş bir görev olduğunda, yaşam esarettir” (Aşan ve Erenler, 2008: 206).

Bireyin, kendi yaşamını tüm yönleriyle değerlendirmesinin bir yansıması olan yaşam doyumunu kavramı bireyin yaşamdan beklentilerini, içinde bulunduğu durumu ile mukayese

etmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Yaşam doyumu, bireylerin yaşamlarının tamamından tatmin olmalarıdır. Yaşam doyumu kavramına bu açıdan bakıldığında, bireyin kendi yaşam kalitesini subjektif olarak değerlendirebilmesidir.

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde yaşam doyumu ile iş doyumu arasında üç temel modelle ulaşıldığı görülmüştür. Bunlar **Telafi** (compensation), **Sıçrama** (spillover) ve **Bölümleme** (segmented) modelleridir.

Jude ve Lock, 1993 yılında, yine Iverson ve Meguire'nin 2000 yılında konu ile ilgili yaptıkları çalışmaların sonucunda iş doyumunun yaşam doyumunu artırdığını, önemli etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. İş doyumu ve yaşam doyumu yüksek olan çalışanların verimliliklerinin arttığı ve örgütsel bağlılıklarının üst seviyede olduğu tespit edilmiştir (Iverson ve Maguire, 2000: 811).

Hayatının büyük bir bölümünü iş yaşamında geçiren bireyler iş doyumlarını sağlayamadıkları zaman, yaşamlarında da mutsuz olmaları ile aile ve çevresiyle sorunlar yaşayacak, hatta psikolojik problemler ile de karşılaşabilecektir (Dikmen, 1995: 115).

2.5.1.2. Yüksek moral sağlanması

Moral kavramı, dinamik bir yapıya sahiptir. Diğer bir ifade ile sürekli değişkenlik özelliğine sahip olması nedeniyle onu sürekli yüksek tutmak için devamlı özen göstermek gerekir. Moral, bu özelliğinden dolayı, sürekli desteklenip beslenmesi gereken bir duygudur (Eren, 2008: 197).

İş doyumu ile moral kavramı arasındaki ilişkiye bakıldığında birçok benzerliğin olduğu görülmekle birlikte, moral kavramının iş doyumundan biraz daha psiko-sosyal ve öznel olması dikkat çekicidir. İş doyumunda beklentilerin karşılanmasında kesin olmamakla beraber belli bir ölçü olmasına karşın moralin ölçülmesi sadece dolaylı gözlemlerle belirlenebilmektedir (Eroğlu, 2007: 383).

İş doyumuna ulaşmış iş görenin moralinin yüksek olması örgüte sağladığı yararı artırır, morali iyi olan işini daha enerjik ve coşkuyla yaparken, örgütün hedeflerine ulaşmasında iş birlikteliği sağlar, kurallara ve emirlere uyarak disiplin içerisinde çalışır, yaşanan sorunlar karşısında çözüm odaklı ve istekli çalışır (Sevimli ve diğ, 2005: 58).

2.5.1.3. Fiziksel ve ruh sağlığına etkisi

Çalışma koşullarından memnun olmayan, iř doyumunu sağlayamayan çalışanlar sürekli huzursuzluk ve sıkıntı içerisinde olacaklardır. Bu huzursuzluk iře geç gelme ya da gelmeme, iřin verimliliğini ve kalitesini dūřürme, yönetim tarafından verilen talimatlara uymama gibi tepkiler olarak dışarıya yansıyacaktır. Bununla birlikte çalışanların iře olan ilgisizlikleri psikolojik ve fiziksel durumlarını da etkilediği için iř kazaları da artabilecektir (Sevimli, İşcan, 2005: 59).

Yapılan birçok araştırmada iş doyumsuzluğunun bireyde yarattığı psikolojiye bağlı fiziksel rahatsızlıkları; yorgunluk, nefes darlığı, iştahsızlık, baş ağrısı gibi etkilerle ortaya çıkmaktadır. Yine doyumsuzluk faktörünün çalışanda kaygı, stres, endişe, korku yaratmakta olduğu birçok çalışmanın sonucunda tespit edilmiştir. Çalışanın ruh sağlığının bozulması kişinin kendisine olan saygısını yitirmesine aile ve arkadaşları ile sosyal ilişkilerinin bozulmasına da neden olacaktır (Türk, 2007: 97-98).

2.5.1.4. Davranış biçimlerine etkisi

İş doyumsuzluğu iş görenlerin işleriyle ilgili memnuniyetsizlikleri ve bunları davranışları ile dışarı vurmaları ile ortaya çıkmaktadır. İşgörenler doyumsuzluklarını farklı şekillerde ortaya koyabilirler. Çalışanların iş doyumsuzluğu ile ilgili tepkileri **Yapıcı-Yıkıcı** ve **Aktif-Pasif** olarak iki açıdan ele alınmalıdır. Yapıcı – Yıkıcı etkide çalışanlar işe ilgili şikayetlerini dile getirerek iyileştirme istemeleri aktif ve yapıcı bir tepkidir. şikayetlerin giderilmemesi sonucunda çalışanların işten ayrılmaları aktif ve yıkıcı tepkidir.

İşgörenlerin pasif bir şekilde koşulların iyileştirmesini beklemeleri, kötüleşen koşulları görmemezlikten gelmeleri, bunun sonucunda işe gelmeme, iş yapmama, işe sürekli geç gelme gibi olumsuzlukları ortaya çıkarır (Çarıkcı, 2000: 6).

2.5.2. İş Doyumunun Örgütsel Sonuçları

Örgütsel davranış, iş yerindeki çalışanların tutum ve davranışlarını incelemekle beraber tüm tutum ve davranışları incelemez. Yapılan araştırmalar sonucunda iş görenin performansının ölçülmesinde en önemli olan üç davranış sistematik olarak incelenmektedir. Bunlar; verimlilik, işe bağlılık (devamsızlık) ve iş gücü devir oranıdır (Robbins, 1991: 3).

2.5.2.1. Performans

Performans, işveren tarafından yapılan iş ile ilgili önceden belirlenen standartlar ile çalışanın işteki verimliliğinin karşılaştırma ve ölçme yöntemiyle değerlendirilmesidir. Performans değerlendirmesi çalışanın bireysel başarı ve hedeflerine ulaşım ulaşmadığı ile becerilerini görebilmesini sağlar (Akdemir, 2012: 537).

Performansı yüksek olan işgörenin işveren tarafından ödüllendirilmesi onun iş doyumunu artıracak, buna bağlı olarak daha sonra alacağı sorumlulukları yerine getirmede yüksek performans sergileyecektir (Barutçugil, 2013: 390).

2.5.2.2. Verimlilik

Verimlilik, ekonomik ve sosyal hayatın değişen koşullarına göre sürekli yenilenme olarak tanımlanabilir.

İşgören ile işveren arasında kurulan iyi iletişim, iş ortamında verimliliğin artması yönünde olumlu etkiler yaratır. Verimlilik, çalışanların sosyal ve ekonomik bakımdan refahını sağlayarak iş doyumunun artması yönünde de olumlu etkiler yaratır. Yöneticilerin verimliliği artırmak amacıyla çalışanları fazla çalıştırmaları, çalışma koşullarının sağlıklarını bozacak şekilde olması, işin rutin hale getirilmesi v.b, yanlış yöntemleri kullanmaları, işgörenin verimliliğini düşürürken iş doyumunu da azaltır (Yüksel,1990: 61) Çalışanların verimliliğini artırmak ve iş doyumunu sağlamak için çalışanların menfaatlerinin düşünülmesi, gerektiğinde onların görüşlerinin alınması, işveren-işgören işbirliğinin sağlanması bu nedenle önemli bir faktördür.

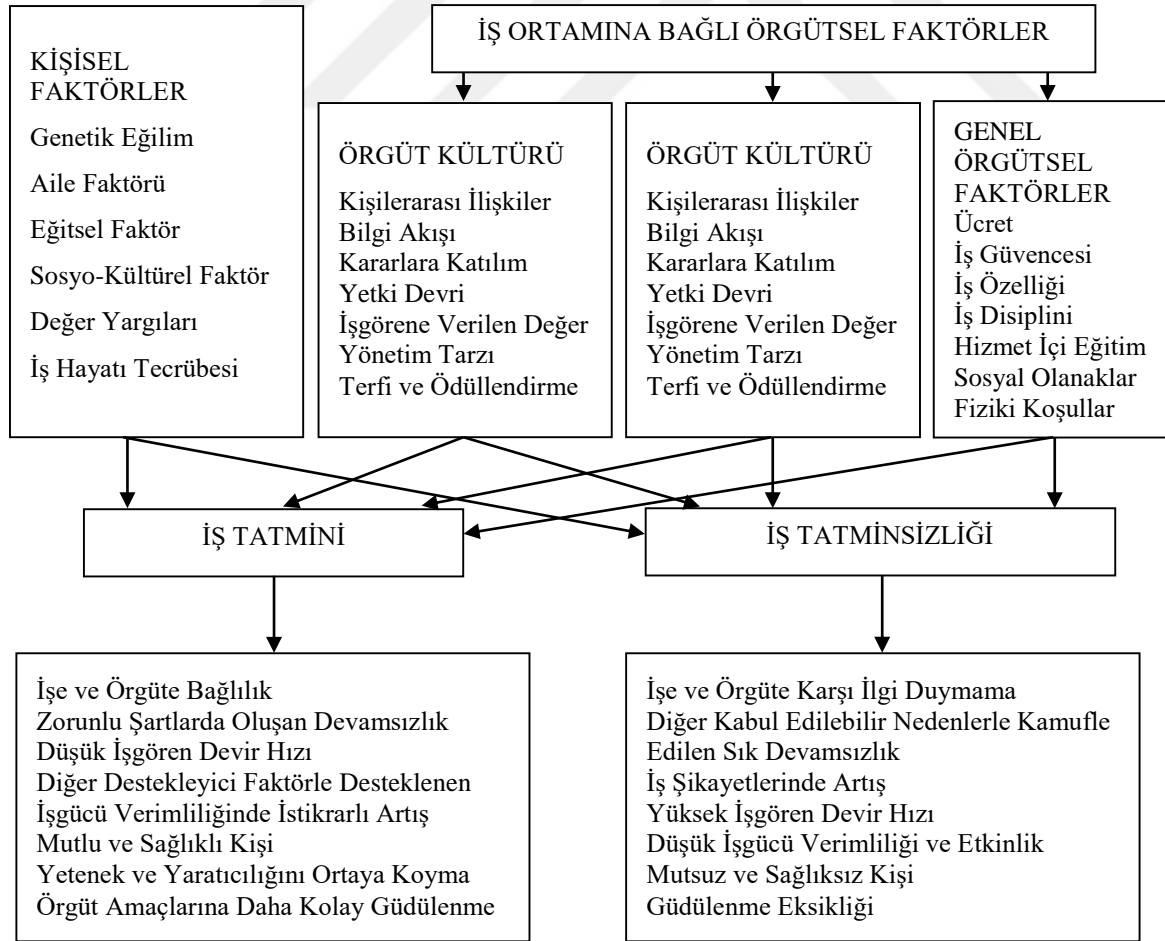
2.5.2.3. İşgücü devri

İş gücü devri iş doyumunu arasında güçlü bir etkileşim söz konusudur. İş doyumunu düşük olan çalışanların işten ayrılma olasılıkları oldukça yüksek olduğu gibi işe devam etme düzeyleri de oldukça düşüktür (Davis,1988: 99). Kamu çalışanları arasında yapılan bir araştırmada yaptıkları işi önemseyen çalışanların işe devamlarının yüksek olduğu, işini önemsemeyenlerin ise devam düzeylerinin oldukça yüksek olduğu tespit edilmiş. Bununla beraber yüksek iş doyumunu her zaman devamsızlığı engelleyememektedir. Yöneticilerin bu durumu gözden kaçırmaması gerekmektedir (Özkalp, Kırel, 2011: 111).

2.5.2.4. İşe bağlılık

Çalışanların iş doyumunu sağlamaları, yaptıkları işten ekonomik, psikolojik ve sosyal fayda elde etmeleri ile mümkündür. İşverenler çalışanlarına bu faktörleri sağlamaları halinde iş görenin işe bağlılığı, verimliliği ve motivasyonu büyük ölçüde sağlanmış olacaktır (Sevimli, İşcan, 2005: 59).

Çalışanların iş tatmin düzeyini etkileyen birçok faktörden söz edilebilse de literatürde bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grup altında toplamak mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 323). Bireysel faktörler ya da kişisel faktörler, bireylerin farklı düzeyde doyum elde etmelerini sağlayan etkenlerdir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki konum ve kıdem, kişilik, zekâ, hizmet süresi ve benzeri etkenlerdir. Örgütsel faktörler ise işin niteliği, yönetim tarzı ve denetim biçimi, güvenlik duygusu, iletişim, ücret, gelişme ve yükselme imkânları, rekabet, çalışma şartları, birlikte çalışan kişiler ve örgütsel ortam olarak gruplandırılmaktadır (Akıncı, 2002: 6).



Şekil 2.5. İş tatmini ile ilgili neden – sonuç ilişkisi (Akıncı, 2002: 6)

İş doyumunun sonuçları, çalışanın ruhsal ve fiziksel sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzur ve ekonomik anlamda gelişmesini etkilediğinden önemlidir. Çalışanların yaşamlarının büyük bir zaman dilimini geçirdikleri örgütte mutlu olmalarının toplumsal gelişim açısından önemi göz ardı edilemez.

2.6. Turizm İşletmelerinde İş Doyumu ve Önemi

Rekabetin çok olduğu turizm sektöründe, işletmenin güçlü olabilmesi sahip olduğu kaynakları en etkili ve verimli biçimde kullanmasına bağlıdır. Hizmet sektöründe işletmelerin en önemli ve değişkenliği en fazla olan kaynaklarından birisi işgörenlerdir ve işgörenlerin performansı, verimi işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. İşgörenlerin performans gösterebilmeleri verimli çalışabilmeleri iş doyumunu ile bağlantılıdır.

Yöneticilerden, işgörenlerin iş doyumlarının sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermeleri beklenmektedir.

Yöneticiler, işgörenlerin sadece ekonomik bir varlık olmadığını, sosyal ihtiyaçlarının da bulunduğunu, ekonomik beklentilerinin yanında farklı sosyal ve psikolojik beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını bilmeleri ve bu yönde destek vermeleri gerekmektedir. İşgörenlerin iş doyumlarının sağlanması örgütlerin sosyal görevidir (Akıncı, 2002: 2).

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Bağlılık en genel tanımla; “Birine bağlı olma durumu, mecburiyet, birine karşı sevgi ve saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” (Türkçe Sözlük, 2005). olarak ifade edilebilir. Webster sözlüğü ise bağlılığı, “politik, sosyal ya da dinsel bir teoriye veya uygulamaya zihinsel ve duygusal aidiyet hissetmek” olarak tanımlamıştır.

Literatürde örgütsel bağlılık tanımı ile ilgili ortak bir fikir birliği olmamakla birlikte yaygın kullanımla “Çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve örgütten ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri” (Meyer ve Allen, 1997: 11). Olarak ifade edilmektedir. Bir diğer ifade ile; “Klasik anlamdaki bağlılığın örgütsel bağlama duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarıyla taşınmasıdır” (Meyer ve Allen, 1991: 61-89). Literatürdeki diğer tanımlara göre ise örgütsel bağlılık; sadece işverene sadakat değil, aynı zamanda örgütün başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların çaba gösterdikleri bir süreçtir (Yüksel, 2000: 76). İş görenin örgütüyle özdeşleşme derecesi olduğundan, aktif olarak örgüte katılımını gerektirmektedir (Newstorm ve Davis, 1993: 198). ve çalışanların örgüte olan sadakatleriyle ilgili davranıştır (Luthans, 1995: 130). Dolayısıyla; çalışanın bağlı olduğu örgütü ve belirlenmiş olan örgütsel amaçlarla birleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme isteğidir (Stephen, 1998: 143). Örgütsel bağlılık örgütsel amaç ve çıkarlar doğrultusunda davranmak için özümsemiş kavram ve disiplinlerin toplamıdır (Wiener, 1982: 42). Maddi düşünceler olmaksızın, örgütte kalma arzusu duyarak örgütün amaç ve değerleri ile birleşmedir (Gaertner, 1989: 975). Çalışanın örgütteki birlikteliğini, kişisel çıkar ve amaçlara ulaşmayı hedefleyen uyum boyutunu, diğer çalışanlara yakın olma isteğini ve kendini ifade ettiği özdeşleşme boyutunu, kişisel ve örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğu boyutunu içeren ve bireyin örgütle bütünleşme derecesini veren kavramdır (O’Reilly, 1986: 492-493).

Örgütsel bağlılığı, işverene ve yöneticiye sadakat olarak değerlendirmektense örgütün iyiliğini ve başarısını sürmesi için örgüt üyelerinin düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreç olarak yorumlamak daha doğru olacaktır (Yüksel, 2000: 176).

Örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve değerlerin özümsemesi ve örgütsel amaç ve değerlere dayalı olan merkezin iki boyutlu bir yapıya dayanmasıdır (DeCotiis, 1987: 446). Çalışanın işten ayrılmamak ve örgütün yaşamını sürdürmesi, amaçlarına ulaşması için beklenilenden fazla çaba ve performans göstermesidir (Güney, 2007: 237), şeklinde tanımlar görülmektedir.

Örgütsel bağlılığa ilişkin en çok kullanılan tanım, “Örgütün amaç ve hedeflerini kabul ederek bunlara inanmak, örgüt adına çaba ve gayret gösterme isteğine sahip olmak, örgütteki varlığını sürdürmek için güçlü istek şeklindedir” (Mowday vd., 1979: 224). Örgütsel bağlılık, çalışanın ait olduğu örgüte karşı hissettiği bağın gücünü gösterir. İşgörenin örgüte karşı sadakat duyması, örgüte kendini adanması ve özveride bulunması ile ilişkilidir. Örgütsel bağlılık duygusu, örgütsel performansı pozitif olarak etkilemektedir.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılık, belli bir örgütün üyesi olarak kalmaya güçlü istek duyma, örgüt adına yüksek çaba gösterme, örgütün değerlerine ve hedeflerine inanmaktır.

Buraya kadar yapılan çeşitli tanımların ışığında örgütsel bağlılığa ilişkin üç temel unsur öne çıkmaktadır.

- Örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek bunlara güçlü inanç duymak.
- Örgüt için fazla çaba harcamaya istekli olmak.
- Örgüt üyeliğini korumak için güçlü istek duymaktır.

Örgütsel bağlılık tanım ve kullanımlarına ait genel başlıklar ise şöyledir;

Yatırımlar dahilinde yapılan tanım: Örgüte bağlılık, üyelikle ilgili olarak ödül ve maliyetlerin fonksiyonu olarak düşünülür ve hizmet süresi ile artış gösterir.

Nitelikler dahilinde yapılan tanım: İşgörenin, istekli, açık ve geriye dönüşü olmayan davranışları sonrasında tavırların sonuçlarının davranışsal hareketlere bağlılığıdır.

İşgören ve İşveren amaçlarının uygunluğu açısından yapılan tanım: İşgörenin örgütsel amaç ve değerleri benimseyerek onlar için gayret göstermesi ile bağlılık gerçekleşir (Balay, 2000: 17).

Örgüte bağlılık, bir çalışan kendini örgütü ve onun amaçları ile özdeşleştirir ve örgüt üyesi olarak kalmak ister. Bu bağlamda örgüte bağlılığın üç boyutundan söz edilebilir.

Duygusal bağlılık: Örgütün değerlerine inanç, örgüte olan duygusal bağlılıktır. Hayvan seven bir çalışan bu konuda üretim yapan örgüte bağlılık duyar.

Zorunlu bağlılık: Örgütte kalmanın ekonomik değeridir. Çalışan örgütten iyi ücret aldığı anda örgütten ayrılmasında zarar göreceğini bilir ve örgüte bağlı kalır.

Minnet bağlılığı: Etik ve ahlaki değerlerden dolayı örgütte kalma zorunluluğudur. Yeni yapılacak olan çalışmalarda öncü niteliğindeki çalışan işten ayrılırsa örgüt zarar görecektir diye düşünerek örgütte kalır (Meyer, 1993: 538-551).

Örneğin; turizm işletmeleri, müşterilerin misafirlikleri boyunca tüm ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen, uzun saatler boyu hizmet üreten ve üretimin müşterinin bulunduğu ortamda yapıldığı ve sunulduğu örgütlerdir. Çalışan ve müşteri ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı müşteri doyumunda çalışanın moral düzeyinin etkili olduğu işletmelerde dış müşteri memnuniyetini sağlamanın yanı sıra iç müşteri olarak tanımlanan, çalışan memnuniyetinin sağlanması son derece önemli işletmelerdir (Avcı, vd.,2009: 33-34). Çalışanın memnuniyeti, müşteri tatmini üzerinde son derece etkilidir. Örgütün hedefine ulaşabilmesinde ve faaliyetlerini sürdürebilmesinde en etkin rol örgütüne bağlılık düzeyi yüksek çalışanlarıdır (Kavacık, vd., 2013: 73-74).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların verimliliklerinin yüksek olduğu ve daha fazla sorumluluk üstlendikleri de kabul edilmektedir.

Turizm işletmelerinde işgörenlerin çalışanların tutumları, diğer örgütlere göre daha önemlidir. Kişiliğin kullanımı, güleryüz, nezaket, içtenlik, insan sevgisi saygısı, temizlik, yardımseverlik, anlayış gibi davranışların müşteri memnuniyetinde etkisi çoktur. Bu davranışların duygusal kökenli olması iş tatmini ile doğrudan ilgilidir. Ayrıca turizm işletmelerinin emek-yoğun bir örgüt olması ve insanın insana mal ve hizmet sunması, işgörenlerin tutumlarının bu mal ve hizmetin oluşma ve sunma sürecinin ve kalitenin belirleyicisi olması açısından önemlidir (Kantarıcı, 1997).

3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılığın önemi işgören açısından ve örgüt açısından olmak üzere iki açıdan incelenir. Bu iki unsur birbirlerinden sürekli etkilendiği için birlikte incelenmektedir.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerde aşağıdaki davranışlar görülmektedir; (Sıgı, 2013: 156).

- Örgüt çıkarlar için bireysel çıkarlardan vazgeçmek.
- Örgütsel çıkarları benimsemek ve inançla bağlı olmak.
- Örgütü çalıştığı bir yer olarak görmeyip benimsediği için görev tanımı dışındaki işleri de üstlenerek verimli çalışmak.
- Örgüt kültürünü benimsemek.
- Örgütsel amaç ve hedefler için yapılacak işleri kendi üstüne almak.
- Örgütte üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duymaktır.

İşgörenler, örgütsel amaçları gerçekleştirirken, bireysel hedeflerini de gerçekleştirdiklerini hissederseniz çalıştıkları örgüte daha fazla bağlılık duyacaklardır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenler kurumlarının başarılı olabilmesi için ellerinden geleni yapacak ve kendilerinden beklenilenin ötesinde çaba göstereceklerdir. Bu hedefleri gerçekleştirebilmenin bir diğer ön koşulu ise iş gücü devrinin mümkün olduğunca az olmasıdır.

İş gücü devri; işgörenin kendi isteğiyle ya da örgüt tarafından işten ayrılmasıdır. Örgütler, iş gücü devrinin az olmasını/olmamasını isterler. Yetenekli deneyimli işgörenin örgütten ayrılması, örgüt için bir kayıptır. Yeni alınacak işgörenin örgüte adapte olması, gerekli deneyimi kazanması zaman alır. İşgörenin kendi isteğiyle örgütten ayrılması ile örgütsel bağlılık arasında ilişki görülmektedir.

İş gücü devir hızının düşmesi, örgütsel bağlılığın en önemli sonuçlarından birisidir. Bireylerin bağlılık düzeyleri arttıkça örgütte kalma isteklerinin yüksek olacağı ve örgütün amaçları doğrultusunda hareket edeceği beklenmektedir

İşgörenin işinin başında olması gereken zamanda iş yerinde olmaması devamsızlık olarak tanımlanabilir. Devamsızlık, yapılan işlerin aksamasına ve maliyet kaybına yol açacaktır.

Örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasında güçlü bir ilişki görülmektedir. (Meyer, 2002: 36-38).

Örgütsel amaçların benimsenmesi ile başarı derecesinin nitelik ve nicelik yönünden artmasına, devamsızlığın ve işgücü devrinin azalması ile kalmayıp aynı zamanda işgöreni, örgütsel yaşam ve üst düzey sistem başarısı için gerekli gönüllü eylemlere yöneltecektir.

Üstleri tarafından sağlanan iyi çalışma olanakları, işgörenlerin, örgütte, rahat, sağlıklı, emniyetli bir ortamın olduğunu ve ihtiyaç duyduğu her türlü kaynağa sahip olarak işini yaptığını hissetmesi ile örgüte olan sadakati daha yükselecektir.

Benimsenmiş politikalar ve sahip olunan değerler ile örgüt ve kendileri arasında uyum olduğunu hisseden işgörenler, örgütlerinin imajını geliştirmek için çalışacaklar ve çalıştıkları örgütün çalışmak için ideal bir yer olduğunu sosyal çevrelerine anlatacaklardır.

Ayrıca örgütün bir parçası olmak aidiyet duygularının karşılanmasına neden olacak ve duyulan tatmin düzeyi doğal olarak artacaktır. Durum böyle olunca işgörenin performansı artacak ve örgütün genel ve özel amaçlarının başarılması için harcayacağı çaba daha fazla olacaktır.

Çalıştığı örgütte değerli ve vazgeçilmez olduğuna inanan yani örgütü ile birleşmiş örgüt amaçlarına bağlanmış olan işgörenlerin yeni ve daha iyi şartları bulunan iş arama istekleri azalacak veya hiç olmayacaktır. Örgütüne duyduğu bağlılığı artan işgörenler, örgütün tamamına fayda sağlayacak, bireysel ve toplumsal davranışlar gösterirler. Aynı örgütte uzun zamandır çalışan işgörenler, deneyimleri ile başarılı işler yapacak ve yaratıcılık konusunda istekli olacaklardır. Bu bağlamda yaratıcılığı olan işgörenlerin çalıştığı örgüt diğer rakip örgütlere göre tercih edilecektir. Yine örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler, örgütlerinin başarılı olabilmesi için görev tanımlarında olmayan işleri yapacak ve örgütün yaşam sürdürme amacına sonsuz destek vereceklerdir.

Örgüt yöneticilerinin gösterdiği adil davranışlar, işgörenin örgüte güven duymasını sağlayacaktır. Terfi, ücret, eğitim olanakları, kaynak isteklerinin karşılanmasındaki adil davranışlar, işgörenin örgüte olan güvenini artırır dolayısıyla örgütsel bağlılık düzeyi artar ve tartışmasız olarak örgüte olumlu yansımaları olur.

Örgütte yöneticiler, başarılı ve etkili iletişim uygulamaları ile işgörenleri kendileri ile ilgili kararlar konusunda bilgilendirirlerse bu işgörenlerde önemsendikleri duygusunu oluşturarak örgüte bağlılığı artırır ve kendilerine verilen bilgiler ışığında gerekli çalışmaları ve adımları daha erken belirleyerek yapılacak işin zamanını kısaltır. Ayrıca yönetici, işgörenine ilgi göstererek, örgütün ona değer verdiğini ileterek örgüte bağlılığı sağlayabilir. Bu sayede işgören işini başarıyla yaptığı sürece işten atılmayacağına inanır, iş güvencesi artar ve örgüte olan güven duygusu gelişir.

Yöneticilerin, işgörenleri karar verme sürecine dahil etmeleri veya fikirlerini sormaları ile örgütsel bağlılık artar ve dahil oldukları kararları uygulama konusunda, daha fazla zaman, enerji ve çaba harcamaya iter.

Örgütsel bağlılığın artırılması ve faydaları ile ilgili bir teori fayda/maliyet hesabıdır. Teoriye göre işgörenler, özellikleri, bu özelliklere verdikleri değerleri ve tecrübeleri, faydalar ve maliyetler olarak iki gruba ayırırlar. Faydalar; yönetici ve çalışma arkadaşları desteği, örgütsel adalet, zorlayıcılık, özerklidir. Maliyetler; iş stresi, iş tehlikeleri ve rutinleşmedir (Dixon, 2005: 172-180). Bu teoride faydalar artıp maliyetler azaldıkça örgütsel bağlılık artacak, işgören-örgüt arasındaki olumlu değiş tokuş ilişkisi gerçekleşecek ve işgören örgütüne karşı daha olumlu olacaktır (Vanderberghe, 2004: 47-71).

Örgüte duyulan yüksek seviyede bağlılık, örgüt değerlerine katkıda bulunma, örgütten ayrılmayı istememe, daha fazla sorumluluk alma, daha fazla sadakat ve yüksek verimlilik ile örgüt açısından kendini gösterir.

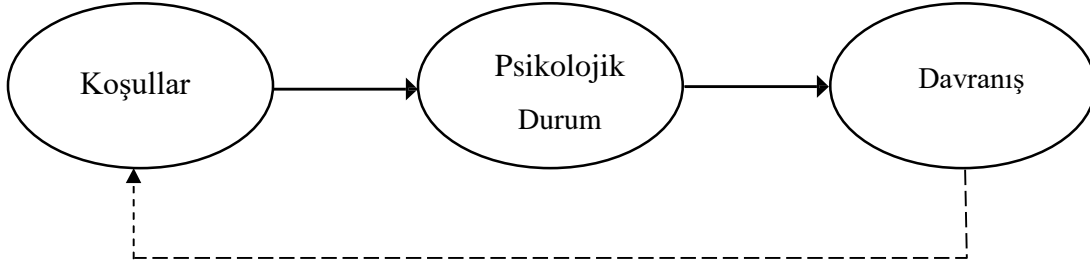
3.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık tanımındaki farklılıklar ve karmaşıklıklar, bağlılığın sınıflandırılmasında da görülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığın boyutları; tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımı olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır.

3.3.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık, örgüt değerleri ile bireyin değerlerinin aynı yöne zaman içinde yönelmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bireyin örgütle bütünleşmesi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesidir. Tutumsal bağlılık Şekil 1 de olduğu gibi

koşulların psikolojik durumu oluşturması ve bunun davranışa dönüşmesi şeklinde gerçekleşmektedir.



Şekil 3.1. Tutumsal bağlılık şeması (Kaynak: Güney, Salih, 2007)

Etzioni, Penley ve Gould, O'Reilly ve Cahtman, Meyer ve Allen tutumsal bağlılık üzerine önemli çalışmaları olan araştırmacılarıdır (Sığırı, 2013: 156).

Tutumsal bağlılık üzerinde çalışan araştırmacılar özdeşleşme konusunda önemle durmuşlardır. Davranışsal bağlılık ile ilgili araştırmalarda ise, tekrarlanan davranışların, tutum değişimi üzerine olan etkileri üzerinde durulmuştur (Avcı, 2008: 82).

Örgütsel bağlılığın, tutumsal yaklaşımları üzerine çalışmalar yapmış araştırmacıların bağlılık yaklaşımları aşağıda sırasıyla verilmiştir.

3.3.1.1. Etzioni'nin yaklaşımı

Örgütsel bağlılık konusunda ilk çalışmaları yapanlardan biri Etzioni'dir. Örgütsel bağlılığı örgütsel katılım olarak niteleyen Etzioni; örgütün işgörenler üzerindeki güç ve yetkilerinin, işgörenin örgüte bağlanması ile oluşacağını savunur (Avcı, 2008: 156). Bağlılık örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesidir. Verimlilik ise çıktı üretmek için kullanılan kaynakların miktarıdır (Can, 2005: 353). Etzioni, örgütsel bağlılığı; Hesapçı Bağlılık, Yabancılaştırıcı Bağlılık ve Ahlaki (moral) Bağlılık olmak üzere 3'e ayırmıştır.

Ahlaki (moral) bağlılık, işgörenin örgütün değerlerini benimsemesi, kendini örgütün hedeflerine adanmasıdır. Örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve özdeşleşmeye dayalı örgüte pozitif bir yönelimdir. Örgütteki işlerini değerli sayarak, görevlerini dikkatle yapması esasına dayanır. Bireyin değerleri ile örgütün değerleri

birleşmekte, işgören örgütün amaçları doğrultusunda çalıştığında kendi amaçlarını da gerçekleştirebilmektedir (İnce, 2005:123).

Hesapçı (çıkara dayalı) bağlılık, işgörenin çıkarları doğrultusunda oluşturduğu alış veriş temeline dayalı bağlılık türüdür. İşgörenlerin, örgüte katkılarının karşılığını aldıklarını düşündüklerinde ortaya çıkmaktadır. İşgörenler, örgüte katkıları ile karşılığında örgütten aldıkları teşvikler arasındaki ilişkiyi faydalı ve adil olarak gördüklerinde örgüte hesapçı bağlılık duymaktadırlar. Kurulan psikolojik bağ, ahlaki bağlılığa göre düşüktür fakat çıkarlar doğrultusunda motivasyon sağlar (Sığı, 2013: 157).

Yabancılaştırıcı bağlılık ise, işgörenin örgütte yaşadığı sınırlamalar ve zorlamalar sonucu örgüte karşı olumsuz duygular beslemesi ve örgüte olan bağlılığını yitirmesidir. Etzioni, sınırlamalar ve zorlayıcı tavırlara örnek olarak hapisane ve askeri kamp örneklerini verir. İşgören örgüte bağlılık hissetmese de, kalmak istemese de maddi çıkarlar, iş bulamama, fazla bir alternatifin olmamasından dolayı bağlılık göstermesi durumunda ortaya çıkmaktadır.

İşgören psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Sığı, 2013: 157).

3.3.1.2. Kanter'in yaklaşımı

Kanter, farklı bağlılık biçimlerinin, örgütlerin, işgörene yükledikleri farklı davranışsal gereklerin sonucu olarak ortaya çıktığını belirtmiştir (Güney, 2007: 246). Kanter örgütsel bağlılığı; "işgörenlerin, enerji ve sadakatlerini çalıştıkları örgüte verme konusunda istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleri" olarak tanımlamıştır (Gül, 2002: 49). Kanter örgütsel bağlılığı, devam bağlılığı, birleşme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak üç başlıkta incelemiştir.

Devam bağlılığı; işgörenin örgütün yaşamını sürdürmesine adanmışlığını ifade eder.

Bir diğer ifadeyle; işgörenin örgüt üyeliği için fedakarlıkta bulunmasını bazı şeylerden vazgeçmesidir. İşgören örgüt için fedakarlıkta bulunduğu örgüt bağlılığı artacaktır. Bir örgüte katılmak veya örgütte kalmak adına fedakarlıklar yaptıklarında sistemin ömrünü sürdürmesine daha çok gereksinim duyarlar.

İşgörenin örgüte yatırım yapması, örgüt ile karşılıklı çıkar ilişkisini ifade eder. Örgütten yaptığı yatırımın karşılığını bekler. Yatırımının karşılığını almadan örgütten ayrılması işgören için maliyetli olacaktır. Yaptığı yatırımlarla örgütle bütünleşen işgören, örgüt başarılı olduğunda kendi payına düşeni alacaktır. Böylece işgörenin örgüt bağlılığı da artacaktır (Avcı, 2008: 86).

Birleşme bağlılığı; işgörenin örgütte kurduğu sosyal ilişkileri ifade etmektedir. Bir başka deyişle örgüt içi sosyal ilişkilere kurulan bağıdır. Birey örgütte sosyal ilişkiler kurarsa, örgüte bağlılığı da artacaktır. Sosyal ilişkilerden kaynaklanan bağlılık, kişilerin kaynaşması, birleşmesi ile ortaya çıkan birleşme bağlılığıdır. Örgütler bu bağlılığı sağlamak için ilk gün oryantasyonları, takım halinde aktivasyonlar, eğlenceler, sosyal organizasyonlar düzenleyerek, işgörenlerin kaynaşmasını sosyal birliktelik oluşmasını sağlamaya çalışırlar (Güney, 2007: 247).

Kontrol bağlılığı; işgörenin davranışı arzu edilen yönde şekillendirmeye yarayan örgütsel ilkelere bağlılığı ifade eder. Bu bağlılık işgörenlerin kendi öz kavramlarını örgütün ilke ve değerleri ile formüle etmesi sonucudur (Güney, 2007: 247). Başka bir tanımla işgörenin örgüt değerlerini benimsemesi sağlanarak ortaya çıkan bağlılık türüdür. Örgütün değerlerini benimseyen birey, bu değerler doğrultusunda hareket edecek ve örgütle bütünleşecektir. İşgören, zaman içinde örgütü temsil ettiğini düşünerek hareket edecek böylece kontrol bağlılığı sağlanmış olacaktır. Çalışanlar norm ve davranışları baskı ve zorlama yoluyla değil, kendi değerleriyle örtüşmesi sonucu olduğuna inanmasıyla uygulamaya koymasındır.

Bu üç bağlılık yaklaşımının birbiri ile ilişkileri büyüktür. Örgütler bağlılık geliştirmek için bu üç yaklaşımı beraber kullanmaya özen gösterirler (Güney, 2007: 247).

3.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, işgörenin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlarlar (Güney, 2007: 246).

Geniş anlamda, bireyin işe katılması, sadakat ve örgüt değerlerine olan inancı olmak üzere örgüte olan psikolojik bağlılığı olarak anlatılır. O'Reilly ve Chatman, çalışmalarında

bağlılığı, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üçe ayırmışlardır (Güney, 2007: 246).

Uyum Bağlılığı: İşgörenin örgütü bazı ödülleri kazanabilmek için desteklemesidir. Uyma bağlılığı faydacı bir bağlılıktır ve altında belirli dış ödüller kazanmak vardır. İşgören, tutum ve davranışları inandığından değil, yapmak zorunda olduğundan yapmaktadır. İşgörenin bağlılık göstermesindeki amaç; ödülleri (ücret, terfi, ikramiye) elde etme ve cezalardan kurtulmadır. Örgüte uyum; güven esasına değil, kontrol esasına dayanır ve işgören davranışlarını ödülleri elde etmek için örgütün isteğine uygun hale getirir. Yani işgören örgütü yüzeysel olarak desteklemektedir (Kamiloğlu, 2014: 61).

Özdeşleşme Bağlılığı: İşgörenin, iş arkadaşları ile iyi ilişki kurmak ve/veya bu ilişkiyi devam ettirmek için kurduğu bağlılıktır. Bir grubun üyesi olmaktan gurur duyduğunda, grubun değerlerine saygı duyması ve bu grup üyeliğini sürdürmek istemesidir. İşgören, değerlerini örgüte göre ayarlamak zorunda değildir, örgüt işgörenin değerlerini desteklemeli ve bu sayede işgören örgütle özdeşleşir. Özdeşleşme, işgörenin kendini örgütün bir üyesi olarak kabul etmesi ile başlayıp, örgütün değerlerini içselleştirerek örgütün üyesi olmaktan gurur duyduğu zaman tamamlanan bir süreçtir (Avcı, 2008: 85).

İçselleştirme Bağlılığı: İşgören ve örgütsel değerler arasındaki uyum ile oluşan bağlılıktır. İçselleştirme, işgörenin örgütün değerlerini kendi değerleri ile uyumlu görmesi, tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer işgörenlerin değerleri ile uyumlu hale getirmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. İşgören, örgütünün değerleri ve amaçları, kendi değerleri ve amaçları ile birleştiğinde örgütü için yüksek performans göstermeye çaba gösterecektir.

Çalışanların örgütün hedef ve ilkeleri doğrultusunda kendilerinden beklenilenden daha fazlasını ortaya koyabilmeleri için uyum yeterli olmayıp, özdeşleştirme ve içselleştirme bağlılığına da gereksinim duyulmaktadır (Kamiloğlu, 2014: 62).

O'Reilly ve Cahtman'a göre, işgörenler örgütlerine, ödül alma, cezalardan kurtulma amacıyla bağlılık gösterebilirler. Bu yüzeysel bir bağlılıktır. Özdeşleşmede işgören örgütü benimser ve üyesi olma arzusuyla bağlılık gösterir. Örgütler için tercih edilen bağlılık türü içselleştirmede ise, bireyin değerleri ile örgütün değerleri örtüşmekte ve işgören bağlılığı sürekli olmaktadır. Caldwel, Cahtman ve O'Reilly örgütlerin, içselleştirme ile bağlılığı

arttırmak için örgütsel değer sistemlerini çok iyi açıklamaları gerektiğini belirtmişlerdir (Avcı, 2008: 85).

3.3.1.4. Penley ve Gould'un yaklaşımı

Bu bağlılıktaki yaklaşımlar Etzioni'nin modelini çağrıştırmaktadır. Penley ve Gould, Etzioni modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutlu olduğunu; ancak Etzioni'nin modelinden farklı olarak, bu üç boyutun da örgütlerde birlikte bulunabileceğini iddia etmektedirler. Örgütsel bağlılığın bu üç boyutu, ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktan oluşmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 46). Modelde yer alan ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığın her ikisi de duygusal bağlılık ile ilgilidir ve bunların birbirlerinden bağımsız mı yoksa birbirlerine karşıt mı oldukları açık olarak belirtilmemektedir. Eğer bunlar birbirlerinin karşıtı olarak kullanılmışlarsa, yabancılaştırıcı bağlılık kavramına gerek kalmayacak çünkü yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuzlu olacağı ya da ahlaki bağlılık, yabancılaştırıcı bağlılığın olumsuzlu olacağından, ahlaki bağlılık kavramının kullanılmasına gerek kalmayacaktır. Bu nedenle de Penley ve Gould bu iki bağlılık türünü birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirmiştir (Penley ve Gould, 1988: 45).

Ahlaki bağlılık: Moral bağlılığı olarak bilinir. İşgörenin örgütle bütünleşmesi ve örgütün hedeflerini benimsemesine dayanmaktadır. İşgören, kendini örgütüne adan ve yapılanların sonucundan kendisini sorumlu görür.

Çıkarıcı bağlılık: Değişim ilişkisine dayanmaktadır. İşgören performanslarına göre örgütün kendilerine vereceği ödül, prim veya değişik teşvikleri almaları prensibine dayanır. İşgören, örgütü kendi hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değerlendirir.

Yabancılaştırıcı bağlılık: İşgörenin, alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı, farklı çalışma imkanı olmadığı ve örgütün iç çevresinde rolü bulunmadığı görüşüne dayanmaktadır. Yalnızlık duygusuna kapılan işgören, verilen ödül ve cezaların kişisel çalışmalar sonucu değil bir tesadüf olarak verildiğini düşünmektedir. İşgören, bu süreçleri kısır döngü içinde yaşadığını düşünür (Akgün, 2015: 54).

3.3.1.5. Allen ve Meyer yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, işgörenlerin örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Meyer ve Allen, bağlılığı, istek/duygusal, ihtiyaç/devam ve zorunluluk/ normatif olarak üçe ayırarak incelemişlerdir (Allen, 1990: 1).

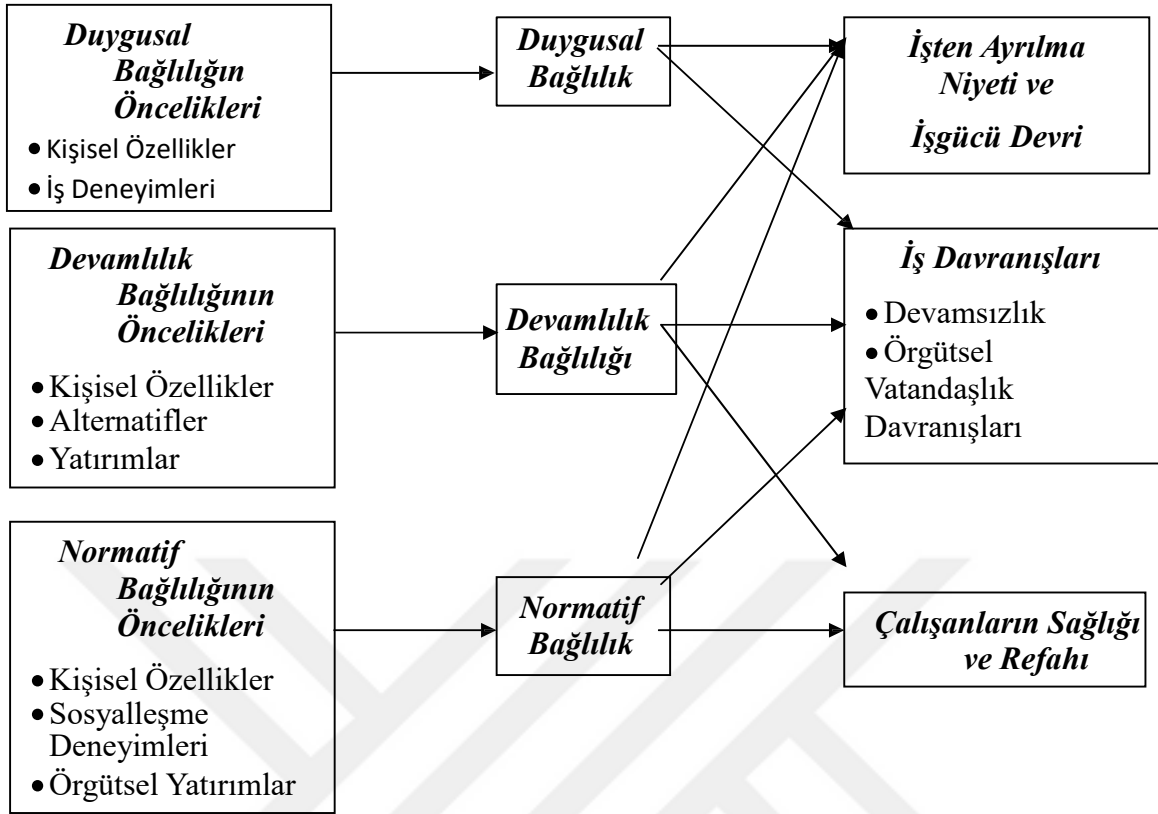
Duygusal/İstek Bağlılık: İşgörenin çalıştığı örgüte olan duygusal bağlılığı anlamına gelmektedir. Örgütü ile bütünleşmesidir. Duygusal bağlılık işgörenlerin örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgütü yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içerir.

Devamlılık/İhtiyaç Bağlılığı: Örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin farkında olma anlamına gelmektedir. Devamlılık/ihtiyaç bağlılığı, işgörenin, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünmesi nedeniyle örgüt üyeliğini sürdürülmesidir. Devamlılık bağlılığı, işgörenin, örgütteki kıdem, kariyer, prim vb. gibi yararlanmaları varsa ortaya çıkar ve işgören, istemese de örgütte kalmaya devam eder. Çünkü örgütten ayrılmanın kendisi için maliyeti yüksek olacaktır (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül maliyet bakış açısından ele almaktadır.

Normatif/zorunluluk Bağlılık: Allen ve Meyer 1984 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen "normatif" ya da "ahlaki" boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir (Meyer ve Allen, 1984: 372-378). Normatif bağlılık, işgörenlerin, örgüte karşı yükümlülük ve sorumlulukları olduğuna inanarak örgüt üyeliklerini sürdürmeye zorunlu hissetmelerinden kaynaklanır (Güney, 2007: 252).

Bu bağlılık, zorunluluk içerdiğinden; işgörenin, örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyut olarak ifade edilir. Normatif bağlılıktaki zorunluluk devamlılık bağlılığında olduğu gibi çikara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır.



Şekil 3.2. Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli

Kaynak: Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences Meyer and et al. 2002.

Tutumsal bağlılık yaklaşımlarında, duygusallık vardır. Örgütün amaç, hedef ve değerlerinin işgören tarafından kabullenilmesi üzerinde durulmaktadır. İşgörenler, kendi amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerini büyük bir uyum içerisinde gördüğünden, örgüt üyeliğinin sürmesini istemekte ve örgütte çalışmaktan büyük bir mutluluk duymaktadır. Bu mutluluk örgüt lehine daha fazla çaba sarf edilmesine sebep olmaktadır.

Bu yaklaşımda, tutum ve davranışlarda rasyonel düşünme eğilimi vardır. Alış-veriş mantığı tutum ve davranışlara yön vermektedir. İşgören örgütünü belirli ödül ve yararları elde etmek için bir araç olarak görmektedir. Örgütten ayrılmamanın getireceği maliyetin yüksek bulunması işgörenin rasyonel davranışlar göstermesine neden olmaktadır. Bu yaklaşımlarda işgörenler bağlılıklarında gönüllülük değil, zorunluluk hissetmektedir. Buna göre işgören, çalıştığı örgüte yıllar boyu yaptığı yatırımlar neticesinde bir takım kazançlar elde etmektedir. Örgütten ayrılması durumunda bu yatırımların boşa gideceğini düşünmektedir. Bu nedenle de örgütte kalmayı tercih ederek ayrılmayı istemeyecektir. Ayrıca, alternatif olanakların eksikliği de zorunluluk

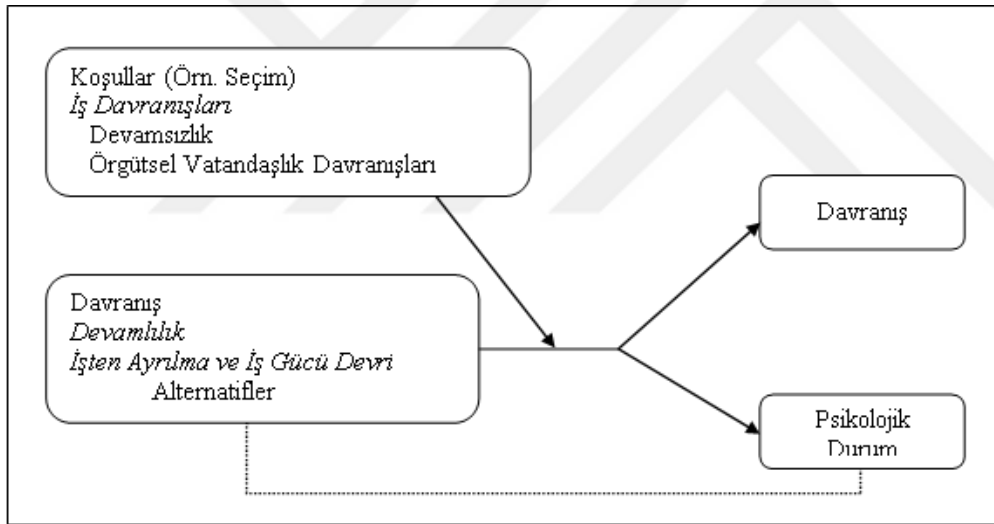
yaratmaktadır. İşgören, başka örgütlerde daha iyi iş imkanları bulunmadığına inanıyorsa, örgütte kalmaya zorunlu hissedecektir.

Ahlaki niteliğin temel alındığı bağlılık türlerinde işgören, bağlılığı doğru ve ahlaki bir davranış olarak görmektedir. Ahlaki normlar zorunluluğun kaynağıdır.

Örgütsel bağlılığın, davranışsal yaklaşımları üzerine çalışmalar yapmış araştırmacıların bağlılık yaklaşımları aşağıdaki başlıklarda incelenecektir.

3.3.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık işgörenin örgüte bağlanması ve anlaması sürecidir. Şekilde davranışsal bağlılığın süreci görülmektedir.



Şekil 3.3. Davranışsal bağlılık şeması

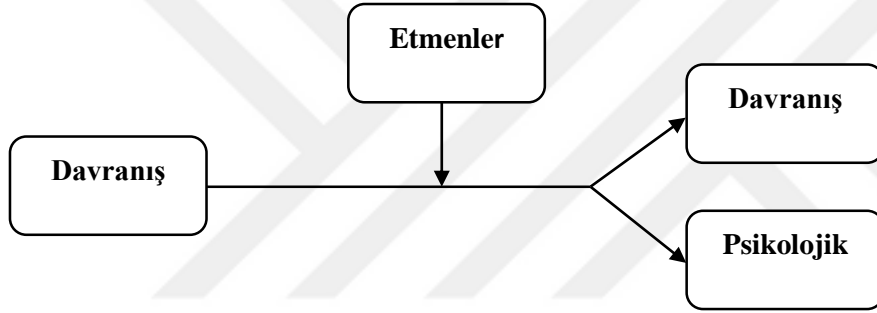
Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63

Davranışsal bağlılık ile ilgili yaklaşımlar, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayalı olduğundan ağırlıklı olarak sosyal psikologların çalışmalarını yansıtır (Meyer ve Allen, 1997: 9). Belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması gereği, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele alınmaktadır. Çeşitli sosyal kulüpler, askeri kurumlar ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul törenleri yoğun olarak kullanılmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir.

Kişi davranışlarında gösterdiği bağlılık sonrası o davranışlara uygun veya onu haklı çıkaracak tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Kısaca davranışsal bağlılık, bireyin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreciyle ilgilidir. Davranışsal bağlılık, örgütte kalma eğilimi, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmamak olarak ifade edilir (Meyer ve Allen: 61).

Bireyin, örgüt üyeliğini sürdürmek için özveride bulunması gereği davranışsal bağlılığın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Becker ve Salancik, davranışsal bağlılığı inceleyen önemli araştırmalar yapmışlardır.



Şekil 3.4. Davranışsal bağlılık yaklaşımı

Kaynak: A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment (Meyer, J.P. and Allen, N.J.; 1991:63).

Davranışsal bağlılık ile ilgili süreçler Şekil 4 de görüldüğü gibi gelişmektedir. İşgören herhangi bir davranışta bulunduktan sonra bazı koşullar nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bu davranış tekrarlandıkça da buna uygun tutumlar geliştirmektedir. Tutumlar davranışın tekrarlanma olasılığını artırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Örgütsel bağlılığı davranışsal bakış açısıyla ele alan araştırmacılar bağlılığı, işgörenin örgütünde kalma isteği veya kalmama isteği ile ilişkilendirmişlerdir. Örnek olarak, başka yerde çalışmayı tercih eden işgören, örgütünün sunduğu sağlık yardımı, kıdem, prim gibi haklardan, örgüt içi ve dışı ilişkilerden elde ettiği avantajlardan vazgeçmek durumunda kalabilir. Bu bakış ile örgüte bağlılık, farklı iş olanakları olmasına rağmen örgütte kalıp o örgüt için çalışmaya istekli olma olarak görülmüştür (Özutku, 2008: 80). Sosyologlara göre örgütsel bağlılık; bağlılığın açıkça gösteriliş şeklidir. İşgörenler, işlerine devam ederek sorumluluklarını artırmaktadırlar. İşgören

olarak sorumlulukların artması da örgütten ayrılmayı zorlaştırmaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 20).

Davranışsal bağlılık ile ilgili aşağıdaki başlıklarda incelenen iki yaklaşım bulunmaktadır.

3.3.2.1. Becker'in "yan bahis" yaklaşımı

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili ilk çalışmalar, Becker'e (1960) dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele oturtan Becker'in yaklaşımı, literatürde yan bahis kuramı olarak adlandırılmış ve bağlılığın "davranışsal" yönü üzerine odaklanmıştır. Bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisi sonlandırdığında kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranışları sürdürmesidir (Meyer ve Allen, 1984: 372).

Becker tarafından örgüte, faaliyete veya kişiye bağlı olan işgörenlerin, örgütü, faaliyeti veya kişi ile birleşen tutumlar sergilediklerini belirtmiş ve değişiklik yapmanın sonucunda bir bedel olması nedeniyle mümkün olmadığı vurgulanmış, bağlılık kavramına, "bilinçli bir taraf tutma davranışı" şeklinde yaklaşılmıştır (Meyer ve Allen, 1984: 372).

İşgörenin, tutarlı davranışlarda bulunmasının bazı yan bahislere girmesinden dolayı geliştiği öne sürülmektedir. Yan bahis demek, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. O zaman bağlılığın, yan bahislerden kaynaklandığı söylenebilir. Eğer işgören davranışı bir önceki davranışı ile tutarlılık içinde değilse, çalışan bahsi kaybedebilir.

Tutarsız davranışı işgörenin çıkarlarına mal olabilir. Çalışanın davranışlarının tutarlı olabilmesi için davranışlarına bağlılık geliştirmesi gerekmektedir (Cengiz, 2001: 38) .

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir. Bunlar (Gül, 2002: 49);

Toplumsal beklentiler: İşgören, toplum beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Sık iş değiştiren işgörelere toplum içinde güvenilir diye bakılmamasını bu tür toplumsal baskılara örnek olarak vermek mümkündür.

Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı bürokratik düzenlemelerdir. Emeklilik aylığı için her ay aylığından bir miktar kesinti yapılan bir işgören işten ayrılmak

isterse, yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek ve emekli aylığı alamayacaktır. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahise sokmaktadır.

Sosyal etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından biri de sosyal etkileşimlerdir. İşgören, başka insanlarla ilişki içindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlar ve bu kanaatin bozulmaması için de ona uygun davranışlar sergilemek zorunda kalır.

Sosyal roller: Yan bahisler, işgörenin bulunduğu sosyal role alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Sosyal rolünün gereklerini yerine getirmeye alışmış olan başka bir role uyum sağlayamamaktadır.

Becker'a göre, bağlılık bilinçli kararlar sonucu oluşmaz. İşgören, kritik olmayan bir dizi davranış sergiler ve bu davranışlar toplandığında, kaybetmek istemeyeceği birçok yan bahis gelişmiş olur. Günlük rutin olaylar, devam eden tutarlı davranışları daha önemli kılar ve bu süreci ancak bir değişiklik olacağı zaman fark eder. Yani, işgören davranışlarını değiştireceği zaman kendisi için önemli olan yan bahislerin farkına varır. Örneğin, işgören işini değiştirmesi sonucu farklı bir semte veya kente taşınması gerektiğini öğrendiğinde, bu duruma alışmak kendisi için zor ve zaman alıcı olacağından yeni işi kabul etmeyebilir

Becker'a göre, işgörenin geliştirdiği bağlılığı tam olarak anlayabilmek için yan bahislere girebileceği değerleri incelemek gerekir. Örneğin, ekonomik bağlılık ancak paranın değerli görüldüğü ortamlarda gerçekleşebilir. Sonuç olarak, yan bahisler işgörenin sosyal bir örgüte katılması sonucu oluşmaktadır. (Cengiz, 2001: 40).

3.3.2.2. Salancik'in yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımına göre, örgütsel bağlılık "Kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır (Sığırı, 2013: 263). Salancik bağlılığı; işgörenin davranışlarına ve davranışları nedeniyle işe dair faaliyetlerini ve örgütüne olan ilgisini ve bağlılığını güçlendiren inançlarına bağlanması durumu olarak ifade etmektedir. Tutumlar ve davranışlar arasındaki uyumun olumlu ya da olumsuzluğuna dayanır. Tutum ve davranışlar bir biriyle uyumsuz ise işgören, gerilimli ve stresli olur, tutum ve davranışlar bir biri ile uyumlu ise örgüt bağlılığı gerçekleşir. Salancik

her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağını da belirtmiştir. İşgören, davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkilemektedir (Gül, 2002: 49).

Bağlılık, işgörenin belli bir davranışla özdeşleşmesidir. Üç özellik, işgöreni davranışlarına bağlamaktadır. Bu özellikler, **davranışın görünürlük, değişmezlik ve isteğe bağlı oluşudur.** İşgören, özellikleri kullanarak davranışlarına daha çok veya daha az bağımlı olabilir. Tutumları şekillendiren bağlılığın gücü, işgörenlerin bağlı oldukları durumlara uyum sağlamak için bazı tutumlar geliştirmeleri ile doğru orantılıdır. Büyük bir örgüt için yirmi yıl çalışan işgören, değişik pozisyonlar karşısında, örgütte devam eden üyeliğinin mantıklı açıklamasını yapmak için tutumlar geliştirir. Salancik' e göre davranışların değerli, kayda değer ve arzulanan bir davranış olduğuna inanılır. Bu davranışlar inanç gereği tekrarlanır ve zamanla hayal yaratılır. Hayal içinde dürüstlük ve değerler davranışları parçası olur. Bu hayal, davranışların devamlılığını sağlar; davranış da hayallerin devamını getirir. Davranış, doğru tutumların gelişmesine, tutumlar da davranışın devamlılığını sağlar. Sonunda işgören, örgütüne hem davranışsal hem de psikolojik olarak bağlılığını geliştirir (Cengiz, 2001: 40-41).

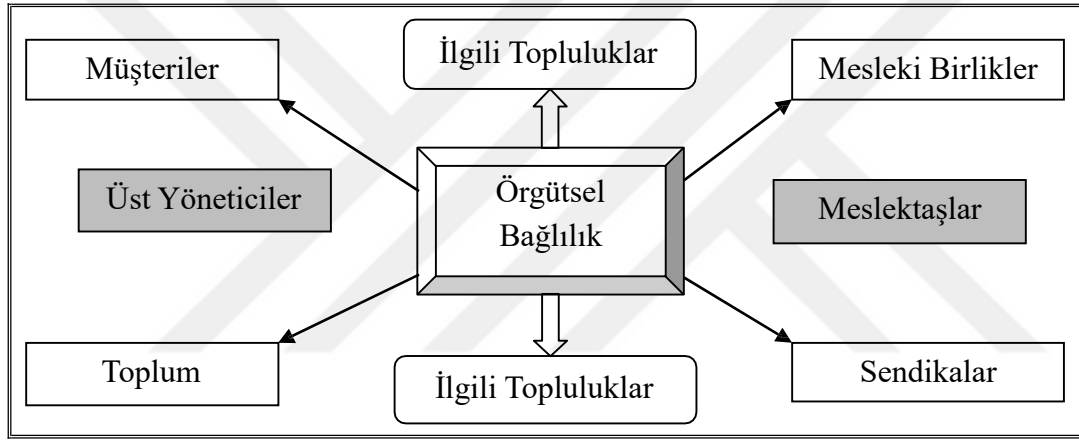
Kısaca, Salancik'e göre, davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için, işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durum, davranışı devam ettirme isteği olmalıdır (Meyer ve Allen, 1991: 65-66).

3.3.3. Çok boyutlu bağlılık yaklaşımı

Reichers, tutumsal bağlılığı geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak, bağlılığın genellikle örgütün bütünü ile ilişkili olduğuna dair bir inanış vardır. Çoklu bağlılık yaklaşımında ise, örgüt içinde birbirinden farklı ögelerin olduğu ve bu ögelere farklı seviyelerde bağlılık oluşabileceği üzerinde durulmaktadır (Balay, 2000: 28). Reichers'a göre örgüt teorisinde örgütler, bireysel amaç ve değerlerden farklı amaç ve değerleri içeren birleşikler halinde ele alınmaktadır. Örgütsel amaç ve değerlerden söz edildiğinde örgüt üyelerinin paylaştığı belirli amaçlardan söz edilmemektedir. İşgörenlerin, örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık gösterecekleri kabul edilmektedir (Becker ve diğerleri, 1996: 465). Yani işgörenlerin bağlandıkları şeyin örgütsel amaç ve değerler olduğunu söylemek tatmin edici değildir. Reichers örgütte bulunan belirli grupların amaçlarının belirlenmesini ister. Bunun nedeni ise örgütteki çoklu bağlılıkların merkezinin belirlenmesidir (Reichers, 1985: 470).

Çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bağlı olunan örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Bu gruplar; işgörenler, müşteriler, örgüt yönetimi, sendikalar ve kamuoyu gibi sıralanabildiği gibi örgüt ile ilişkisi olan farklı faktörlere de bağlılık duyulabileceğini ifade edilir. (Redman ve Snape, 2005: 301). Örgütlerin varlık sebeplerinin, genellikle birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 54).

Bu yaklaşım, örgütün amaç ve değerleri ile ilgili olan bir bağlılık tanımından çok işgörenin, amaç ve değerlerinin örgütsel bağlılık için bir temel oluşturduğu üzerinde durur (Cengiz, 2001: 43).



Şekil 3.5. Reichers'in örgütsel bağlılık modeli

Kaynak: Cengiz, 2001, s.43

Şekil 3.5'de görüldüğü gibi Reichers'in çoklu bağlılığa dayanan örgütsel bağlılık modelinde işgörenlerin örgüt içinde yöneticilerine, meslektaşlarına ya da ilgili oldukları topluluklara, örgüt dışında da müşterilere, topluma ya da sendikalara bağlılık duyabilecekleri üzerinde durulmaktadır.

İncelenen, tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarının, birinin diğerinden üstün olduğunu söylenemez. Bu yaklaşımların geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Tutumsal bağlılıkta işgören, kendi değer ve amaçlarının örgütün amaç ve değerleriyle ne derece uyduğu, davranışsal bağlılıkta ise işgörenin, belirli bir örgütte sürekli kalma ve üyeliğini sürdürme sorunu üzerinde durulmaktadır (Varoğlu, 1993: 18).

3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığı belirleyen üç faktör bulunmaktadır. Bunlar sırası ile;

3.4.1. Kişisel Faktörler

Çalışanların kişisel özelliklerinin örgüte getirdiği katkıdır.

Bir sonraki maddede sırayla verilen bu kişisel faktörler, örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir. Bu etkiler ise örgütsel bağlılıkta farklılıklara neden olur (Akbaş, 2015: 94).

3.4.1.1. Yaş

Yapılan araştırmalarda, yaşı ileri olan işgörenlerin, gençlere göre örgütlerine daha bağlı oldukları iddia edilmektedir. Orta yaş üstü işgörenler, mesleklerinden ve örgüt içindeki pozisyonlarından memnun olma eğilimindedirler. Yaşın ilerlemesi, örgütteki yatırımların da (terfi etme, ücret artışı, hak edilen tazminat vb.) artması anlamına gelmektedir (Çöl ve Gül, 2005: 295).

Uzun yıllar boyunca belirli bir örgütte çalışan ve bu süre içinde kendine özgü iş tutumları ve değerleri geliştiren, iş arkadaşları edinen işgören başka bir örgüte geçtiğinde uyum ile ilgili sorunlar yaşayabileceğini düşünmekte ve bu nedenle örgütüne bağlılık göstermektedir. Diğer tarafta, mesleğine yatırım yapmamış, işe yeni başlayan gençlerde, uyum sorunları, kıdeme bağlı düşük gelir, statü özellikleri bakımından alt basamaklarda olma ve deneyim yetersizliğinden dolayı problemleri daha stresli olarak değerlendirme gibi nedenlerden dolayı iş doyumlarının ileri yaştakilere göre daha düşük olması nedeniyle işi bırakma eğiliminin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir (Balay, 2000: 56).

3.4.1.2. Cinsiyet

Örgütsel bağlılık ve cinsiyet ile ilgili araştırmalar kesin olarak sonuçlandırılmamıştır. Yapılan araştırmalar farklı sonuçlar vermiştir (Grusky, 1996: 488). Yapılan araştırmaların bir kısmında, cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkilediği şeklinde görüşler vardır. Görüşlerin bazılarında kadınların, bazılarında ise erkeklerin örgütsel bağlılık derecelerinin yüksek

olduğunu kanısına varılmıştır. Bazı çalışmalarda ise örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır (Güçlü, 2006: 39).

Çalışan kadın sayısının artmasıyla birlikte, örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da artmıştır. Bazı araştırmaların sonucunda kadınların erkeklere oranla örgüte bağlılıklarının daha güçlü olduğu kanısına varılmıştır. Erkeklerin ise genel olarak kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür.

Örgütsel bağlılığı cinsiyet açısından araştıran çalışmalarda iki yaklaşım görülmektedir (Erdoğan, 2010: 13). İlk yaklaşımda "iş modeline" göre kadın ve erkek arasında örgütsel bağlılık açısından cinsiyet nedeniyle farkın olmadığı ancak değişik işler ve değişik pozisyonlarda çalışılmasının farka sebep olduğu belirtilmiştir. (Erdoğan, 2010: 13).

Diğer yaklaşım ise "cinsiyet modelidir". Bu yaklaşıma göre kadınların erkeklere oranla örgütsel bağlılığının daha düşük olduğu, aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve sorumluluklarına erkeklere oranla daha fazla önem vermeleri nedeniyle örgütsel görevlerine ve kariyerlerine yeterince zaman ayıramamaları sonucunda örgüte bağlılıklarının üst düzeyde olamadığını savunulmuştur (İnce, Gül, 2005: 62).

Bunun yanında farklı görüşleri savunan araştırmalar da vardır. Örneğin; kadınların örgüt değiştirmeyi zor ve zaman alıcı bir süreç olarak görmeleri, örgüt üyeliğini elde etmek için erkeklere oranla daha fazla engeli aşmak durumunda olmaları ve ayrımcılıkla karşı karşıya kalmaları motivasyonlarını azaltmak yerine arttırarak örgütsel bağlılıkların olumlu yönde etkilemektedir (Bakan, 2011: 125).

3.4.1.3. Eğitim düzeyi

Örgüte bağlılık seviyesi ve eğitim arasındaki ilişki için yapılan araştırmalarda ilişkinin hem pozitif, hem de negatif yönde olabileceği görülmüştür. Bu konuda yapılan çalışmalar da tutarlılık yoktur. Örgüte bağlılık ile eğitim arasında tamamıyla tutarlı olmamakla birlikte zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki vardır (Çırpan, 1999: 61).

İşgörenlerin eğitim düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Eğitim ve örgütsel bağlılık arasındaki ters yönlü ilişkinin sebebi, yüksek eğitim görmüş işgörenlerin

beklentilerinin daha yüksek olması olarak açıklanabilir. Örgütlerin, bu yüksek beklentileri karşılanması her zaman mümkün olmayabilir. İşgören eğitimi, bilgi ve beceri düzeyi arttıkça örgüt için daha değerli olur. Bu durumun farkında olan işgören, hak ettiğini düşündüğü değeri görmek ister. Bazen örgüt politikaları veya yönetici tutumları işgörenin beklentilerini karşılayamaz ve işgörenin örgütsel bağlılığını olumsuz etkiler (Cengiz, 2001: 18; Güçlü, 2006: 67; İnce ve Gül, 2005: 68; Gündoğan, 2009: 26-27; Yalçın ve İplik, 2008: 489).

Örgütsel bağlılık ile işgörenlerin demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen ve iki farklı örgütü kapsayan diğer bir çalışmada da (Gilbert ve Ivancevich, 1999: 390), örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında negatif yönde bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.

Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiş ve işgörenin örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Ancak aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu da ifade edilmiştir (Balay, 2000: 58). Sonuç olarak, örgütte çalışılan süre arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır, ancak aynı pozisyonda geçirilen süre uzadıkça, duygusal ve normatif bağlılık azalmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003: 96).

3.4.1.4. Medeni durum

Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az araştırma yapılmış olmasına rağmen, medeni durum, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan önemli bir değişken olarak kabul görmektedir. Evli işgörenlerin, bekar işgörelere oranla daha fazla örgüt bağlılığı gösterdikleri şeklinde bilgiler bulunmaktadır. (Bakan, 2011: 126).

Evli ya da eşinden ayrılmış işgörenin örgütten ayrılması ekonomik sıkıntı yaratacağından, örgütsel bağlılığının yüksek olacağı söylenmektedir. Ayrıca evli olmanın ve bakmakla yükümlü olunan kişi sayısının da bağlılığın gelişmesinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 61). İşgörenin, bekar olması onun daha iyi şartlarda yeni iş alternatifi karşısında, arkasındakini düşünmeden örgütten ayrılması açısından daha kolay olabilecektir.

Evli olan işgörenlerin aile sorumluluğu, ekonomik sorumluluk, toplumsal beklentiler gibi etkenler yüzünden işe devam etme konusunda hevesli oldukları yönünde bir görüş hâkimdir.

Ancak yine de medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda ortaya atılan teorilerin kesin bir sonuca ulaşamadığı saptamaları yaygındır (Özkaya, Kocakoç ve Karaa, 2006: 80).

3.4.1.5. Çalışma süresi (Kıdem)

İşgörenlerin, hizmet süresi arttıkça, örgütsel bağlılık dereceleri de artar. Örgütte geçen hizmet süresi sonunda kazanılan hakların, lehine olması, işgörenin işini sahiplenmesini sağlar. İşgören örgütü ile bütünleşir ve örgütsel bağlılığı artar (Balay, 2000: 58).

İşgörenlerin, hizmet yılı arttıkça özellikle de emekliliğe yakın dönemlerde işten soğuma, devamsızlık, emeklilik sonrası yaşam planları, kıdemli işgörenin, kıdemsizlere göre işe devamsızlık oranının artabileceği şeklinde yorumlar yapılabilmektedir. Bu yorum, işgören ile bağlı bulunduğu örgüt arasındaki örgütsel bağlılığın azalabileceği öngörmektedir (Erdoğan, 2006: 56).

İşgören, çalıştığı örgütte belli bir zaman sonra verdiği hizmet ve zamana göre kıdem/terfi, ücret artışı alabilmektedir. Örgütten ayrılma durumunda ise örgüt için geçen yılların kendisi için boşa gittiğini düşünebilmektedir. Kıdem, örgütte çalışma, yaş temel alınarak örgütte geçen zamanla ilişkilendirilmektedir. Örgütte çalışılan süre ve yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı ileri sürülmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 400). İşinden, çalışma şartlarından memnun işgörenin örgütte kalması örgüt ve işgören için olumlu ve yararlı olmaktadır. Örgütün hedef ve amaçları ile işgörenin örgütten beklentilerinin uygun olması örgüt hedeflerine ulaşmada büyük bir avantajdır. Başarı sağlandığında, ilave maddi imkânların sağlanması ile uzun süreli çalışma ortamı oluşturulması mümkündür.

3.4.1.6. Kültürel farklılıklar

Bilindiği üzere örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri olan kültürel farklılıklar hakkında yapılan araştırmalar yıllar içinde ortak bir sonuca bağlanamamıştır.

1993 yılında Randall kolektivist (insanların doğası gereği birbirine bağımlı olduğuna vurgu yapan herhangi felsefi, politik, dini, ekonomik ya da sosyal görüş) bireyciliğin tam tersini temsil eder. Kültürlerde bağlılığın önemli olduğunu savunurken, bazı araştırmacılar da

işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamanın, onların örgüte karşı olumlu tutum sergilemelerinde önemli olduğu konusundan yola çıkarak, bireyci kültürlerde bağlılığın daha fazla olduğunu savunmaktadır (Fisher ve Mansel, 2009: 1355).

Meyer ve arkadaşlarının araştırması sonucunda ise güç mesafesi (toplumda zayıfların güçlülerle(otorite sahibi kişilerle) ilişkisini anlatan bir kavramdır) ve normatif bağlılık arasında pozitif ilişkiler görülmüş olup devam bağlılığının hiçbir kültürel boyutla anlamlı bir ilişkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Devam bağlılığının bireyci toplumlarda daha yüksek olduğunu gösteren çalışmaların yanında kolektivist toplumlarda bağlılığın yüksek olduğunu savunan araştırma sonuçları da bulunmaktadır (Felfe, 2008: 227).

Örgütsel bağlılık ve kültürel farklılık ilişkisinde, normatif bağlılığın kolektivist ve yüksek güç mesafeli kültürlerde daha fazla olduğu konusunda son çalışmalarda fikir birliğine varılmıştır. Kolektivist kültürlerde örgüte bağlılık, örgütün hedef ve amaçlarını ve örgüt üyeliğini önemsemenin yüksek güç mesafeli kültürlerde daha yaygın olmasından kaynaklanmaktadır (Meyer, 2012: 230).

Çilkara ve Asunakutlu'nu 2016 yılında aynı toplumda yaşayan işgörenlerin kültürel farklılıkları ve örgütsel bağlılık bileşenleri arasında ilişki olup olmadığı konusunda konaklama işletmelerinde yaptıkları çalışmanın sonucunda ise; güç mesafesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki üzerinde durulmuş ve güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan işgörenlerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılıkları yüksek olmaktadır sonucuna varılmıştır.

Kolektivist kültürlerde örgüt ve işgören arasında duygusal ilişkilerin olduğu bilindiğinden kolektivizm ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki beklenirken, kolektivist tutumu yüksek olan işgörenlerde sadece devam bağlılığının yüksek olduğu görülmüştür.

Eril (hırslı) toplumlarda materyalist eğilimlerin olması nedeniyle örgütsel bağlılıkta azalma olmaktadır sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca uzun zaman yönelimi arttıkça normatif bağlılık artmaktadır gibi bir saptama da yapılmıştır. Çalışmanın sonu kültürel farklılıklar düşünülerek yürütülen örgütsel faaliyetler daha başarılı olacaktır şeklindedir (Çilkara, 2016, s. : 118).

3.4.2. Örgütsel Faktörler

İş ve çalışma ortamına ait değerleri kapsayan örgütsel faktörler aşağıda sırası ile verilmiş olup, bu faktörler örgütsel bağlılık ile yakından ilişkilidir.

3.4.2.1. İşin kendisi

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörden biri de işin kendisidir. İşgörenlerin, örgüt içerisinde, yaptıkları iş onların hayatlarını/yaşamlarını etkiler. Yapılan iş ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda işin niteliğinin örgüte bağlılık düzeyine olumlu yönde katkıda bulunduğu görülmektedir (Ünler, 2006:100).

İşgörenlerin, iş alanları genişledikçe deneyimlerinin artacağı ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının artacağı düşünülmüş ve farklı örneklemeler üzerinde test edilen hipotezi doğrulanmıştır (Güçlü, 2006: 64).

Yapılan işin motive etme gücü, zorluk derecesi, iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikler örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir.

İşgörene, kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesi ile örgütsel bağlılıklarının artırılması söz konusu olabilir (İnce ve Gül, 2005: 71).

3.4.2.2. Çalışma koşulları

Örgüt içinde çalışana sağlanan olanaklar, fiziki koşullar, güven, ilişkiler, ücret sistemi alt üst ilişkileri örgütsel bağlılığı önemli derecede etkiler.

3.4.2.2.1. Çalışana verilen önem

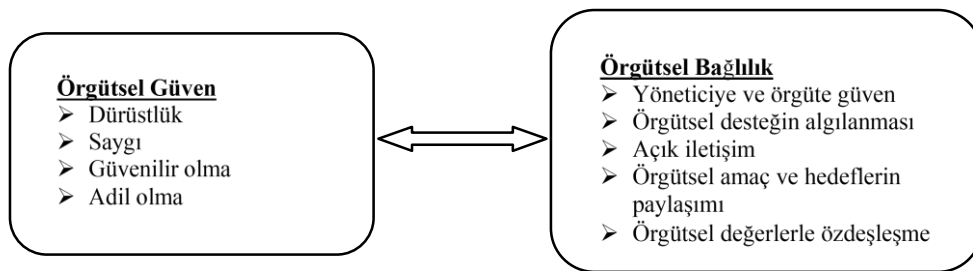
Çalışana verilen önem de örgütsel bağlılığı büyük ölçüde etkiler. Örgüt yöneticilerinin, işgörenlere örgütün kıymetli birer üyesi oldukları konusunda mesajlar vermeleri, alınan kararlara katılmalarını sağlamaları ve ideale yakın çalışma ortamı yaratmaları, örgütsel bağlılığın oluşması için ortam sağlar. Aynı şekilde, işgörenler de örgütsel bağlılığın sadece örgüte için değil, kendileri için de faydalı olacağını düşünürler. Örgüt yönetimi, örgütsel

bağlılığı sağlayan ve arttıran bir yaklaşım ile işgörene yaklaşırsa, sorumluluklarının ve haklarının farkında olan, faaliyetlerin sadece verimi artırma gayesi ile değil, aynı zamanda hayatlarının önemli bir bölümünü o örgütte geçiren kişilik, değer, inanç ve yargılarını da hesaba katan bir yaklaşımla çalışmalarını sağlayacaktır. İnsana sadece insan olduğu için yapılan yatırım ile önce çalıştığı örgüte, ardından da örgütünde içinde bulunduğu topluma büyük faydalar sağlanacaktır (Bayram, 2005: 137).

3.4.2.2.2. Örgütsel güven

Örgütsel güven, örgüt içi adaletin sağlanması, üst yönetimin işgörene desteği, işgörenin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içi sosyal ilişkilerin arzu edilen düzeye çıkarılması ve işgörenler arası işbirliğinin geliştirilmesi ile oluşan bir ortamdır (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010:59). Örgütsel güven, sosyal sistemde veya örgüt içerisinde işgörenlerin aralarında sağladıkları tutarlı ilişkilerin sonucunda ortaya çıkar. Örgütsel güven, işgörenlerin örgüte olan bağlılık derecesi ile ölçülür. Örgütsel amaç ve değerlere bağlılık yükseldikçe, örgüte olan güven de artmaktadır (Gilbert ve Tang, 1998: 322). İşgörenlerin birbirlerine ve yöneticilerine duydukları güven, örgüte olan bağlılıklarını da olumlu etkiler. Örgütsel desteğin yüksek olması durumunda çalışanlar arası tutum ve davranışlar, örgütsel amaçlarla uyum sağlamaktadır (Demirel, 2008: 184).

Örgütsel güvenin sağlanması ile yönetici ve örgüte olan güven, örgütsel değerler ile özdeşleşme, örgütsel amaç, hedeflerin paylaşımı ve iletişime dayalı örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Bu bağlamda işgörenlerin de örgüte olan bağlılık duyguları, örgüte olan güven duyguları artırmaktadır. Sonuç olarak örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında çift yönlü bir ilişkinin olduğu söylenebilmektedir (Demirel, 2008: 185).



Şekil 3.6. Örgütsel güven ile bağlılık arasındaki ilişki

Kaynak: Demirel, 2008: 185.

3.4.2.3. Ücret düzeyi

Ücret; yapılan iş, harcanan emek karşılığında alınan para veya mal bedeli şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, 2007, s.366.). Ücret işgörenlerin geçim kaynağı, örgütlerin maliyet unsurudur. İşgörenlerin elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılıkları arasında ilişki bulunmaktadır. İşgörenin, çalıştığı örgütten ayrılmasında en önemli etken ücret düzeyidir (İnce-Gül, 2005, s.73). Örgütlerde uygulanan ücret politikası ve ücret dağıtımındaki adalet ne kadar dengeli ve adil olursa bağlılık da o oranda yüksek veya düşük olacaktır. Örgütlerde uygulanan ücret politikasının amacı, örgüt içinde ve dışında tutarlı adil bir ödeme sistemi oluşturarak emeğin karşılığını tam anlamıyla vererek çalışanların örgüte bağlılığını arttırmaktır. Ayrıca ücret düzeyleri yanında işgörene performansları ve artı katkıları için ikramiye, ekstra ödeme gibi yapılan maddi değerlerin yanında manevi yönden de yapacakları ödüllendirmeler de örgüte bağlılığı pozitif yönde etkileyecektir.

Ödül, başarılı performans sergileyen bir işgörene "teşekkür" mesajını iletmenin iyi bir yoludur. Ödül programlarının amacı, "sana değer veriyoruz", "yaptığın işi takdir ediyoruz" demektir (Barutçugil, 2004: 450). Örgütsel bağlılığın gelişmesinde ödüllerin de önemi çok büyüktür. Prim, ikramiye gibi ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi, bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi ödüller de işgörenin bağlılık düzeyinde etkilidir. Örgüt tarafından kendisine sunulan ödülleri yeterli ve adil olarak algılayan işgören örgütüne daha yüksek düzeyde bağlılık duymaktadır (İnce ve Gül, 2005: 79).

3.4.2.4. Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler

"Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluktur" (Keleş, 2006: 68). Takımlar hiyerarşik bir örgüt yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını aşarak ortak bir amaç etrafında birleşirler (Barutçugil, 2004: 278).

Takım çalışması, işgörenlerin etkin planlar yapmalarını, yenilikleri çabuk kavramalarını, motivasyonlarını arttırmalarını, paylaşım duygularının gelişimini ve işi kaliteli ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlar ve örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı olur. Takım

olarak çalışmanın örgütsel bağlılığı artırdığı kabul edilmektedir. Takımda ortaklaşa alınan kararlar da örgütsel bağlılığın artmasına neden olur (Samadov, 2006: 108).

Artan rekabet ortamı, küreselleşme, bilginin hızla gelişimi ile günümüzde çeşitlenen bireylerin beklentileri örgütlerde de değişimlere neden olmuştur. Örgütler artan zorluklar ve sorunları bireysel becerilerden, sinerjik etkilere sahip olan takım çalışmasıyla aşabileceklerini düşünmektedirler. Bu sinerji ile çalışan işgörenlerde iş doyumunu, örgüte bağlılıkları da aynı oranda artacaktır.

Beraber hareket eden işgörenler arasındaki samimi dostluklar, aynı amaca hizmet etmenin verdiği sorumluluk ile hem örgütün amaçlarına ulaşmasında hem de örgüte olan bağlılıklarının sürdürülmesi ve artmasını sağlayacaktır (Korsgaard ve diğerleri, 1995: 61).

3.4.2.5. Ast – üst ilişkileri

Örgütlerde, lider ve yöneticilerin uygulamakta oldukları yönetim ve liderlik anlayışları işgörenlerin örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı artırmaktadır (Samadov, 2006: 103). Belli şartlar içerisinde, belirlenmiş kişisel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere yapılan faaliyetlere liderlik, başkalarını belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda faaliyetlere yöneltten kişi de lider olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2005: 583). Örgütlerde, işgörenlerin davranışlarına yön veren, örgüt değerlerine amaç ve hedeflerine uygun bağlılık seviyelerini etkileyen en önemli unsurlardan biri yönetim şeklidir. İşgörenlerine güvenen, değişime açık ve yenilikçi yönetim şekli; onları motive eder, performansı artırır ve daha verimli çalışmalarını sağlar. Bunun tersi durumda ise; güvensiz, merkeziyetçi, kontrolcü ve kendi kendini yönetemeyen bir yönetim şekli ile örgütsel bağlılığın azalması veya tamamen ortadan kalkması kaçınılmaz sonuçtur (Bakan, 2011: 147).

Güven duygusu ve iletişimin sağlanması yanında, liderin işgörenin ihtiyaçlarını dikkate alması da örgütsel bağlılığı etkiler. İhtiyaçları karşılanan veya karşılanmaya çalışıldığını hisseden bir işgören liderine saygı ve sevgi duyar ve sonuç olarak örgüte daha çok bağlılık gösterir. Örgüt vizyonunun işgörelere açık olması, liderin işgörelere önder olması ve yöneticinin liderlikten kaynaklanan algısal engelleri kaldırarak onlarla aynı dili konuşması, onlara örgütün değerlerini ve amaçlarını benimsetmesi, işgörelere bu değerler ve amaçları önemsemelerini ve bu değerlere bağlı olmalarını sağlamaktadır (Rowden, 1999: 32). Örgüt

vizyonun anlaşılması, değer ve amaçlarının, kabul edilmesi de örgütsel bağlılığı sağlayacak etkenlerdendir. Araştırmalarda üzerinde durulan bir konu da liderin işgörenlere uzun dönemli kariyer geliştirme konusunda olanaklar sağlamasının, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyeceğidir. Lider tecrübelerini, görüşlerini işgörenler ile paylaşır, ihtiyaç duydukları eğitim olanaklarını ve kendilerini geliştirmelerini sağlarsa, onlarda sahip oldukları yetenekleri kullanarak, beklentilerinin karşılandığı örgüte bağlılık duyacaktır (Dessler, 1999: 62-63).

3.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişisel ve örgütsel faktörlerin dışında kalan faktörler ise; profesyonellik, yeni iş bulma imkanları, sektörün durumu, ülke ekonomisi, ülkenin sosyal yapısı, işsizlik oranıdır. Bu faktörlerden örgütsel bağlılık üzerinde en fazla etkisi olduğu düşünülen, profesyonellik ve yeni iş bulma imkanları incelenecektir

3.4.3.1. Profesyonellik

İşgören uzun yıllar çalıştığı örgütte; işin önemi, amacı ve değerleri konusunda profesyonelleşir. Çalışanın profesyonelleşmesi işine duyduğu bağlılıkla ve kendini alanına vermesi ile ilgilidir. Çalışan örgütte alanı ile ilgili profesyonelleşme imkanı bulamaz ise örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilenir. Profesyonel çalışan için örgüte ve alanına bağlı olma önemlidir (Cengiz, 2001: 14).

3.4.3.2. Yeni iş bulma imkanları

Çalışanların işe başladıklarında veya daha sonra yeni iş bulma imkanları örgütsel bağlılığı etkileyen nedenlerdendir. Yeni iş bulma olanaklarının az olması örgütsel bağlılığı arttırır (İnce, Gül: 86). Yeni iş bulma şansı olmayan veya örgüt içindeki yerini kaybetmek istemeyen ve örgüt ile duygusal bağı olan çalışanların örgütsel bağlılığı yüksektir (Balay, 2000: 85).

3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir (Balay, 2000: 93).

İşgörenin örgütüne bağlı olması ve bağlılık derecesindeki artış, örgüt ve işgören için önemlidir. İş tatmini, devamsızlık, iş gören devri, sadakat ve üretkenlik gibi unsurlar örgütsel bağlılığı yüksek seviyede etkilemektedir.

Örgütlerin yönetim ve insan kaynakları politikaları çalıştıkları alanlara göre farklılık gösterir. Bazı örgütler işgörenin ayrılmasından çok etkilenmeyebilir. Fakat bazı örgütlerde ise işgörenin ayrılması örgütü önemli derecede olumsuz etkiler. Uzmanlaşmış işgörenlerin çalıştığı örgütlerde, örgütsel bağlılık daha fazla olmaktadır. Özel sektör de rekabete dayalı çalışma olması nedeniyle kamu kurumlarına göre daha nitelikli uzman işgöreni örgüte almak ve bağlamak için gereken müdahaleler yapılabilir (Atalay, 2010: 86).

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmada Randall (1987) bağlılık seviyelerinin işgörene ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz yönlerini belirtmiştir. Bu araştırma sonucu, düşük, ılımlı, yüksek bağlılık unsurları aşağıdaki çizelge belirtilmektedir.

Çizelge 3.1. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

| | Bireysel | | Örgütsel | |
|-----------------------|---|---|---|--|
| | Olumlu | Olumsuz | Olumlu | Olumsuz |
| Düşük Bağlılık Düzeyi | Kişisel yetenek, güncel ve özgün olarak, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı | Mesleki gelişmedeki ve ilerlemedeki yavaşlık, dedikodu sonucu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçlarından sapma | İş devri ve düşük performansın engellenmesi, işgörenin mali zararlarını indirme, moral yükseltme, yeni organizasyon, söylentilerinin örgüt için yararlı sonuçları | İş devrinin fazla oluşu, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük performans, örgüte karşı sadakatsizlik, örgüt karşıtı yasal olmayan faaliyetler, rol modeline zarar verme, zarar verici dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol |
| İlmlh Bağlılık Düzeyi | Üst düzeyde bağlılık duygusu, güven, yeterlik, aidiyet duygusu ve görev bilincindeki, etkin birey, kimliğin korunması | Mesleki gelişme ve ilerleme yolundaki fırsatların sınırlı olması, bağlılıklar arasında uzlaşma olmaması | İşgörenlerin artan kıdemi, ayrılma isteğinin az olması, iş devri azlığı, yüksek iş doyumu | İşgören davranışlarının sınırlanması, örgütse ve iş dışı işlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş |

Çizelge 3.1. (devam) Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

| | | | | |
|------------------------|--|---|---|---|
| Yüksek Bağlılık Düzeyi | Kişisel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışının işveren tarafından ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusundaki artış | Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının olmaması, değişime direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş ortamının olmaması, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji | Güvenli ve dengeli işgücü için işgören, daha yüksek üretim için örgütün isteklerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yapma ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi | İnsan kaynaklarının doğru kullanılmaması, esneklik, yenileşme ve uyum noksanlığı, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, azimli işgörenlerden etik olmayan davranışlar |
|------------------------|--|---|---|---|

Kaynak: Randall 1987: 462 ve Balay 2000: 93-94

Örgütsel bağlılığın işgörenlerin iş yerindeki tutum, davranış ve performansları üzerindeki etkileri de farklıdır (Çetin, 2004: 91). Yapılan araştırmalar da örgütsel bağlılığın işgörenin performansı ile artabileceğini (Meyer ve Allen, 1991: 63) belirten sonuçlara ulaşılmıştır (Özutku, 2008: 84). Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, yüksek düzeydeki bağlılık örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar uygun ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması muhtemeldir (Demiral, 2008: 114). İşgören beklentileri ile örgüt amaç ve hedefleri birleşerek örgütsel bağlılığı sağlarlar.

3.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

İşgören ve örgüt ile arasındaki bağın zayıf olduğu ve örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gösterdiği tutum ve davranışların az olduğu veya hiç olmadığı ortama düşük örgütsel bağlılık denir. Bu bağlılık, zorunluluk bağlılık veya örgütsel bağlılık sınıflamasında yer alan “devamlılık bağlılığı olarak da adlandırılabilir (Koç, 2009: 206). Örgütlerde, örgütsel bağlılık düşük düzeyde ise işgörenin işten ayrılma durumu ortaya çıkabilir ve bu durum işgörenin kariyerlerini olumsuz olarak etkiler. Fakat aynı zamanda işgörenin örgütten ayrılması, yeni çalışacağı örgütte daha başarılı olmasını sağlayacaktır (Başyigit, 2006: 68). Örgütüne düşük düzeyde bağlılık gösteren işgören, kendisine verilen işlerde geri olduğu gibi, grup bağlılığı ve takım çalışması için gayret göstermeyecektir. Bu tarz işgörenler örgüt içerisinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadır (Bayram, 2005: 135). Yaptığı işte performansı düşük olan işgören, işten ayrılarak örgüte yarar sağlar.

Çünkü örgüte düşük bağlılık duyan ve faydası olmayan işgörenin işten ayrılması, yerine yeni ve yetenekli işgörenin örgüte katılması anlamına gelmektedir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılık, dedikodu ve şikâyetlere neden olur, örgüt itibarı zedelenir. Buna bağlı olarak da gelir kaybı ya da müşterinin güvenini yitirmesi gibi durumlar ortaya çıkar ve örgüt olumsuz etkilenir (Demiral, 2008: 116). Düşük düzeydeki örgütsel bağlılığın, örgüt açısından olumlu ve olumsuz yönleri değerlendirildiğinde, örgüt içi düzeni aksatan, örgüt dışına yansıtılarak örgüt imajını zedeleyen olumsuz yönlerinin daha baskın olduğunu söylemek mümkündür (Başyigit, 2006: 68-69).

3.5.2. Bağlılık ve Devamsızlık

Örgütlerde işe devamsızlık, örgütsel süreçlerin yavaşlatılmasına yöneliktir. İşgörenler bazen, sebepsiz olarak işe devam etmeyebilirler. İşe devam etmeme; planlanan ve programlanan iş sürecini olumsuz yönde etkiler, örgütsel verimlilik ve motivasyon üzerinde negatif rol oynar. Örgütlerin bu konuyu takip etmeleri önemli ve gereklidir. İşe devamsızlık, örgüt içi sosyal ve psikolojik huzursuzluğun bir işareti olarak da dikkatle takip edilmelidir. Ancak işgörenin isteği dışında ortaya çıkan nedenler(hastalık, kaza, ailevi durum, vb.) yüzünden işe devamsızlık da olabilir. İşgörenin, örgüt üretkenliğine karşı yaptığı devamsızlık, bilinçli veya kasıtlı bir davranıştır. İşgörenin işe geç gelmesi, erken ayrılması, tatil ve hafta sonuna erken başlaması, nedensiz ve sık sık izin alması, çalışma saatlerinde dürüst olmaması, iş dışı telefon görüşmeleri ve randevuları uzun tutması, yemek, çay/kahve saatlerini uzatması gibi tutum ve davranışlar da işe devamsızlık kapsamında değerlendirilir (Zerenler, 2008: 229).

Örgütsel bağlılığın artırılmasında etkili olan faktörlerin sağlanması ile işe karşı yapılan davranışlarının azaldığı veya yok olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili olan, ücretlendirme, adil yaklaşım, iletişim, güven, saygı, iş tatmini, örgütsel destek, bağımsız iş yapabilme, terfi ve kariyer fırsatları gibi beklentilerin karşılanması işgörenlerin işe olumlu yönde bakmalarını sağlar. Beklentilerine cevap verilmediği zaman ise, işe devamsızlık, performans düşüklüğü, örgütsel ve bireysel güvensizlik, değişime direniş, yabancılaşma, bilgi ve kaynakların kötüye kullanılması, iş stresi ve mobbing gibi üretkenliği olumsuz yönde etkileyecek davranışlar ortaya çıkar. Bu bağlamda bu davranışların önlenmesi için örgütsel bağlılığın sağlanması gereklidir (Demirel, 2009: 128).

3.5.3. Bağlılık ve İşgücü Devir Oran

İşten ayrılma, işgörenin kendi isteğiyle ile çalışmakta olduğu örgütten ayrılması, ölüm, emeklilik, askerlik, kaza sonucu iş görmezlik ya da işverenin iradesiyle işgöreni işten çıkarması olarak ifade edilmektedir. İşgöreni örgütten ayrılmaya örgüt dışı etkenler veya örgüt içinde de olan bir ya da birkaç etken, neden olmaktadır. Dış etkenlerin hiç olmadığı ama iç etken veya etkenlerin çok güçlü olduğu durumlarda da söz konusu olabilmektedir. Tüm bunların dışında, işgörenin özel yaşamıyla ilgili nedenler, işgörenin işinden ayrılmasına yol açabilmektedir (Kılıç, 2004: 67-100).

İşgücü devri ise belirli bir dönemde belirli bir örgütün işgören kadrosuna işgücü giriş ve çıkış hareketleri olarak ifade edilir.

Türkiye İş Kurumu, işgücü devrini şu şekilde tanımlamıştır: “işçi devri, iş yerinde istifa, terk, işten çıkarılma ve işe alınma neticesinde çalışanların sayısında meydana gelen değişikliklerdir” (Eronat, 2004: 22). İşten ayrılmalar ve işe girişler arasındaki ilişkiler “işgücü devri” olarak adlandırılır. İşten ayrılma sıklığı işgücü devrinin yüksekliğini göstermektedir.

İsteyerek veya istemeyerek işten ayrılmalar, örgütün işgücü devir hızını doğrudan etkilemektedir. İşgücü devrinin yüksek olması durumunda maliyetler yükseleceğinden örgütün verimi ve kar oranı düşecek, işgören için tatminsizliğe ve düşük performansa neden olacaktır. İşgören kendi isteğiyle veya örgütün isteğiyle iş hayatına son verebilir. İş hayatının sonuna kadar aynı örgütte çalışma zorunluluğu yoktur (Fındıkçı, 2000: 100). Bu duruma gönüllü işgücü devri denilir. Örgütten ayrılmaların en önemli olanı yönetsel uygulamalardan kaynaklanan iç sorunlardır (Kılıç, 2004: 69-70). Bir diğer nedeni de kişisel sebeplerdir. Ücret ve yan gelirlerdeki yetersizlik, terfi, taciz, günlük çalışma sürelerinin fazla olması, çalışanların iş güvenliğinin ve sosyal haklarının yetersiz kalması, çalışma arkadaşları ile ilgili sorunlar, emeklilik vs. gibi faktörler sıralanabilir (Tütüncü ve Demir, 2003: 149-150). Örgüt bağlılığı olmayan işgören kendisini örgütün bir parçası olarak görmez ve ayrılma isteği yoğundur. Buna karşın örgüte bağlılığı yüksek olan işgörenin ayrılma düşüncesi daha düşüktür (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93). Örgütlerde isteğe bağlı işten ayrılmaların olumlu karşılandığı zamanlar da vardır. Tasarruf yapma amacı ile işgören azaltma politikası izleyen örgütler, isteğe bağlı ayrılmaları memnuniyetle karşılamaktadır. Burada dikkat edilmesi

gereken nokta, yeterli performansı gösteremeyen işgörenin örgütten ayrılmasıdır. İsteğe bağlı olmayan ayrılmalar ise, işgörenin örgüt tarafından işten çıkartılmaları veya zorunlu (emeklilik, sağlık, hamilelik, doğum ve genel ekonomik durum) olarak işlerinden ayrılmalarıdır (Aksu ve diğerleri, 2001: 176-177). İşgörenin işten ayrılması durumunda örgüte getireceği maliyetler; örgüte yeni alınacak işgörene harcanacak işlem ve zaman maliyetleri (örneğin; görevi duyurmak için hazırlanan ilanlar, yazışma, mülakat, seçim ve benzeri işler için katlanılan araç gereç vb. maliyetler), işgörenin alacağı hizmet içi eğitim maliyetleri vb. faaliyetlerden oluşabilmektedir. (Kılıç, 2004: 66).

Örgütlerin işgörenlerden verimli yararlanmaları ve işletmede uzun süre kalmalarını sağlamaları işgücü devri yüksek olduğu sürece mümkün olmamaktadır. Bu nedenle örgütlere işgücü devir hızlarını normal düzeyde tutmaları önerilmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003: 146). İşgücü devir hızını azaltmak için, örgütlerin işgörenlerin ayrılma nedenlerini belirlemeleri, iş ortamındaki verimliliği sağlamaları ve daha iyi çalışma olanakları yaratmaları gerekmektedir. İşgücü devir hızının azaltılması, işgörenler ve örgütler açısından önem taşımaktadır. İşgücü devri aynı zamanda ülke ekonomisi, toplumsal faktörler ve ekonomik karlılığın artırılması yönünden de incelenmesi ve çözümlenmesi gereken bir sorundur (Tütüncü ve Demir, 2003: 147-148).

3.6. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılığın Önemi

Turizm işletmeleri, müşterilerin misafirlikleri boyunca tüm ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen; uzun saatler boyu hizmet üreten ve üretimin müşterinin bulunduğu ortamda yapıldığı ve sunulduğu örgütlerdir. Çalışan ve müşteri ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı ve müşteri doyumunda çalışanın moral düzeyinin etkili olduğu turizm işletmelerinde dış müşteri memnuniyetini sağlamanın yanı sıra iç müşteri olarak tanımlanan, çalışan memnuniyetinin sağlanması da son derece önemlidir (Avcı, vd., 2009: 33-34).

Çalışanın memnuniyeti, müşteri tatmini üzerinde son derece etkilidir. Örgütün hedefine ulaşabilmesinde ve faaliyetlerini sürdürebilmesinde en etkin rol örgütüne bağlılık düzeyi yüksek çalışanlarıdır (Kavacık, vd., 2013: 73-74) .

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların verimliliklerinin yüksek olduğu ve daha fazla sorumluluk üstlendikleri de kabul edilmektedir.

Turizm işletmelerinde işgörenlerin çalışanların tutumları, diğer örgütlere göre daha önemlidir. Kişiliğin kullanımı, güler yüz, nezaket, içtenlik, insan sevgisi saygısı, temizlik, yardımseverlik, anlayış gibi davranışların müşteri memnuniyetinde etkisi çoktur. Bu davranışların duygusal kökenli olması iş tatmini ile doğrudan ilgilidir. Ayrıca konaklama işletmelerinin emek-yoğun bir örgüt olması ve insanın insana mal ve hizmet sunması, işgörenlerin tutumlarının bu mal ve hizmetin oluşma ve sunma sürecinin ve kalitenin belirleyicisi olması açısından önemlidir (Kantarıcı, 1997).

Çalıştığı örgüt tarafından örgütsel bağlılığı sağlanamayan çalışanın konaklama işletmesine verdiği hasarın onarılması olanaksızdır. Örnek verecek olursak;

- Resepsiyonda meydana gelen müşteri yığılılığı,
- İşletmede ek mesai ücretlerinin gereksiz yere artması,
- Müşteri şikayetlerinde artış,
- İşgören şikayetlerinin artması,
- Yiyecek-içecek üretim yerlerinde kayıpların büyümesi,
- Dayanıklı tüketim maddelerinde aşırı arızaların ortaya çıkışı,
- Restoran malzemelerinde kırılmaların artması,
- Donatım ve materyali kötü kullanım eğiliminin artması,
- İş kazalarında artış,
- Yiyecek-içecek kalitesinin bozulması,
- Hizmette önemli aksamalar gecikmeler,
- Toplam satış ve karda düşüş,
- İşgörenin işe devamsızlığının artması,
- İşgören devriminin oranının yükselmesi olarak gösterilebilir (Oral, 1997).

Sonuç itibariyle; 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: 100).

Örgütsel bağlılığı sağlayan en önemli faktörün ücret olduğu düşünülse de turizm işletmelerinde iş arkadaşları ile uyum içinde çalışma faktörünün de önemli olduğu unutulmamalıdır. Takım çalışmasının çok önemli olduğu bu örgütlerde iş arkadaşları önemli

bir etkidir. Turizm işletmelerinde, iş doyumuna etki eden faktörlerin işin kendisi, amirler, ücret, iş arkadaşları ve terfi olanakları olduğu saptanmıştır (Tarlan, Tütüncü, 2001: 149).

Çalışanın memnuniyeti, müşteri tatmini üzerinde son derece etkilidir. Örgütün hedefine ulaşabilmesinde ve faaliyetlerini sürdürebilmesinde en etkin rol örgütüne bağlılık düzeyi yüksek çalışanlarıdır (Kavacık, vd., 2013: 73-74).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların verimliliklerinin yüksek olduğu ve daha fazla sorumluluk üstlendikleri de kabul edilmektedir.



4. ANKARA'DAKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Örgütsel bağlılık, diğer sektörlerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanması ve iş doyumunu da çalışanların işlerinden memnun olmaları için önem verilmesi gereken olgulardandır. Konaklama işletmelerinin hedefledikleri başarı düzeyine ulaşabilmeleri, çalışanların işten duydukları memnuniyet ve örgüte olan yüksek bağlılık dereceleri ile yakından ilişkilidir. Yüksek iş doyum düzeyi çalışanların performansını artırırken benzer şekilde örgüte olan yüksek bağlılıkları da işten ayrılma niyetini azalttığı görülmektedir.

Konaklama işletmelerinde üretimin ve tüketimin eş zamanlı olması, hizmetin stoklanamaz olması ve işgücü devir hızının yüksek olması, bu iki kavramın önemini ortaya çıkarmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde çalışanların iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi ve iş doyumunu ile örgütsel bağlılık kavramlarını otel çalışanları açısından değerlendirmektir. Bu çalışmada ayrıca iş doyum düzeyini etkileyen öğeler ve otel çalışanlarının bağlılık düzeyleri saptanmaya çalışılacaktır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Konaklama işletmelerinde iş doyumunu ve örgütsel bağlılığın sağlanması otel hizmetlerinin kalitesinin artırılması açısından etkin olmaktadır. Yapılan işin niteliği, ücret, yükselme-terfi etme olanağı, çalışma koşulları, denetim, örgüt, yönetim, çalışanın niteliği iş doyumunu etkileyen faktörlerdendir. Otel işletmelerinde çalışanların iş doyumunu ve bağlılıkları çalışanların performansları üzerinde etkili olduğu kadar, işletmenin performansı üzerinde de etkili olacaktır. Konunun öneminden hareketle araştırmamızda çalışanların iş doyumunu ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişkinin belirlenmesi otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimine ve bundan sonraki çalışmalara ışık tutması açısından önemlidir.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

4.3.1. Araştırmanın evren ve örnekleme

Araştırma evreni Ankara İli Çankaya ilçesinde 2017 yılında faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarını kapsamaktadır. Ankara; Türkiye'nin başkenti ve en büyük ikinci şehri olması, gerek otel sayısı, gerekse otellerde çalışan işgören sayısı ve bu otellerin tüm sezonda hizmet vermesi nedeniyle, şehir otelciliğini temsil etme kapasitesine sahiptir. 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin seçilmesinin nedeni ise, personel istihdamlarının fazla olması, sahip oldukları nitelikleri açısından profesyonel olmalarıdır. 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde tüm çalışanlar araştırma evreni içerisine dahil edilmiştir. Bu kapsamda, 655'i 4 yıldızlı otelde, 1139'u ise 5 yıldızlı otelde olmak üzere toplam 2020 çalışanın tamamına ulaşılmış olup, 4 yıldızlı otellerde çalışan 353 personelden, 5 yıldızlı otellerde ise çalışan 226 personelden toplam olarak 579 otel çalışanından geri dönüş alınmıştır.

4.3.2. Varsayımlar

Ankara bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde uygulanmış olan bu çalışma, aşağıdaki varsayımlar çerçevesinde yapılmıştır;

- Ankete cevap veren kişiler Ankara'da ki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlardan oluşacaktır.
- Araştırmada seçilen örneklem, evreni (ana kütleyi) temsil etmektedir.
- Çalışanların soruları anlamlı bir şekilde algılayıp cevap verdikleri varsayılacaktır.
- Örnekleme oluşturan topluluktan elde edilecek verilerin geçerli ve güvenilir olacağı düşünülmektedir.
- Seçilen örneklem grubunun evreni temsil etmeye yeterli olduğu değerlendirilmektedir.
- Örneklem grubuna uygulanan anketin geçerli ve güvenilir olduğuna emin olunmaktadır.
- Anketlerin çalışanlar tarafından içtenlikle yanıtlanacağına inanılmaktadır.
- Kaynaklardan elde edilen bilgilerin gerçeği yansıtacağı varsayılmıştır.

4.3.3. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları ise şöyledir;

- Araştırma Ankara ili ile sınırlandırılmıştır.
- Örneklem büyüklüğü il merkezinde bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerde, çalışanlara anket uygulanmıştır.
- Araştırma sırasında karşılaşılmış olan en büyük sorunun, bazı çalışanların anketörlere karşı güvensiz hissi, araştırmaya katkı sağlamak istememeleri, zaman kaybetmek istememeleri veya iş yoğunluğu sebebiyle zaman ayırmak istememelerinden dolayı ankete katılmayı kabul etmemiş olmalarıdır.

4.3.4. Veri Toplama Tekniği

Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş doyumunu arasında ilişki tespit edilerek, iş görenlerin demografik ve kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

İş doyum anketi Likert tipinde olup, kişilerin kendi iş doyumlarına ilişkin algılarını ölçmektedir. Araştırmada kullanılan anket, yönetim tarzı, çalışma koşulları, gelişme ve yükselme olanakları, çalışma arkadaşları, fiziksel çalışma ortamı, ücret ve personel olarak sıralanabilecek altı alt faktörü içermektedir.

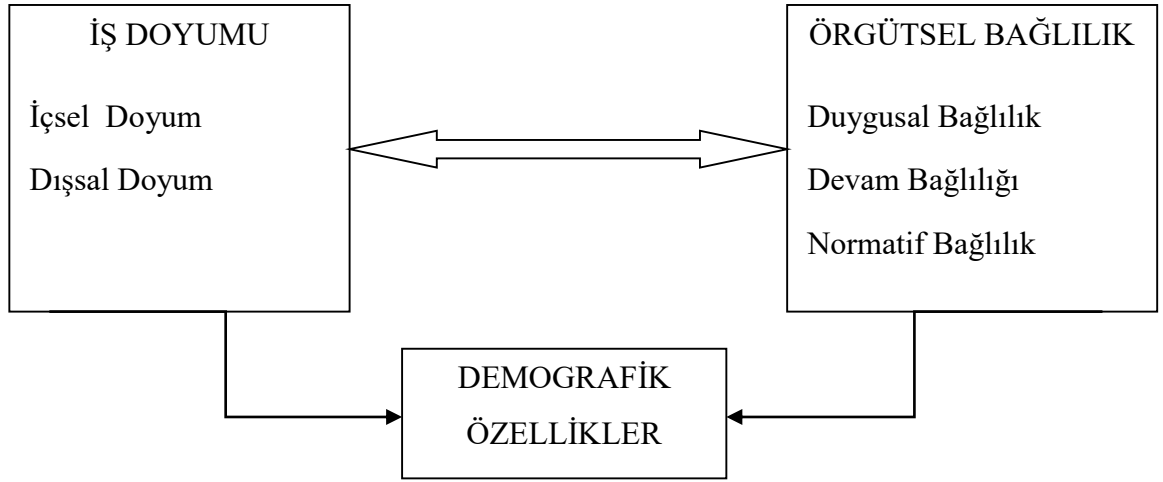
Çalışmada veri toplama aracı olarak; demografik özellikler ve kişisel özellikler, iş doyum anketi ve örgütsel bağlılık anketi olmak üzere üç bölümden oluşan bir anket formu uygulanmıştır.

Veri toplama aracı olarak, literatürde örgütsel bağlılık ve iş doyum düzeylerinin ölçülebilmesi için birçok ölçeğin yapıldığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık için geliştirilen ölçeklerden literatürde kabul görmüş olmasının yanında daha önce örgütsel bağlılık konusunda çok defalar kullanılmış ve ülke kültürüne en fazla uyum sağlayabilecek ve geçerli olan Allen ve Meyer in (1991) ‘‘Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği’’ kullanılmıştır (Öztürkci, 2015). İş doyum ölçeği olarak Yelboğa (2007) tarafından uyarlanan ‘‘Minnesota İş Doyum Ölçeği (MSQ)’’ kullanılmıştır (EK 1).

İş doyumu ölçeği içsel ve dışsal doyum alt ölçeklerinden ve toplam 20 sorudan oluşmaktadır. İş doyumu ölçek sorularından 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20 numaralı sorular içsel doyum alt ölçeğine, 5,6,12,13,14,17,18,19 numaralı sorular ise dışsal doyum sorularını belirtmektedir. Allen Meyer örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 alt boyuttan ve toplam 18 sorudan oluşmaktadır. Allen Meyer örgütsel bağlılık ölçeğinin 1-6 arası sorular duygusal bağlılığı, 7-12 arası sorular devam bağlılığını ve 13-18 arası sorular ise normatif bağlılık sorularını temsil etmektedir. Ölçek puanlaması, Hiç memnun değilim; 1 ile Çok memnunum; 5 arasında değerlendirilmiştir. Minnesota iş tatmin ölçeğinde bulunan tüm sorular pozitif ve aynı yönlü 5'li likert tipinde sorulardan oluşmaktadır. Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık ölçeğinde ise 7, 9, 12 ve 13 numaralı sorular ters ifadeler olduğundan ters olarak kodlanmışlardır.

4.3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmada otel işletmesi çalışanlarının iş doyumu ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda aşağıdaki model çerçevesinde araştırma hipotezleri test edilmeye çalışılmıştır.



Şekil 4.1. Araştırmanın modeli

Yukarıdaki teoriye dayalı olarak geliştirilen modelin bulgular tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını saptamak için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Çalışanların iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: İş doyumunu ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: İş doyumunu ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: İş doyumunu ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d}: Örgütsel bağlılık ve içsel doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1e}: Örgütsel bağlılık ve dışsal doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1f}: İçsel doyum ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1g}: İçsel doyum ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1h}: İçsel doyum ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1i}: Dışsal doyum ve duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1j}: Dışsal doyum ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1k}: Dışsal doyum ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Otel yıldız sayısı ve çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık skoru ortalamalar açısından;

H_{2a}: Otelin yıldız sayısına göre örgütsel bağlılık düzey ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.

H_{2b}: Cinsiyet kategorisine göre örgütsel bağlılık düzey ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.

H_{2c}: Yaş kategorisine göre örgütsel bağlılık düzey ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.

H_{2d}: Medeni durumuna göre örgütsel bağlılık düzey ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.

H_{2e}: Eğitim düzeylerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık gösterir.

H_{2f}: Gelir düzeylerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık gösterir.

H_{2g}: İşletmede işgörenlerin çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık gösterir.

H_{2h}: Sektörde çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık gösterir.

H_{2i}: Çalıştığı departmana göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık gösterir.

H_{2j}: Çalışma saatlerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık gösterir.

H_{2k}: İşletmedeki unvanına göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık gösterir.

H₃: Otel yıldız sayısı ve çalışanların demografik özelliklerine göre iş doyumunu skoru ortalamaları açısından;

H_{3a}: Otelin yıldız sayısına göre iş doyum düzeyleri farklılık gösterir.

H_{3b}: Cinsiyet değişkenine göre iş doyum düzeyleri farklılık gösterir.

H_{3c}: Yaşlarına göre iş doyum düzeyleri farklılık gösterir.

H_{3d}: Medeni durumuna göre iş doyum düzeyleri farklılık gösterir.

H_{3e}: Eğitim düzeylerine göre iş doyum düzeyleri farklılık gösterir.

H_{3f}: Gelir düzeylerine göre iş doyum düzeyleri farklılık gösterir.

H_{3g}: İşletmede çalışma sürelerine göre iş doyum düzeyleri farklılık gösterir.

H_{3h}: Sektörde çalışma sürelerine göre iş doyum düzeyleri farklılık gösterir.

H_{3i}: Çalıştığı departmana göre iş doyum düzeyleri farklılık gösterir.

H_{3j}: Çalışma saatlerine göre iş doyum düzeyleri farklılık gösterir.

H_{3k}: İşletmedeki unvanına göre iş doyum düzeyleri farklılık gösterir.

4.3.6. Verilerin Analizi

Anket aracılığı ile toplanan verilerin analizi SPSS- Versiyon 20 istatistiksel paket programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının demografik ve kişisel özelliklerine ilişkin verdikleri cevaplar frekans ve yüzde değerleri şeklinde, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu için verdikleri cevaplar aritmetik ortalama, standart sapma, ortanca, minimum ve maksimum değerler dikkate alınarak özetlenmiştir. Çalışmada öncelikle iş doyum ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin alt ölçekler için de ayrı olmak üzere güvenirlik analizleri yapılmıştır. İş doyum ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği skorlarının demografik özelliklere göre farklılıkları araştırılmıştır. Bu amaçla; cinsiyet, medeni durum ve otelin yıldız sayısı gibi faktörler açısından iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutlarının dağılımları

arasındaki farklılık t testinin parametrik olmayan karşılığı olan Mann Whitney U testi ile test edilmiştir. Grup sayısı 3 ve daha fazla olan yaş grubu, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, işletmede çalışma süresi, sektörde çalışma süresi, departman, günde çalışılan saat, ve unvan gibi faktörler açısından iş doyumu, örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutlarındaki dağılımlar arası farklılıklar ise Tek Yönlü Varyans analizinin parametrik olmayan karşılığı Kruskal Wallis varyans analizi ile incelenmiştir. Varyans analizi sonucu anlamlı fark bulunan faktörlerin ikili karşılaştırmaları için bonferroni düzeltmeli Mann Whitney U testine başvurulmuştur.

4.4. Araştırma Bulguları ve Yorum

4.4.1. Örneklem Genişliği ve Testin Gücü Bulguları

Özdemir ve diğerleri (2018) Ankara’da faaliyet gösteren beş yıldızlı bir konaklama işletmesindeki 137 otel çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmalarında duygusal bağlılık ve iş tatmini ölçekleri arasında $r = 0.851$, $p < 0.001$ pozitif ve güçlü korelasyon elde etmişlerdir. Bu çalışmada ise 579 kişilik bir örneklem büyüklüğü, $r = .851$ sıfır hipotez korelasyonu ve elde ettiğimiz $r_A = 0.579$ hipotez korelasyonu arasındaki 0.272 'lik bir farkı (etki büyüklüğü) tespit etmek için % 100 kadar güce sahip olduğu hesaplanmıştır. Güç analizine ilişkin hesaplama formülü aşağıdaki gibidir:

$$N = \left(\frac{z_{\alpha} + z_{\beta}}{C(r)} \right)^2 + 3 \quad (1)$$

$$C(r) = \frac{1}{2} \ln \frac{1+r}{1-r}$$

Bu formülde $C(r)$ Fisher’in arctanh dönüşümü, Z_{α} α 'nın standart sapması, Z_{β} β 'nin standart sapmasını ve r ise beklenen korelasyon katsayısını ifade etmektedir (Mondal, 2016).

4.4.1.1. Katılımcıların demografik özellikleri

Katılımcılara ilişkin demografik tanımlayıcıların dağılımları Çizelge 4.1’de verilmiştir. Ankete katılan otel çalışanlarının %54.9’u 4 yıldızlı, % 45.1’i ise 5 yıldızlı otelde çalışmakta ve % 62.7’sini erkek katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların %42’si 25-34 yaş aralığında, %28’i 35-44 yaş aralığında kişilerdir. Bireylerin %46.5’i evli % 53.5’i ise bekardır.

Eğitim düzeylerine göre %39'u nlisans ve lisans, %32.5'u lise, %14.2'si ortaokul, %8.6'sı ilkokul ve % 5.2'si ise yüksek lisans mezunu idi.

Çizelge 4.1. Otel alışanlarının Demografik zellikleri

| Madde | Kategori | Sayı | Yüzde |
|-------------------------|---------------------------|------|-------|
| Yıldız sayısı | 4 yıldız | 318 | 54,9 |
| | 5 yıldız | 261 | 45,1 |
| Cinsiyet | Kadın | 216 | 37,3 |
| | Erkek | 363 | 62,7 |
| Yaş Grupları | 17-24 yaş arası | 109 | 18,8 |
| | 25-34 yaş arası | 244 | 42,1 |
| | 35-44 yaş arası | 162 | 28,0 |
| | 45-54 yaş arası | 50 | 8,6 |
| | 55+ | 14 | 2,4 |
| Medeni Durum | Evli | 269 | 46,5 |
| | Bekar | 310 | 53,5 |
| Eğitim Durumu | İlkokul | 50 | 8,6 |
| | Ortaokul | 82 | 14,2 |
| | Lise | 188 | 32,5 |
| | Lisans | 227 | 39,2 |
| | Yüksek Lisans | 30 | 5,2 |
| | Doktora | 2 | ,3 |
| Gelir Düzeyi | 500 TL-1500 TL | 262 | 45,3 |
| | 1501TL-2500 TL | 230 | 39,7 |
| | 2501 TL-3500 TL | 64 | 11,1 |
| | 3501 TL-4500 TL | 11 | 1,9 |
| | 4501+ TL | 12 | 2,1 |
| alışma Süresi | 1 yıl ve daha az | 264 | 45,6 |
| | 2-4 yıl | 187 | 32,3 |
| | 5-7 yıl | 56 | 9,7 |
| | 8-10 yıl | 43 | 7,4 |
| | 11+ | 29 | 5,0 |
| Sektörde alışma Süresi | 1 yıl ve daha az | 116 | 20,0 |
| | 2-4 yıl | 143 | 24,7 |
| | 5-7 yıl | 109 | 18,8 |
| | 8-10 yıl | 74 | 12,8 |
| | 11+ | 137 | 23,7 |
| Departman | nbro | 142 | 24,5 |
| | yiyecek-içecek hizmetleri | 91 | 15,7 |
| | mutfak | 78 | 13,5 |
| | kat hizmetleri | 94 | 16,2 |
| | güvenlik | 20 | 3,5 |
| | teknik servis | 22 | 3,8 |
| | misafir ilişkiler | 6 | 1,0 |
| | insan kaynakları | 9 | 1,6 |
| | muhasebe | 36 | 6,2 |
| diğer | 81 | 14,0 | |

Çizelge 4.1. (devam) Otel Çalışanlarının Demografik Özellikleri

| | | | |
|----------------------|-----------------|-----|------|
| Günlük Çalışma Saati | 8 saatten az | 24 | 4,1 |
| | 8 saat | 420 | 72,5 |
| | 8 saatten fazla | 135 | 23,3 |
| Unvan | çalışan | 371 | 64,1 |
| | şef | 88 | 15,2 |
| | müdür yrd. | 17 | 2,9 |
| | müdür | 53 | 9,2 |
| | diğer | 50 | 8,6 |

Katılımcıların %45'i 500-1500 TL, %39.7'si ise 1501-2500 TL arasında, %4'ü ise 3500 TL'nin üzerinde gelire sahiptir. Çalışma süresi 1 yıl ve daha az olanlar %45.6, 2-4 yıl arası olanlar %32.3 orana sahiptir. Sektörde 1 yıl ve daha az çalışanlar %20, 2-4 yıl arası çalışanlar % 24.7, 11 yıl ve daha fazla çalışanlar ise %23.7'si oluşturmaktaydı. Departmana göre; önbüroda çalışanlar %24.5'i, yiyecek-içecek hizmetlerinde çalışanlar % 15.7, kat hizmetlerinde çalışanlar %16.2, mutfakta çalışanlar %13.5 ve muhasebede çalışanlar % 6.2'sini oluşturmaktaydı. Günde 8 saat çalışanlar %72.5, 8 saatten az çalışanlar %4.1 ve 8 saatten fazla çalışanlar ise %23.3'lük bir yüzdeye sahiptir. Unvana göre; çalışan statüsü %64.1, şef statüsü %15.2, müdür statüsü %9.2 ve müdür yardımcısı statüsünde çalışanlar ise % 2.9'luk bir dilimi oluşturmaktaydı.

4.4.1.2. İş doyum ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği için güvenilirlik analiz sonuçları

Güvenirlik analizi aşamasında, her bir faktörün kendi içindeki tutarlılığı araştırılmıştır. Anketin güvenilirliğini test etmek için, Cronbach's Alpha değerinden faydalanılmıştır. İş doyum ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0.94 olarak bulunmuştur. Literatüre göre Cronbach's Alpha değeri $0.80 \leq \alpha \leq 1.0$ arasında olduğunda ölçeğin içsel tutarlılığının yüksek olduğu ifade edilmektedir (Alpar, 2010). İş doyumunun alt faktörleri olan içsel ve dışsal doyum için de güvenilirlik analizleri yapılmıştır. İçsel doyum ölçeğindeki tüm maddelerin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0.81 ve dışsal doyum ölçeğindeki tüm maddelerin Cronbach's Alpha değeri ise 0.93 olarak elde edilmiştir.

Örgütsel Bağlılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0.89 olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılığın alt faktörleri olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık için de güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Duygusal bağlılık

ölçeğindeki tüm maddelerin güvenirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0.91 ve devam bağlılığı ölçeğindeki tüm maddelerin Cronbach's Alpha değeri ise 0.84 olarak elde edilmiştir. Normatif bağlılık için ise elde edilen Cronbach's Alpha değeri 0.74 olarak bulunmuştur.

4.4.1.3. İş doyumu ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ilişkin geçerlilik analiz sonuçları

İş doyumu ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin orijinal hallerinde açıklayıcı faktör analizi yapıldığından, iş doyumu ölçeğinin 2 boyutu (içsel doyum ve dışsal doyum) altında toplanan 20 ifadesi için ve örgütsel bağlılık ölçeğinin 3 boyutu (duygusal, devam ve normatif bağlılık) altında toplanan 18 ifadesi için bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi öncesinde ise verilerin uygun olup olmadığını denetlemek için Bartlett Küresellik Testi ve Kaiser Meyer Olkin (KMO) Testi gerçekleştirilmiştir (Çizelge 4.2).

Çizelge 4.2. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Ölçekleri için Bartlett Küresellik testi ve Kaiser Meyer Olkin Sonuçları

| İş Doyumu Ölçeği | | | Örgütsel Bağlılık Ölçeği | | |
|--|-------------------------|---------|--|-------------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem uygunluğu Ölçüsü | | 0.945 | Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem uygunluğu Ölçüsü | | 0.914 |
| Bartlett'in Küresellik Testi | Yaklaşık Ki-Kare Değeri | 6507.30 | Bartlett'in Küresellik Testi | Yaklaşık Ki-Kare Değeri | 5514.15 |
| | Serbestlik Derecesi | 190 | | Serbestlik Derecesi | 153 |
| | p değeri | <0.001 | | p değeri | <0.001 |

Çizelge 4.2 incelendiği üzere; İş doyumu ölçeği ile ilgili olarak KMO örneklem uygunluğu ölçüsü 0.945 olarak hesaplanmıştır. Bartlett Küresellik Testi 6507.30, serbestlik derecesi (df) ise 190 bulunmuştur. Bartlett testi sonucunun anlamlı olması ($p < 0.001$), ölçek maddeleri arasındaki korelasyonun varlığını ortaya koymakta ve elde edilen veri setinin uygun olduğunu göstermektedir. Yani KMO değerinin 0.90 ile 1.00 arasında olması örneklem büyüklüğünün mükemmel olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde örgütsel bağlılık ölçeği için de KMO örneklem uygunluğu ölçüsü de 0.914, Bartlett testinin sonucu da $p < 0.001$

düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç da örgütsel bağlılık maddeleri arasında korelasyon olduğunu belirtmekte ve faktör analizinin uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçeklerin orjinallerinde geçerlilik ve güvenilirlik, açıklayıcı faktör analizi yöntemi ile yapıldığından tez çalışmasında boyutların yapı geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizleri ile kurulan modellerin verilere uyumunun değerlendirilmesinde χ^2 (ki- kare), χ^2/sd , RMSEA, GFI, AGFI ve CFI gibi uyum indekslerine bakılarak değerlendirme yapılmıştır (Yılmaz ve Çelik, 2009:47). Elde edilen uyum indekslerine ilişkin sonuçlar Çizelge 4.3'te özetlenmiştir.

Çizelge 4.3. Ölçeklere İlişkin Elde Edilen Uyum İndeksleri

| Ölçek | χ^2 | χ^2/sd | RMSEA | GFI | AGFI | CFI |
|-------------------|----------|-------------|-------|------|------|------|
| İş Doyumu | 568.87 | 3.64 | 0.068 | 0.94 | 0.88 | 0.98 |
| Örgütsel Bağlılık | 297.45 | 2.83 | 0.056 | 0.95 | 0.92 | 0.98 |

χ^2 /sd oranının 2 ve 3 değer aralığında olması modelin kabul edilebilir uyumunu göstermektedir. RMSEA değerinin 0.05 ile 0.08 değer aralığında olması verinin modele kabul edilebilir uyumunu ifade etmektedir. CFI için 0.97 ve üstü iyi uyumu ifade ederken, GFI için 0.90 ile 0.95 aralığı kabul edilebilir uyumu belirtmektedir. AGFI içinde 0.85 ve yukarısının model veri uyumu için kabul edilebilir, 0.90 ve üzerinin ise iyi uyuma sahip olduğu bilinmektedir. İş doyumu ölçeği için elde edilen doğrulayıcı faktör analizi uyum istatistiklerine göre; uyum indeksleri [$\chi^2=568.85$, $sd=156$, $P<0,001$], $(\chi^2/sd)=3.14$, $RMSEA=0.068$, $CFI=0.98$, $GFI=0.94$, $AGFI=0.88$ olarak hesaplanmıştır. Uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde, RMSEA, GFI, AGFI'nın kabul edilebilir uyumu ve CFI'nın ise iyi uyumu temsil ettiği görülmüştür. Örgütsel bağlılık ölçeği için elde edilen doğrulayıcı faktör analizi uyum istatistiklerine göre; uyum indeksleri [$\chi^2=297.45$, $sd=105$, $P<0,001$], $(\chi^2/sd)=2.83$, $RMSEA=0.056$, $CFI=0.98$, $GFI=0.95$, $AGFI=0.92$ olarak hesaplanmıştır. Uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde, RMSEA'nın kabul edilebilir uyumu belirttiği; AGFI, GFI ve CFI'nın ise iyi uyumu temsil ettiği görülmüştür.

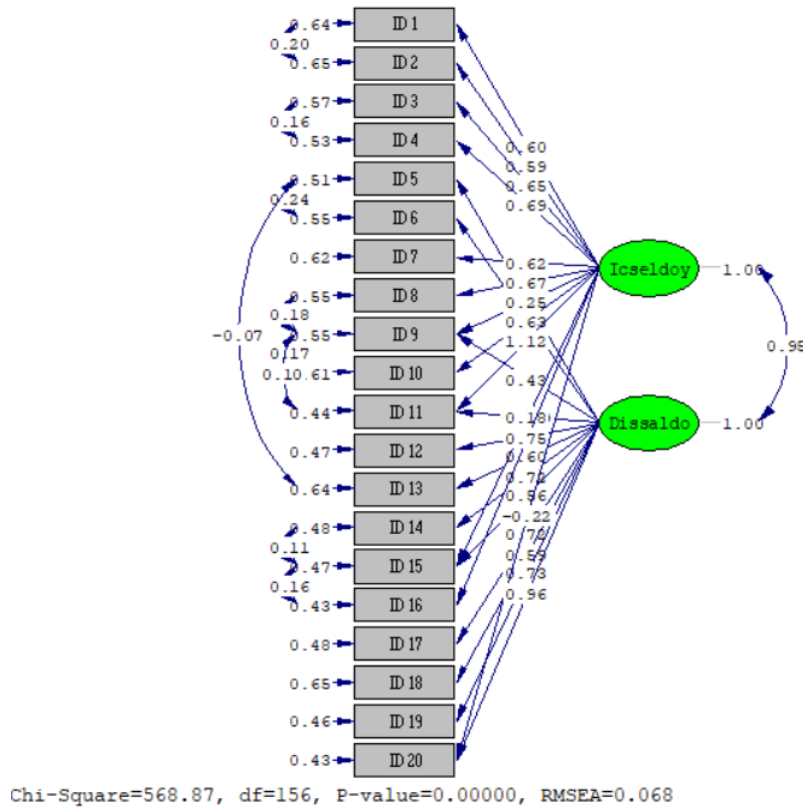
Uyum indekslerinin hesaplanması sırasında modele Lisrel programı tarafından önerilen ve modelde iyileşme sağlayan (modification indices) değişiklikler Çizelge 4.4'de verilmiştir.

Çizelge 4.4. Maddeler ve Faktörler İçin Lisrel’de Önerilen Değişiklikler

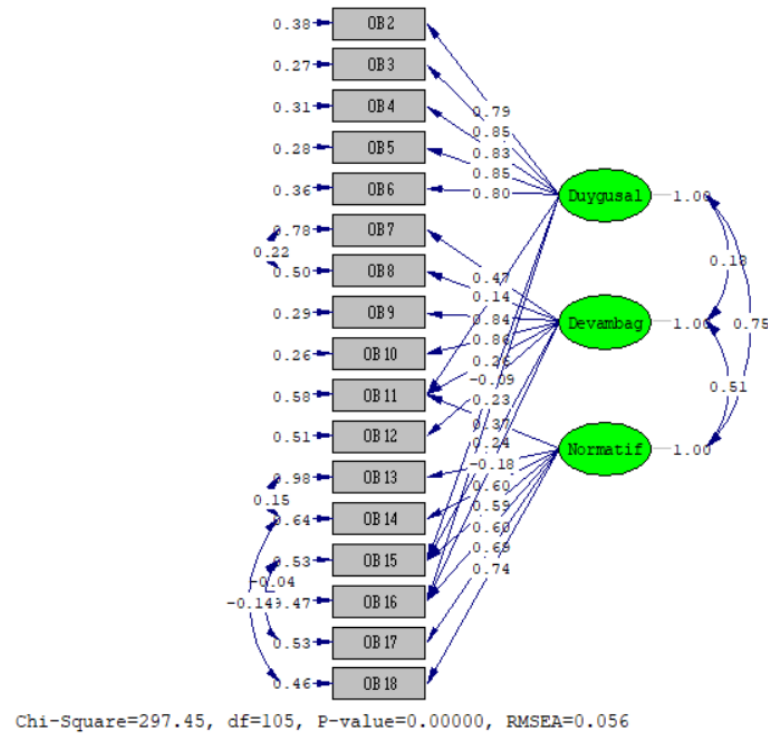
| İş Doyum Ölçeği | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| Soru | Faktör | Korelasyonlu Maddeler |
| ID11 | Dışsal Doyum | ID2 ↔ ID1 ID13 ↔ ID5 |
| ID15 | Dışsal Doyum | ID4 ↔ ID3 ID15 ↔ ID14 |
| ID20 | Dışsal Doyum | ID6 ↔ ID5 ID16 ↔ ID15 |
| ID9 | Dışsal Doyum | ID9 ↔ ID8 |
| | | ID10 ↔ ID9 |
| | | ID11 ↔ ID9 |
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği | | |
| Soru | Faktör | Korelasyonlu Maddeler |
| OB11 | Duygusal Bağlılık | OB8 ↔ OB7 |
| OB11 | Normatif Bağlılık | OB14 ↔ OB13 |
| OB15 | Duygusal Bağlılık | OB16 ↔ OB15 |
| OB15 | Devam Bağlılığı | OB17 ↔ OB15 |
| OB16 | Duygusal Bağlılık | OB18 ↔ OB14 |
| OB16 | Devam Bağlılığı | |

İş doyumu ölçeğine ilişkin path analiz diyagramı ve elde edilen model ve standartlaştırılmış katsayılar Şekil 4.2’de, Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin model ve path analiz diyagramı Şekil 4.3’de gösterilmektedir.

İş doyumu için path diyagramındaki standardize edilmiş parametre değerleri incelendiğinde (Şekil 4.2) içsel doyum boyutunun 0.25 ile 0.75 arasında, dışsal doyum boyutunun ise 0.18 ile 0.96 arasında değiştiği ve faktör yüklerinin genel olarak yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir. Benzer şekilde örgütsel bağlılık ölçeğinin path diyagramındaki (Şekil 4.3) değerler incelendiğinde, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının düzeltme ile elde edilen katsayılar haricinde 0.23-0.85 arası yüksek faktör yükleri aldığı belirlenmiştir.



Şekil 4.2. İş Doyumu Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analiz modeli (standartlaştırılmış katsayılar)



Şekil 4.3. Örgütsel bağlılık ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analiz modeli (standartlaştırılmış katsayılar)

Dolayısıyla İş Doyumu ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonucunda; içsel doyum (12 madde) ve dışsal doyum (8 madde) olmak üzere 2 boyuttan ve toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği ise doğrulayıcı faktör analizi sonucunda; duygusal bağlılık (6 madde), devam bağlılığı (6 madde) ve normatif bağlılık (6 madde) olmak üzere üç boyuttan ve toplam 18 maddeden oluşmaktadır.

4.4.2. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Temel Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmaya konu olan otel çalışanların iş doyumunu düzeyinin ortaya konulması açısından Minnesota iş doyumunu ölçeğinde yer alan her bir ifadeye ait ortalama, standart sapma ve yüzdelik dağılımlara yer verilmiştir. İş doyumunu ve onun alt faktörlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve yüzdelik değerleri Çizelge 4.5’de verilmiştir. İş doyumunu için tüm sorular değerlendirildiğinde genel ortalaması 3.643 olarak hesaplanmıştır. Ayrı ayrı ele alındığında, içsel doyum ölçeği için ortalama 3.62 iken dışsal doyum ortalaması ise 3.65 olarak elde edilmiştir. Bu sonuçlar otel çalışanlarının iş doyumunu seviyelerinin ortalamasının üzerinde olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ve onun alt faktörlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve yüzdelik değerleri Çizelge 4.6’da verilmiştir. Örgütsel bağlılık için tüm sorular değerlendirildiğinde genel ortalaması 3.100 olarak hesaplanmıştır. Ayrı ayrı ele alındığında, duygusal bağlılık alt boyutu için ortalama 3.55, devam bağlılığı alt boyutu için ortalama 2.53 iken normatif bağlılık ortalaması ise 3.21 olarak elde edilmiştir. Bu sonuçlar otel çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyelerinin ortalamasının üzerinde olduğunu göstermektedir.

Çizelge 4.5. İş Doyumu Ölçeğiyle İlgili Temel Tanımlayıcı İstatistikler

| MADDELER... | \bar{X} | SS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------|------|-----|------|------|------|------|
| | | | % | % | % | % | % |
| 1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından. | 3,43 | 1,11 | 8,6 | 10,7 | 22,3 | 45,1 | 13,3 |
| 2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından. | 3,54 | 1,08 | 7,1 | 10,7 | 18,1 | 49,2 | 14,9 |
| 3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından. | 3,62 | 1,08 | 6,9 | 7,9 | 19,9 | 46,8 | 18,5 |
| 4. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından. | 3,70 | 1,09 | 6,2 | 7,9 | 17,3 | 45,9 | 22,6 |

Çizelge 4.5. (devam) İş Doyumu Ölçeğiyle İlgili Temel Tanımlayıcı İstatistikler

| | | | | | | | |
|---|-------|------|------|------|------|------|------|
| 5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından. | 3,73 | 1,08 | 6,6 | 5,7 | 18,5 | 45,9 | 23,3 |
| 6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından. | 3,77 | 1,09 | 7,1 | 4,8 | 16,8 | 46,3 | 25 |
| 7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından. | 3,64 | 1,10 | 6,6 | 7,6 | 22,3 | 41,5 | 22,1 |
| 8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından. | 3,84 | 1,02 | 5 | 5,4 | 15 | 49,1 | 25,6 |
| 9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından. | 3,82 | 1,01 | 4,7 | 5,5 | 17,4 | 47,8 | 24,5 |
| 10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından. | 3,68 | 1,05 | 6,2 | 6 | 20,4 | 47,7 | 19,7 |
| 11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından. | 3,84 | 1,05 | 5,2 | 6 | 15,7 | 45,1 | 28 |
| 12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından. | 3,64 | 1,07 | 6,2 | 7,6 | 21,9 | 44 | 20,2 |
| 13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından. | 3,00 | 1,27 | 19,2 | 13,1 | 25,4 | 32,6 | 9,7 |
| 14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından. | 3,38 | 1,16 | 10,4 | 9,2 | 27,6 | 37,3 | 15,5 |
| 15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından. | 3,54 | 1,10 | 7,3 | 9,8 | 20,9 | 45,4 | 16,6 |
| 16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından. | 3,69 | 1,08 | 6,7 | 6,9 | 18 | 46,8 | 21,6 |
| 17. Çalışma şartları bakımından | 3,57 | 1,10 | 7,1 | 9,7 | 20 | 45,1 | 18,1 |
| 18. Çalışma arkadaşlarımla birbiri ile anlaşması açısından. | 3,78 | 1,07 | 6 | 5,7 | 17,3 | 46,1 | 24,9 |
| 19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından. | 3,63 | 1,18 | 9 | 8,1 | 16,9 | 42 | 24 |
| 20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden. | 3,93 | 1,06 | 5,5 | 4,7 | 13,3 | 43,7 | 32,8 |
| GENEL | 3,643 | | | | | | |

(Not: \bar{X} =Ortalama; SS=Standart Sapma)

Ölçek: 1=Hiç Memnun Değilim, 2=Memnun Değilim, 3=Ne Memnunum Ne Memnun Değilim, 4=Memnunum, 5=Çok Memnunum

Puan: 1.0-1,8=Çok Düşük; 1,81-2,60=Düşük; 2,61-3.40=Orta; 3.42-4.20=Yüksek; 4,215.0=Çok Yüksek)

Otel çalışanlarının, iş doyumunu ölççeğinde en yüksek ortalama skora sahip olan sorular 8'nci soru: bana sabit bir iş sağlaması (3.84) ile 20'inci soru: yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden (3.93) ifadelerinden elde edilmiştir. Benzer şekilde 11'inci soru olan "kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabileme şansımın olması bakımından" ifadesi için elde edilen ortalama skor 3.84 olarak bulunmuştur. İş doyumunda 13'üncü madde olan "Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından" a verilen ortalama skor en düşük ortalama değer olarak elde edilmiştir (3.100).

Çizelge 4.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğiyle İlgili Temel Tanımlayıcı İstatistikler

| DUYGUSAL BAĞLILIK MADDELERİ | \bar{X} | SS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------|-----|------|------|------|------|------|
| | | | % | % | % | % | % |
| 1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum işyerinde geçirmek beni çok mutlu eder. | 3,2 | 1,2 | 13 | 12,8 | 26,3 | 29 | 18,7 |
| 2. Çalıştığım işyerinde ki problemleri gerçekten de kendi problemlerimmiş gibi hissederim. | 3,6 | 1,1 | 7,4 | 8,6 | 15,4 | 46,1 | 22,5 |
| 3. Kendimi çalıştığım işyerine ait hissediyorum. | 3,6 | 1,1 | 8,8 | 7,1 | 20 | 42,1 | 21,9 |
| 4. Kendimi çalıştığım işyerine "duygusal olarak bağlı" hissediyorum. | 3,5 | 1,1 | 8,3 | 9,5 | 20,7 | 40,8 | 20,7 |
| 5. Kendimi çalıştığım işyerinde "ailenin bir parçası" olarak görüyorum. | 3,6 | 1,1 | 7,9 | 8,3 | 19,9 | 39 | 24,9 |
| 6. Çalıştığım işyeri benim için çok şey ifade ediyor. | 3,5 | 1,1 | 8,1 | 8,8 | 22,1 | 39,6 | 21,4 |
| Duygusal Bağlılık Genel Ortalama Değeri | | | | | | | |
| DEVAM BAĞLILIĞI MADDELERİ | \bar{X} | SS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | % | % | % | % | % |
| 7. Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu işyerinde çalışıyorum. | 2,5 | 1,2 | 28,8 | 24,9 | 20,9 | 17,8 | 7,6 |
| 8. İstesem de şu anda çalıştığım işyerinden ayrılabilcek durumda değilim. | 2,5 | 1,3 | 28,5 | 23 | 19,9 | 18,5 | 10,2 |
| 9. Şu anda çalıştığım işyerinden ayrılacak olsam hayatım altüst olur. | 2,3 | 1,2 | 34,5 | 25,6 | 19,9 | 11,7 | 8,3 |
| 10. Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım işyerinden ayrılmayı düşünmüyorum. | 2,5 | 1,2 | 27,1 | 28 | 19 | 16,9 | 9 |

Çizelge 4.6. (devam) Örgütsel Bağlılık Ölçeğiyle İlgili Temel Tanımlayıcı İstatistikler

| | | | | | | | |
|---|-------------|-----|------|------|------|------|------|
| 11. Çalıştığım işyerine kendimden o kadar çok şey verdim ki buradan ayrılmayı düşünemiyorum. | 2,8 | 1,2 | 17,8 | 23,3 | 25,7 | 21,6 | 11,6 |
| 12. Çalıştığım işyerinden ayrılacak olsam. başka iş bulma imkanım sınırlı olur. | 2,3 | 1,2 | 32,8 | 24,9 | 18,1 | 19,7 | 4,5 |
| Devam Bağlılığı Genel Ortalama Değeri | | | | | | | |
| NORMATİF BAĞLILIK MADDELERİ | \bar{X} | SS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | % | % | % | % | % |
| 13. Bu işyerinde çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum. | 3,2 | 1,2 | 11,6 | 18 | 26,4 | 26,1 | 18 |
| 14. Benim için avantajlı da olsa çalıştığım işyerinden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum. | 3,3 | 1,1 | 11,1 | 10,9 | 24,9 | 38,3 | 14,9 |
| 15. Çalıştığım işyerinden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim. | 2,8 | 1,2 | 19,5 | 24,5 | 22,8 | 22,6 | 10,5 |
| 16. Çalıştığım işyeri sadakat gösterilecek bir kurumdur. | 3,5 | 1,1 | 10 | 6,4 | 20,9 | 39,6 | 23,1 |
| 17. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım işyerinden şu anda ayrılamam. | 3,1 | 1,2 | 14,5 | 16,6 | 27,6 | 25,4 | 15,9 |
| 18. Çalıştığım işyerine çok şey borçluyum. | 3,1 | 1,2 | 13,3 | 16,9 | 23,1 | 30,4 | 16,2 |
| Normatif Bağlılık Genel Ortalama Değeri | | | | | | | |
| GENEL Ortalama Değeri | 3,10 | | | | | | |

Örgütsel bağlılıkla ilgili en yüksek bağlılık düzeyi (3.67) ile 2.soruda yer alan “Çalıştığım işyerindeki problemleri gerçekten de kendi problemlerimmiş gibi hissederim.” ifadesinden gelmiştir. İkinci en yüksek ortalama skorun (3.64) bulunduğu örgütsel bağlılık maddesi ise 5’inci soru olan “Kendimi çalıştığım işyerinde ailenin bir parçası olarak görüyorum” belirlenmiştir. En düşük örgütsel bağlılık düzeyi ise 7’den 12’inci soruya kadar olan ve devam bağlılığını ifade eden sorular ile normatif bağlılık kategorisinde bulunan 15’inci sorudan (2.80) elde edilmiştir.

4.4.3. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenlerle Analizi

Çalışmanın bu kısmında, otel çalışanlarının iş doyumunu ve örgütsel bağlılıklarının ele alınan demografik özelliklere bağlı olarak nasıl bir farklılık gösterdiği araştırılmıştır. Bu çerçevede, otelin yıldız sayısı, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, işletmedeki çalışma süresi,

sektördeki çalışma süresi, departmanı, günlük çalışma saati ve unvanı gibi kontrol değişkenlerine göre grup karşılaştırmaları yapılmıştır. Karşılaştırma yapılırken iki kategoriye sahip değişkenler için t testinin parametrik olmayan karşılığı Mann-Whitney U testi, ikiden çok kategorisi olan değişkenler için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA)'nin parametrik olmayan versiyonu Kruskal-Wallis Varyans Analizi yönteminden faydalanılmıştır.

Çizelge 4.7. İş Doymu ve Örgütsel Bağlılığın Otel İşletmelerinin Yıldız Sayısına Göre Karşılaştırması

| Boyutlar | Yıldız Sayısı | N (Gözlem sayısı) | Ortalama | Standart Sapma | Ortanca | Z | P |
|-------------------|---------------|-------------------|----------|----------------|---------|-------|------|
| İş Doymu | 4 yıldız | 318 | 3,69 | ,2 | 3,85 | -1,77 | 0,07 |
| | 5 yıldız | 261 | 3,58 | ,79 | 3,75 | | |
| İçsel Doym | 4 yıldız | 318 | 3,65 | ,80 | 3,80 | -0,94 | 0,34 |
| | 5 yıldız | 261 | 3,57 | ,82 | 3,80 | | |
| Dışsal Doym | 4 yıldız | 318 | 3,70 | ,74 | 3,86 | -1,24 | 0,21 |
| | 5 yıldız | 261 | 3,58 | ,81 | 3,73 | | |
| Örgütsel Bağlılık | 4 yıldız | 318 | 3,13 | ,70 | 3,11 | -1,99 | 0,04 |
| | 5 yıldız | 261 | 3,05 | ,76 | 3,11 | | |
| Duygusal Bağlılık | 4 yıldız | 318 | 3,61 | ,95 | 3,83 | -1,20 | 0,22 |
| | 5 yıldız | 261 | 3,48 | 1,01 | 3,66 | | |
| Devam Bağlılığı | 4 yıldız | 318 | 2,57 | ,93 | 2,41 | -0,96 | 0,33 |
| | 5 yıldız | 261 | 2,48 | ,98 | 2,33 | | |
| Normatif Bağlılık | 4 yıldız | 318 | 3,23 | ,80 | 3,16 | -0,49 | 0,61 |
| | 5 yıldız | 261 | 3,18 | ,85 | 3,16 | | |

*p<0.05 gruplar arası anlamlı farkı ifade etmektedir.

Otel çalışanlarının iş doymu düzeyini tanımlayan, dışsal ve içsel iş doymu boyutları ile örgütsel bağlılığını tanımlayan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı boyutları ile otelin yıldız sayısı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar Çizelge 4.7'de gösterilmiştir. Otel çalışanlarının işletmeye yönelik iş doymu tutumu ($Z = -1.776$, $p > 0.05$), içsel doym ($Z = -0.949$, $p > 0.05$), dışsal iş doym tutumları ($Z = -1.245$, $p > 0.05$), duygusal bağlılık tutumu ($Z = -1.209$, $p > 0.05$), devam bağlılığı tutumu ($Z = -0.964$, $p > 0.05$) ve normatif bağlılık tutumu ($Z = -0.498$, $p > 0.05$) otelin yıldız sayısına göre farklılık göstermemektedir. Örgütsel bağlılığın genel ortalaması 4 ve 5 yıldızlı oteller arasında anlamlı bir farklılık göstermiş olup

($Z=-1.993$, $p<0.05$) 4 yıldızlı otellerin genel olarak örgütsel bağlılık skoru (3.13) 5 yıldızlı otellere göre (3.05) daha yüksektir ve bu fark istatistiksel olarak da anlamlıdır.

Çizelge 4.8. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığın Otel İşletmelerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırması

| Boyutlar | Cinsiyet | N (Gözlem sayısı) | Ortalama | Standart Sapma | Ortanca | Z | P |
|-------------------|----------|----------------------|----------|----------------|---------|-------|-----|
| İş Doyumu | Kadın | 216 | 3,67 | ,72 | 3,80 | -,37 | ,70 |
| | Erkek | 363 | 3,62 | ,78 | 3,80 | | |
| İçsel Doyum | Kadın | 216 | 3,60 | ,80 | 3,80 | -,68 | ,49 |
| | Erkek | 363 | 3,63 | ,81 | 3,80 | | |
| Dışsal Doyum | Kadın | 216 | 3,69 | ,73 | 3,80 | -,75 | ,30 |
| | Erkek | 363 | 3,62 | ,80 | 3,80 | | |
| Örgütsel Bağlılık | Kadın | 216 | 3,03 | ,65 | 3,05 | 1,79 | ,07 |
| | Erkek | 363 | 3,14 | ,77 | 3,11 | | |
| Duygusal Bağlılık | Kadın | 216 | 3,53 | ,92 | 3,66 | -1,02 | ,30 |
| | Erkek | 363 | 3,57 | 1,01 | 3,83 | | |
| Devam Bağlılığı | Kadın | 216 | 2,39 | ,90 | 2,25 | -2,55 | ,01 |
| | Erkek | 363 | 2,61 | ,98 | 2,50 | | |
| Normatif Bağlılık | Kadı | 216 | 3,16 | ,75 | 3,16 | -,88 | ,37 |
| | Erkek | 363 | 3,23 | ,86 | 3,16 | | |

* $p<0.05$ gruplar arası anlamlı farkı ifade etmektedir

Otel çalışanlarının iş doyum düzeyini tanımlayan, dışsal ve içsel iş doyum boyutları ile örgütsel bağlılığını tanımlayan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı boyutları ile çalışanların cinsiyetleri bakımından arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar Çizelge 4.8’de gösterilmiştir. Otel çalışanlarının cinsiyetlerine göre işletmeye yönelik iş doyum tutumu ($Z= -,373$, $p>0.05$), içsel doyum ($Z= -,686$, $p>0.05$), dışsal iş doyum tutumları ($Z=-,758$, $p>0,05$), duygusal bağlılık tutumu ($Z= -1,025$, $p>0.05$), ve normatif bağlılık tutumu ($Z=-,885$, $p\geq 0.05$) kadın ve erkekler arasında farklılık göstermemektedir. Ancak devam bağlılığı tutumu kadın ve erkekler arasında anlamlı ($Z=-2.552$, $p<0.05$) farklılık göstermekte ve kadınların ortalama devam bağlılığı 2.39 iken erkeklerin devam bağlılığı ortalaması 2.61’dir.

Çizelge 4.9. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığın Otel İşletmelerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırması

| Boyutlar | Medeni Hali | N (Gözlem sayısı) | Ortalama | Standart Sapma | Ortanca | Z | P |
|-------------------|-------------|-------------------|----------|----------------|---------|-------|------|
| İş Doyumu | Bekar | 269 | 3,67 | ,73 | 3,80 | -,84 | ,40 |
| | Evli | 310 | 3,61 | ,78 | 3,80 | | |
| İçsel Doyum | Bekar | 269 | 3,64 | ,79 | 3,80 | -,46 | ,64 |
| | Evli | 310 | 3,60 | ,82 | 3,80 | | |
| Dışsal Doyum | Bekar | 269 | 3,68 | ,74 | 3,80 | -,87 | ,38 |
| | Evli | 310 | 3,62 | ,80 | 3,80 | | |
| Örgütsel Bağlılık | Bekar | 269 | 3,02 | ,71 | 3,00 | -2,15 | ,03 |
| | Evli | 310 | 3,16 | ,73 | 3,11 | | |
| Duygusal Bağlılık | Bekar | 269 | 3,50 | ,99 | 3,66 | -1,37 | ,17 |
| | Evli | 310 | 3,60 | ,97 | 3,83 | | |
| Devam Bağlılığı | Bekar | 269 | 2,38 | ,90 | 2,33 | -3,07 | ,00 |
| | Evli | 310 | 2,65 | ,98 | 2,50 | | |
| Normatif Bağlılık | Bekar | 269 | 3,18 | ,83 | 3,16 | -,27 | -,27 |
| | Evli | 310 | 3,22 | ,81 | 3,16 | | |

*p<0.05 gruplar arası anlamlı farkı ifade etmektedir

Otel çalışanlarının iş doyum düzeyini tanımlayan, dışsal ve içsel iş doyum boyutları ile örgütsel bağlılığını tanımlayan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı boyutları ile çalışanların medeni durumları bakımından arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla Mann- Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar Çizelge 4.9'da gösterilmiştir. Otel çalışanlarının medeni durumlarına göre işletmeye yönelik iş doyum tutumu ($Z = -.840$, $p > 0.05$), içsel doyum ($Z = -.461$, $p > 0.05$), dışsal iş doyum tutumları ($Z = -.872$, $p > 0.05$), duygusal bağlılık tutumu ($Z = -1.370$, $p > 0.05$), ve normatif bağlılık tutumu ($Z = -.279$, $p > 0.05$) otelin yıldız sayısına göre farklılık göstermemektedir. Ancak örgütsel bağlılık ($Z = -2.157$, $p < 0.05$) ve devam bağlılığı tutumu ($Z = -3.077$, $p < 0.05$) açısından evli ve bekar çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ortalaması bekarlarda 3.02 iken evli olanlarda 3.16 olarak bulunmuş, devam bağlılığı ise bekarlarda 2.38 iken evlilerde 2.65 olarak elde edilmiştir.

Çizelge 4.10. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığın Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması

| Boyutlar | Yaş | N (Gözlem sayısı) | Ortalama | Standart Sapma | Ortanca | χ^2 | P |
|-------------------|-------|----------------------|----------|----------------|---------|----------|-----|
| İş Doyumu | 17-24 | 109 | 3,65 | ,71 | 3,80 | 2.04 | .72 |
| | 25-34 | 244 | 3,64 | ,77 | 3,75 | | |
| | 35-44 | 162 | 3,60 | ,78 | 3,75 | | |
| | 45-54 | 50 | 3,71 | ,68 | 3,90 | | |
| | 55+ | 14 | 3,72 | ,95 | 4,00 | | |
| İçsel Doyum | 17-24 | 109 | 3,62 | ,74 | 3,80 | 1.81 | .76 |
| | 25-34 | 244 | 3,62 | ,82 | 3,80 | | |
| | 35-44 | 162 | 3,57 | ,78 | 3,75 | | |
| | 45-54 | 50 | 3,71 | ,69 | 3,90 | | |
| | 55+ | 14 | 3,74 | 1,03 | 4,00 | | |
| Dışsal Doyum | 17-24 | 109 | 3,65 | ,74 | 3,80 | 1.78 | .77 |
| | 25-34 | 244 | 3,65 | ,78 | 3,73 | | |
| | 35-44 | 162 | 3,60 | ,79 | 3,73 | | |
| | 45-54 | 50 | 3,71 | ,70 | 3,86 | | |
| | 55+ | 14 | 3,72 | ,95 | 3,93 | | |
| Örgütsel Bağlılık | 17-24 | 109 | 2,97 | ,67 | 3,00 | 12.43 | .01 |
| | 25-34 | 244 | 3,04 | ,73 | 3,05 | | |
| | 35-44 | 162 | 3,17 | ,74 | 3,16 | | |
| | 45-54 | 50 | 3,30 | ,69 | 3,22 | | |
| | 55+ | 14 | 3,44 | ,78 | 3,52 | | |
| Duygusal Bağlılık | 17-24 | 109 | 3,43 | ,93 | 3,66 | 5.70 | .22 |
| | 25-34 | 244 | 3,54 | 1,06 | 3,83 | | |
| | 35-44 | 162 | 3,57 | ,74 | 3,16 | | |
| | 45-54 | 50 | 3,79 | ,69 | 3,22 | | |
| | 55+ | 14 | 3,64 | ,78 | 3,52 | | |
| Devam Bağlılığı | 17-24 | 109 | 2,38 | ,85 | 2,33 | 19.35 | .00 |
| | 25-34 | 244 | 2,41 | ,95 | 2,16 | | |
| | 35-44 | 162 | 2,69 | ,96 | 2,66 | | |
| | 45-54 | 50 | 2,77 | ,96 | 2,66 | | |
| | 55+ | 14 | 3,14 | 1,06 | 3,16 | | |
| Normatif Bağlılık | 17-24 | 109 | 3,10 | ,82 | 3,16 | 4.41 | .35 |
| | 25-34 | 244 | 3,18 | ,81 | 3,16 | | |
| | 35-44 | 162 | 3,24 | ,83 | 3,25 | | |
| | 45-54 | 50 | 3,35 | ,81 | 3,25 | | |
| | 55+ | 14 | 3,54 | ,80 | 3,50 | | |

*p<0.05 gruplar arası anlamlı farkı ifade etmektedir.

İş doyumu ve örgütsel bağlılık konusundaki çalışanların görüşlerinin yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis tek yönlü varyans

analizi yapılmıştır. Analizde 17-24 yaş arası, 25-34 yaş arası, 35-44 yaş arası, 45-54 yaş arası ile 55 yaş ve üstü yaş grupları kullanılmıştır. Çizelge 4.10'da görüldüğü gibi çalışanların otele örgütsel bağlılık ($\chi^2=12.43$, $p<0.05$) ve devam bağlılığı düzeyleri ($\chi^2=19.35$, $p<0.05$) yaş gruplarına göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Buna rağmen; iş doyumunu ($\chi^2=2.040$, $p\geq 0.05$), içsel doyum ($\chi^2=1.81$, $p\geq 0.05$), dışsal doyum ($\chi^2=1.78$, $p\geq 0.05$), duygusal bağlılık ($\chi^2=5.70$, $p\geq 0.05$) ve normatif bağlılık ($\chi^2=4.41$, $p\geq 0.05$) açısından yaş grupları ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Yaş grupları arasındaki farkların hangi gruplar arasından kaynaklandığını tespit etmek amacıyla bonferroni düzeltilmeli Mann Whitney U testi yapılarak ikili karşılaştırma sonuçları elde edilmiştir. Sonuçlara göre 17-24 yaş grubundaki çalışanlar ile 35-44 yaş grubundaki çalışanların, 17-24 yaş grubundaki çalışanlar ile 55 yaş ve üstü yaş grubundaki çalışanların, ayrıca 17-24 yaş grubundaki çalışanlar ile 35-44 yaş grupları arasındaki devam bağlılığı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0.005$). Örgütsel bağlılık skor ortalamaları ise yalnızca 17-24 yaş grubu ile 45-54 yaş grupları arasında farklılık göstermektedir ($p\leq 0.005$).

Çizelge 4.11. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığın Otel İşletmelerinin Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırması

| Boyutlar | Gelir (TL) | N (Gözlem sayısı) | Ortalama | Standart Sapma | Ortanca | χ^2 | P |
|--------------|------------|----------------------|----------|----------------|---------|----------|-----|
| İş Doyumu | 500-1500 | 262 | 3,53 | ,79 | 3,75 | 13,81 | ,00 |
| | 1501-2500 | 230 | 3,66 | ,74 | 3,80 | | |
| | 2501-3500 | 64 | 3,88 | ,62 | 3,92 | | |
| | 3501-4500 | 11 | 3,97 | ,63 | 4,00 | | |
| | 4501+ | 12 | 3,97 | ,43 | 3,33 | | |
| İçsel Doyum | 500-1500 | 262 | 3,48 | ,83 | 3,60 | 20,06 | ,00 |
| | 1501-2500 | 230 | 3,66 | ,80 | 3,80 | | |
| | 2501-3500 | 64 | 3,90 | ,66 | 4,00 | | |
| | 3501-4500 | 11 | 3,90 | ,75 | 4,00 | | |
| | 4501+ | 12 | 3,96 | ,52 | 4,00 | | |
| Dışsal Doyum | 500-1500 | 262 | 3,55 | ,81 | 3,73 | 11,52 | ,02 |
| | 1501-2500 | 230 | 3,65 | ,76 | 3,76 | | |
| | 2501-3500 | 64 | 3,88 | ,64 | 3,90 | | |
| | 3501-4500 | 11 | 3,99 | ,62 | 4,06 | | |
| | 4501+ | 12 | 3,97 | ,49 | 3,96 | | |

Çizelge 4.11. (devam) İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığın Otel İşletmelerinin Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırması

| | | | | | | | |
|-------------------|-----------|-----|------|------|------|-------|-----|
| Örgütsel Bağlılık | 500-1500 | 262 | 2,98 | ,78 | 3,02 | 12,80 | ,01 |
| | 1501-2500 | 230 | 3,17 | ,68 | 3,13 | | |
| | 2501-3500 | 64 | 3,21 | ,67 | 3,11 | | |
| | 3501-4500 | 11 | 3,22 | ,58 | 3,33 | | |
| | 4501+ | 12 | 3,46 | ,43 | 3,30 | | |
| Duygusal Bağlılık | 500-1500 | 262 | 3,38 | 1,07 | 3,66 | 12,61 | ,01 |
| | 1501-2500 | 230 | 3,64 | ,90 | 3,83 | | |
| | 2501-3500 | 64 | 3,81 | ,80 | 3,83 | | |
| | 3501-4500 | 11 | 3,87 | 1,11 | 4,00 | | |
| | 4501+ | 12 | 3,90 | ,58 | 4,00 | | |
| Devam Bağlılığı | 500-1500 | 262 | 2,47 | ,96 | 2,33 | 4,99 | ,28 |
| | 1501-2500 | 230 | 2,58 | ,94 | 2,50 | | |
| | 2501-3500 | 64 | 2,51 | ,99 | 2,16 | | |
| | 3501-4500 | 11 | 2,48 | ,67 | 2,33 | | |
| | 4501+ | 12 | 2,97 | ,82 | 3,25 | | |
| Normatif Bağlılık | 500-1500 | 262 | 3,09 | ,85 | 3,08 | 9,20 | ,05 |
| | 1501-2500 | 230 | 3,29 | ,79 | 3,33 | | |
| | 2501-3500 | 64 | 3,31 | ,82 | 3,33 | | |
| | 3501-4500 | 11 | 3,31 | ,68 | 3,16 | | |
| | 4501+ | 12 | 3,51 | ,49 | 3,50 | | |

* $p < 0.05$ gruplar arası anlamlı farkı ifade etmektedir.

İş doyumunu ve örgütsel bağlılık konusundaki çalışanların görüşlerinin gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analizde 500-1500 TL arası, 1501-2500 TL arası, 2501-3500 TL arası, 3501-4500 TL arası ve 4501 TL ve üstü gelir düzeyleri kullanılmıştır. Çizelge 4.11’de görüldüğü gibi çalışanlar, iş doyumunu ($\chi^2 = 13.81$, $p < 0.05$), içsel doyum ($\chi^2 = 20.06$, $p < 0.05$), dışsal doyum ($\chi^2 = 11.52$, $p < 0.05$), örgütsel bağlılık ($\chi^2 = 12.80$, $p < 0.05$) ve duygusal bağlılık ($\chi^2 = 12.61$, $p < 0.05$) açısından gelir gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Buna rağmen; devam bağlılığı ($\chi^2 = 4.99$, $p \geq 0.05$) ve normatif bağlılık ($\chi^2 = 9.20$, $p \geq 0.05$), açısından gelir grupları ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Gelir grupları arasındaki farkların hangi gruplar arasından kaynaklandığını tespit etmek amacıyla bonferroni düzeltilmiş Mann Whitney U testi yapılarak ikili karşılaştırma sonuçları elde edilmiştir. Sonuçlara göre 500-1500 gelir grubundaki çalışanlar ile 1501-2500 gelir grubundaki çalışanların sadece içsel doyum ortalamaları arasındaki fark ($p \leq 0.005$) anlamlı bulunmuştur. 500-1500 gelir grubundaki çalışanlar ile 2501-3500 gelir grubundaki çalışanların, iş doyumunu, içsel doyum ve duygusal bağlılık ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < 0.005$). Bunun dışında; 500-1500 gelir grubu ile hem 3501-4500 gelir grubu hem de 4500 ve üstü gelir grupları ($p > 0.005$) arasında, ayrıca 1501-2500 gelir grubu ile hem 2501-3500 gelir grubu hem de 3501-4500 gelir grupları arasında ($p > 0.005$) istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Çizelge 4.12. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığın Otel İşletmelerinin Çalışanlarının İşletmede Çalışma Süresine Göre Karşılaştırması

| Boyutlar | İşletmede Çalışma süresi | N (Gözlem sayısı) | Ortalama | Standart Sapma | Ortanca | χ^2 | P |
|-------------------|--------------------------|-------------------|----------|----------------|---------|----------|-----|
| İş Doyumu | 1 yıl ve daha az | 264 | 3,69 | ,68 | 3,85 | 6,40 | ,17 |
| | 2-4 yıl | 187 | 3,59 | ,83 | 3,75 | | |
| | 5-7 yıl | 56 | 3,78 | ,79 | 3,85 | | |
| | 8-10 yıl | 43 | 3,42 | ,91 | 3,60 | | |
| | 11+ | 29 | 3,57 | ,57 | 3,65 | | |
| İçsel Doyum | 1 yıl ve daha az | 264 | 3,66 | ,74 | 3,80 | 4,80 | ,30 |
| | 2-4 yıl | 187 | 3,55 | ,87 | 3,60 | | |
| | 5-7 yıl | 56 | 3,80 | ,78 | 3,80 | | |
| | 8-10 yıl | 43 | 3,43 | 1,02 | 3,80 | | |
| | 11+ | 29 | 3,57 | ,62 | 3,60 | | |
| Dışsal Doyum | 1 yıl ve daha az | 264 | 3,70 | ,70 | 3,86 | 6,80 | ,14 |
| | 2-4 yıl | 187 | 3,60 | ,84 | 3,73 | | |
| | 5-7 yıl | 56 | 3,60 | ,84 | 3,86 | | |
| | 8-10 yıl | 43 | 3,42 | ,90 | 3,53 | | |
| | 11+ | 29 | 3,57 | ,56 | 3,66 | | |
| Örgütsel Bağlılık | 1 yıl ve daha az | 264 | 3,03 | ,70 | 3,00 | 9,02 | ,06 |
| | 2-4 yıl | 187 | 3,07 | ,74 | 3,16 | | |
| | 5-7 yıl | 56 | 3,24 | ,69 | 3,19 | | |
| | 8-10 yıl | 43 | 3,31 | ,88 | 3,22 | | |
| | 11+ | 29 | 3,28 | ,63 | 3,38 | | |
| Duygusal Bağlılık | 1 yıl ve daha az | 264 | 3,51 | ,96 | 3,66 | 5,04 | ,28 |
| | 2-4 yıl | 187 | 3,50 | 1,02 | 3,66 | | |
| | 5-7 yıl | 56 | 3,73 | ,95 | 4,00 | | |
| | 8-10 yıl | 43 | 3,72 | 1,03 | 4,00 | | |
| | 11+ | 29 | 3,67 | ,82 | 3,66 | | |

Çizelge 4.12. (devam) İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığın Otel İşletmelerinin Çalışanlarının İşletmede Çalışma Süresine Göre Karşılaştırması

| | | | | | | | |
|-------------------|------------------|-----|------|------|------|-------|-----|
| Devam Bağlılığı | 1 yıl ve daha az | 264 | 2,41 | ,93 | 2,33 | 10,28 | ,03 |
| | 2-4 yıl | 187 | 2,58 | ,92 | 2,50 | | |
| | 5-7 yıl | 56 | 2,59 | ,99 | 2,41 | | |
| | 8-10 yıl | 43 | 2,73 | 1,08 | 2,66 | | |
| | 11+ | 29 | 2,91 | ,93 | 2,66 | | |
| Normatif Bağlılık | 1 yıl ve daha az | 264 | 3,14 | ,84 | 3,16 | 7,49 | ,11 |
| | 2-4 yıl | 187 | 3,14 | ,84 | 3,16 | | |
| | 5-7 yıl | 56 | 3,39 | ,83 | 3,33 | | |
| | 8-10 yıl | 43 | 3,48 | ,92 | 3,33 | | |
| | 11+ | 29 | 3,26 | ,79 | 3,16 | | |

İş doyumu ve örgütsel bağlılık konusundaki çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analizde 1 yıl ve daha az, 2-4 yıl arası, 5-7 yıl arası, 8-10 yıl arası ve 11 ve üstü yıl grupları kullanılmıştır. Çizelge 4.12’de görüldüğü gibi çalışanların işletmede çalışma süresi grupları arasında sadece devam bağlılığı ortalaması açısından anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($\chi^2=10.28$, $p<0.05$).

Buna rağmen; iş doyumu ($\chi^2=6.40$, $p\geq 0.05$), içsel doyum ($\chi^2=4.80$, $p\geq 0.05$), dışsal doyum ($\chi^2=6.80$, $p\geq 0.05$), örgütsel bağlılık ($\chi^2=9.02$, $p\geq 0.05$), duygusal bağlılık ($\chi^2=9.20$, $p\geq 0.05$) ve normatif bağlılık ($\chi^2=7.49$, $p\geq 0.05$) açısından işletmede çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

İşletmede çalışma süreleri arasındaki farkların hangi gruplar arasından kaynaklandığını tespit etmek amacıyla bonferroni düzeltilmeli Mann Whitney U testi yapılarak ikili karşılaştırma sonuçları elde edilmiştir. Sonuçlara göre; 1 yıl ve daha az çalışanlarla 11 yıl ve üstü çalışanların devam bağlılığı ortalamaları arasındaki fark ($p\leq 0.005$) anlamlı bulunmuştur. Bunun dışındaki diğer çalışma süresi grupları arasında ($p>0.005$) istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Çizelge 4.13. İş Doymu ve Örgütsel Bağlılığın Otel Çalışanlarının Sektörde Çalışma Süreleri Açısından Karşılaştırması

| Boyutlar | Sektörde Çalışma süreleri | N (Gözlem sayısı) | Ortalama | Standart Sapma | Ortanca | χ^2 | P |
|-------------------|---------------------------|-------------------|----------|----------------|---------|----------|-----|
| İş Doymu | 1 yıl ve daha az | 116 | 3,68 | ,65 | 3,85 | 5,88 | ,20 |
| | 2-4 yıl | 143 | 3,58 | ,84 | 3,75 | | |
| | 5-7 yıl | 109 | 3,67 | ,70 | 3,75 | | |
| | 8-10 yıl | 74 | 3,45 | ,88 | 3,70 | | |
| | 11+ | 137 | 3,74 | ,70 | 3,85 | | |
| İçsel Doym | 1 yıl ve daha az | 116 | 3,67 | ,71 | 3,80 | 9,33 | ,05 |
| | 2-4 yıl | 143 | 3,52 | ,87 | 3,60 | | |
| | 5-7 yıl | 109 | 3,60 | ,79 | 3,60 | | |
| | 8-10 yıl | 74 | 3,47 | ,94 | 3,60 | | |
| | 11+ | 137 | 3,77 | ,73 | 4,00 | | |
| Dışsal Doym | 1 yıl ve daha az | 116 | 3,68 | ,66 | 3,86 | 5,29 | ,25 |
| | 2-4 yıl | 143 | 3,60 | ,86 | 3,80 | | |
| | 5-7 yıl | 109 | 3,69 | ,72 | 3,73 | | |
| | 8-10 yıl | 74 | ,89 | 3,66 | 3,45 | | |
| | 11+ | 137 | 3,73 | ,72 | 3,86 | | |
| | 1 yıl ve daha az | 116 | 3,05 | ,67 | 3,05 | 2,69 | ,60 |
| | 2-4 yıl | 143 | 3,02 | ,73 | 3,11 | | |
| | 5-7 yıl | 109 | 3,14 | ,79 | 3,05 | | |
| Örgütsel Bağlılık | 8-10 yıl | 74 | 3,15 | ,84 | 3,11 | | |
| | 11+ | 137 | 3,16 | ,65 | 3,11 | | |
| Duygusal Bağlılık | 1 yıl ve daha az | 116 | 3,44 | ,90 | 3,66 | 12,96 | ,01 |
| | 2-4 yıl | 143 | 3,46 | ,99 | 3,66 | | |
| | 5-7 yıl | 109 | 3,52 | 1,07 | 3,83 | | |
| | 8-10 yıl | 74 | 3,53 | 1,01 | 3,58 | | |
| | 11+ | 137 | 3,78 | ,91 | 4,00 | | |
| Devam Bağlılığı | 1 yıl ve daha az | 116 | 2,49 | ,90 | 2,50 | 2,02 | ,73 |
| | 2-4 yıl | 143 | 2,48 | ,90 | 2,33 | | |
| | 5-7 yıl | 109 | 2,59 | 1,07 | 2,50 | | |
| | 8-10 yıl | 74 | 2,66 | 1,04 | 2,58 | | |
| | 11+ | 137 | 2,49 | ,90 | 2,33 | | |
| Normatif Bağlılık | 1 yıl ve daha az | 116 | 3,20 | ,76 | 3,16 | 2,87 | ,57 |
| | 2-4 yıl | 143 | 3,11 | ,81 | 3,16 | | |
| | 5-7 yıl | 109 | 3,30 | ,82 | 3,33 | | |
| | 8-10 yıl | 74 | 3,26 | ,92 | 3,33 | | |
| | 11+ | 137 | 3,20 | ,83 | 3,16 | | |

*p<0.05 gruplar arası anlamlı farkı ifade etmektedir.

İş doyumu ve örgütsel bağlılık konusundaki çalışanların sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analizde 1 yıl ve daha az, 2-4 yıl arası, 5-7 yıl arası, 8-10 yıl arası ve 11 ve üstü yıl grupları kullanılmıştır. Çizelge 4.13'te görüldüğü gibi çalışanların sektörde çalışma süresi grupları arasında sadece duygusal bağlılık ortalaması açısından anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($\chi^2=12.96$, $p<0.05$).

Buna rağmen; iş doyumu ($\chi^2=5.88$, $p\geq 0.05$), içsel doyum ($\chi^2=9.33$, $p\geq 0.05$), dışsal doyum ($\chi^2=5.29$, $p\geq 0.05$), örgütsel bağlılık ($\chi^2=2.69$, $p\geq 0.05$), devam bağlılığı ($\chi^2=2.02$, $p\geq 0.05$) ve normatif bağlılık ($\chi^2=2.87$, $p\geq 0.05$) açısından sektörde çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Sektörde çalışma süreleri arasındaki farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını tespit etmek amacıyla bonferroni düzeltilmeli Mann Whitney U testi yapılarak ikili karşılaştırma sonuçları elde edilmiştir. Sonuçlara göre; 1 yıl ve daha az çalışanlarla 11 yıl ve üstü çalışanların duygusal bağlılık ortalamaları arasındaki fark ($p\leq 0.005$) anlamlı bulunmuştur. Sektörde 2-4 yıl arası çalışanlar ile 11 ve üstü yıl çalışanların da yine duygusal bağlılık ortalamaları arasındaki fark ($p\leq 0.005$) anlamlı bulunmuştur. Bunun dışındaki diğer sektörde çalışma süresi grupları arasında ($p>0.005$) istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Çizelge 4.14. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığın Otel Çalışanlarının Departmanlarındaki Unvanlarına Göre Karşılaştırması

| Boyutlar | Departmandaki unvanlar | N (Gözlem sayısı) | Ortalama | Standart Sapma | Ortanca | χ^2 | P |
|-------------|------------------------|-------------------|----------|----------------|---------|----------|-----|
| İş Doyumu | çalışan | 371 | 3,56 | ,77 | 3,75 | 17,83 | ,00 |
| | şef | 88 | 3,80 | ,62 | 3,85 | | |
| | müdür yrd. | 17 | 3,42 | ,79 | 3,20 | | |
| | müdür | 53 | 3,90 | ,70 | 4,00 | | |
| | diğer | 50 | 3,75 | ,70 | 4,00 | | |
| İçsel Doyum | çalışan | 371 | 3,52 | ,80 | 3,60 | 25,10 | ,00 |
| | şef | 88 | 3,77 | ,75 | 3,80 | | |
| | müdür yrd. | 17 | 3,52 | ,92 | 3,60 | | |
| | müdür | 53 | 3,96 | ,70 | 4,00 | | |
| | diğer | 50 | 3,73 | ,92 | 3,90 | | |

Çizelge 4.14. (devam) İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığın Otel Çalışanlarının Departmanlarındaki Unvanlarına Göre Karşılaştırması

| | | | | | | | |
|--------------------------|------------|-----|------|------|------|-------|-----|
| Dışsal Doyum | çalışan | 371 | 3,57 | ,79 | 3,73 | 15,47 | ,00 |
| | şef | 88 | 3,81 | ,62 | 3,86 | | |
| | müdür yrd. | 17 | 3,38 | ,81 | 3,13 | | |
| | müdür | 53 | 3,88 | ,73 | 3,93 | | |
| | diğer | 50 | 3,76 | ,80 | 3,93 | | |
| Örgütsel Bağlılık | çalışan | 371 | 3,08 | ,76 | 3,11 | 2,82 | ,58 |
| | şef | 88 | 3,15 | ,63 | 3,11 | | |
| | müdür yrd. | 17 | 3,02 | ,71 | 2,83 | | |
| | müdür | 53 | 3,07 | ,69 | 3,05 | | |
| | diğer | 50 | 3,18 | ,68 | 3,22 | | |
| Duygusal Bağlılık | çalışan | 371 | 3,46 | 1,00 | 3,66 | 15,36 | ,00 |
| | şef | 88 | 3,69 | ,92 | 3,83 | | |
| | müdür yrd. | 17 | 3,17 | 1,03 | 3,00 | | |
| | müdür | 53 | 3,88 | ,94 | 4,00 | | |
| | diğer | 50 | 3,55 | ,98 | 3,83 | | |
| Devam Bağlılığı | çalışan | 371 | 2,61 | ,98 | 2,50 | 17,20 | ,00 |
| | şef | 88 | 3,69 | ,92 | 3,83 | | |
| | müdür yrd. | 17 | 3,17 | 1,03 | 3,00 | | |
| | müdür | 53 | 3,88 | ,94 | 4,00 | | |
| | diğer | 50 | 3,75 | ,92 | 2,33 | | |
| Normatif Bağlılık | çalışan | 371 | 3,17 | ,82 | 3,16 | 2,37 | ,66 |
| | şef | 88 | 3,24 | ,78 | 3,16 | | |
| | müdür yrd. | 17 | 3,29 | ,69 | 3,16 | | |
| | müdür | 53 | 3,21 | ,92 | 3,16 | | |
| | diğer | 50 | 3,40 | ,81 | 3,33 | | |

*p<0.05 gruplar arası anlamlı farkı ifade etmektedir

İş doyumu ve örgütsel bağlılık konusundaki çalışanların unvanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analizde çalışan, şef, müdür yardımcısı, müdür ve diğer unvan grupları kullanılmıştır. Çizelge 4.14'te görüldüğü gibi çalışanların unvan grupları arasında iş doyumu ($\chi^2 = 17.83$, $p < 0.05$), içsel doyum ($\chi^2 = 25.10$, $p < 0.05$), dışsal doyum ($\chi^2 = 15.47$, $p < 0.05$), duygusal bağlılık ($\chi^2 = 15.36$, $p < 0.05$) ve devam bağlılığı ($\chi^2 = 17.20$, $p < 0.05$) ortalaması açısından anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna rağmen; örgütsel bağlılık ($\chi^2 = 2.82$, $p \geq 0.05$) ve normatif bağlılık ($\chi^2 = 2.37$, $p \geq 0.05$), açısından sektörde çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Çalışanların unvanları arasındaki farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını tespit etmek amacıyla bonferroni düzeltilmeli Mann Whitney U testi yapılarak ikili karşılaştırma sonuçları elde edilmiştir. Sonuçlara göre; çalışan ve şeflerin sadece içsel doyum ortalamaları

arasındaki fark ($p \leq 0.005$) anlamlı bulunmuştur. Bunun dışında; çalışan ve müdürlerin iş doyumunu, içsel doyum, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki fark ($p \leq 0.005$) anlamlı bulunmuştur. Şef ve müdürler arasında ise yalnızca devam bağlılığı açısından ($p \leq 0.005$) ortalamalar arası fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Çizelge 4.15. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığın Otel İşletmelerinin Çalışanların Günlük Çalışma Saatleri Sayısına Göre Karşılaştırması

| Boyutlar | ÇALIŞMA SAATLERİ | N (Gözlem sayısı) | Ortalama | Standart Sapma | Ortanca | χ^2 | P |
|-------------------|------------------|-------------------|----------|----------------|---------|----------|------|
| İş Doyumu | 8 saatten az | 24 | 3,64 | ,76 | 3,80 | 4,17 | ,12 |
| | 8 saat | 420 | 3,64 | ,76 | 3,80 | | |
| | 8 saatten fazla | 135 | 3,58 | ,75 | 3,65 | | |
| İçsel Doyum | 8 saatten az | 24 | 3,95 | ,57 | 3,87 | 5,52 | ,06 |
| | 8 saat | 420 | 3,60 | ,80 | 3,80 | | |
| | 8 saatten fazla | 135 | 3,61 | ,82 | 3,80 | | |
| Dışsal Doyum | 8 saatten az | 24 | 3,95 | ,54 | 3,86 | 4,59 | ,10 |
| | 8 saat | 420 | 3,65 | ,78 | 3,80 | | |
| | 8 saatten fazla | 135 | 3,57 | ,77 | 3,73 | | |
| Örgütsel Bağlılık | 8 saatten az | 24 | 3,44 | ,85 | 3,44 | 8,33 | 0,01 |
| | 8 saat | 420 | 3,11 | ,73 | 3,11 | | |
| | 8 saatten fazla | 135 | 2,98 | ,68 | 3,00 | | |
| Duygusal Bağlılık | 8 saatten az | 24 | 3,80 | 1,02 | 4,00 | 2,65 | ,26 |
| | 8 saat | 420 | 3,54 | ,95 | 3,66 | | |
| | 8 saatten fazla | 135 | 3,54 | 1,05 | 3,83 | | |
| Devam Bağlılığı | 8 saatten az | 24 | 2,96 | 1,03 | 2,83 | 16,25 | ,00 |
| | 8 saat | 420 | 2,58 | ,96 | 2,50 | | |
| | 8 saatten fazla | 135 | 2,28 | ,85 | 2,16 | | |
| Normatif Bağlılık | 8 saatten az | 24 | 3,56 | ,93 | 3,50 | 4,76 | ,09 |
| | 8 saat | 420 | 3,21 | ,81 | 3,16 | | |
| | 8 saatten fazla | 135 | 3,14 | ,81 | 3,16 | | |

* $p < 0.05$ gruplar arası anlamlı farkı ifade etmektedir.

İş doyumunu ve örgütsel bağlılık konusundaki çalışanların günlük çalışma saatlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analizde 8 saatten az, 8 saat ve 8 saatten fazla grupları kullanılmıştır. Çizelge 4.15’de görüldüğü gibi çalışanların günlük çalışma saatleri arasında örgütsel bağlılık ($\chi^2 = 8.33$, $p < 0.05$) ve devam bağlılığı ($\chi^2 = 16.25$, $p < 0.05$) açısından anlamlı

farklılık tespit edilmiştir. Buna rağmen; iş doyumunu ($\chi^2=4.17$, $p\geq 0.05$), içsel doyum ($\chi^2=5.52$, $p\geq 0.05$), dışsal doyum ($\chi^2=4.59$, $p\geq 0.05$), duygusal bağlılık ($\chi^2=2.65$, $p\geq 0.05$) ve normatif bağlılık ($\chi^2=4.76$, $p\geq 0.05$) açısından günlük çalışma saati grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Çalışanların günlük çalışma saatleri arasındaki farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını tespit etmek amacıyla bonferroni düzeltilmiş Mann Whitney U testi yapılarak ikili karşılaştırma sonuçları elde edilmiştir. Sonuçlara göre; 8 saatten az ve 8 saatten fazla çalışanlar arasında örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı ortalamaları arasındaki fark ($p\leq 0.016$) anlamlı bulunmuştur. Bunun dışında; 8 saat çalışanla 8 saatten fazla çalışanlar arasında da devam bağlılığı arasındaki fark ($p\leq 0.016$) anlamlı bulunmuştur. Buna rağmen, 8 saatten az çalışan ile 8 saat çalışanlar arasında örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı açısından anlamlı fark bulunmamıştır ($p> 0.016$).

Çizelge 4.16. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığın Otel İşletmeleri Çalışanlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırması

| Boyutlar | Eğitim düzeyi | N (Frekans) | Ortalama | Standart Sapma | Ortanca | χ^2 | P |
|-------------------|---------------|-------------|----------|----------------|---------|----------|-----|
| İş Doyumu | ilkokul | 50 | 3,61 | ,86 | 3,85 | 5,15 | ,39 |
| | ortaokul | 82 | 3,66 | ,79 | 3,85 | | |
| | lise | 188 | 3,67 | ,77 | 3,82 | | |
| | lisans | 227 | 3,64 | ,71 | 3,75 | | |
| | yüksek lisans | 30 | 3,43 | ,74 | 3,52 | | |
| | doktora | 2 | 4,12 | ,24 | 4,12 | | |
| İçsel Doyum | ilkokul | 50 | 3,51 | ,93 | 3,60 | 4,34 | ,50 |
| | ortaokul | 82 | 3,57 | ,89 | 3,80 | | |
| | lise | 188 | 3,67 | ,81 | 3,80 | | |
| | lisans | 227 | 3,63 | ,75 | 3,80 | | |
| | yüksek lisans | 30 | 3,46 | ,83 | 3,70 | | |
| | doktora | 2 | 4,40 | ,84 | 4,40 | | |
| Dışsal Doyum | ilkokul | 50 | 3,64 | ,87 | 3,86 | 5,35 | ,37 |
| | ortaokul | 82 | 3,69 | ,79 | 3,86 | | |
| | lise | 188 | 3,67 | ,78 | 3,80 | | |
| | lisans | 227 | 3,64 | ,74 | 3,73 | | |
| | yüksek lisans | 30 | 3,42 | ,75 | 3,63 | | |
| | doktora | 2 | 4,03 | ,04 | 4,03 | | |
| Örgütsel Bağlılık | ilkokul | 50 | 3,20 | ,97 | 3,25 | 30,65 | ,00 |
| | ortaokul | 82 | 3,36 | ,75 | 3,47 | | |
| | lise | 188 | 3,16 | ,73 | 3,16 | | |
| | lisans | 227 | 2,93 | ,64 | 3,00 | | |
| | yüksek lisans | 30 | 3,02 | ,47 | 2,94 | | |
| | doktora | 2 | 3,27 | ,39 | 3,27 | | |

Çizelge 4.16. (devam) İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığın Otel İşletmeleri Çalışanlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırması

| | | | | | | | |
|-------------------|---------------|-----|------|------|------|-------|-----|
| Duygusal Bağlılık | ilkokul | 50 | 3,44 | 1,12 | 3,83 | 5,89 | ,31 |
| | ortaokul | 82 | 3,65 | ,95 | 3,83 | | |
| | lise | 188 | 3,62 | ,98 | 3,83 | | |
| | lisans | 227 | 3,51 | ,98 | 3,66 | | |
| | yüksek lisans | 30 | 3,36 | ,79 | 3,41 | | |
| | doktora | 2 | 3,58 | ,82 | 3,58 | | |
| Devam Bağlılığı | ilkokul | 50 | 2,90 | 1,11 | 2,83 | 50,08 | ,00 |
| | ortaokul | 82 | 2,98 | ,96 | 3,00 | | |
| | lise | 188 | 3,62 | ,98 | 3,83 | | |
| | lisans | 227 | 3,51 | ,82 | 2,16 | | |
| | yüksek lisans | 30 | 2,46 | ,83 | 2,50 | | |
| | doktora | 2 | 2,83 | ,23 | 2,83 | | |
| Normatif B. | ilkokul | 50 | 3,27 | ,96 | 3,16 | 16,98 | ,00 |
| | ortaokul | 82 | 3,46 | ,83 | 3,50 | | |
| | lise | 188 | 3,26 | ,82 | 3,16 | | |
| | lisans | 227 | 3,05 | ,78 | 3,16 | | |
| | yüksek lisans | 30 | 3,23 | ,65 | 3,25 | | |
| | doktora | 2 | 3,41 | ,58 | 3,41 | | |

*p<0.05 gruplar arası anlamlı farkı ifade etmektedir

İş doyumu ve örgütsel bağlılık konusundaki çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analizde ilkokul, ortaokul, lise, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu eğitim grupları kullanılmıştır. Çizelge 4.16'da görüldüğü gibi çalışanların eğitim düzeyleri arasında örgütsel bağlılık ($\chi^2 = 30.65$, $p < 0.05$), devam bağlılığı ($\chi^2 = 50.08$, $p < 0.05$) ve normatif bağlılık ($\chi^2 = 16.98$, $p < 0.05$) açısından anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna rağmen; iş doyumu ($\chi^2 = 5.15$, $p \geq 0.05$), içsel doyum ($\chi^2 = 54.34$, $p \geq 0.05$), dışsal doyum ($\chi^2 = 5.35$, $p \geq 0.05$) ve duygusal bağlılık ($\chi^2 = 5.89$, $p \geq 0.05$) açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Çalışanların eğitim düzeyleri arasındaki farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını tespit etmek amacıyla bonferroni düzeltmeli Mann Whitney U testi yapılarak ikili karşılaştırma sonuçları elde edilmiştir. Sonuçlara göre; ilkokul ve lisans mezunları arasında örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı ortalamaları arasındaki fark ($p \leq 0.003$) anlamlı bulunmuştur. Bunun dışında; ortaokul ve lise mezunlarının devam bağlılığı ortalamaları arasında anlamlı fark belirlenmiştir ($p \leq 0.003$). Ortaokul ve lisans mezunlarının ise örgütsel bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık açısından farkları anlamlı bulunmuştur

($p \leq 0.003$). Lise ve lisans mezunlarının da hem örgütsel hem de devam bağlılığı açısından ortalamaları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ($p \leq 0.003$).

Çizelge 4.17. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığın Otel İşletmelerinin Çalışanların Çalıştıkları Departmana Göre Karşılaştırması

| Boyutlar | Departman | N (Gözlem sayısı) | Ortalama | Standart Sapma | Ortanca | χ^2 | P |
|--------------|---------------------------|----------------------|----------|----------------|---------|----------|-----|
| İş Doyumu | önbüro | 142 | 3,55 | ,68 | 3,67 | 16,70 | ,05 |
| | yiyecek-içecek hizmetleri | 91 | 3,62 | ,74 | 3,80 | | |
| | mutfak | 78 | 3,73 | ,67 | 3,90 | | |
| | kat hizmetleri | 94 | 3,56 | ,87 | 3,75 | | |
| | güvenlik | 20 | 3,59 | ,87 | 3,82 | | |
| | teknik servis | 22 | 3,92 | ,87 | 4,00 | | |
| | misafir ilişkiler | 6 | 3,90 | ,54 | 4,05 | | |
| | insan kaynakları | 9 | 3,81 | ,74 | 3,95 | | |
| | muhasebe | 36 | 3,46 | ,89 | 3,70 | | |
| | diğer | 81 | 3,79 | ,70 | 3,90 | | |
| İşsel Doyum | önbüro | 142 | 3,56 | ,71 | 3,80 | 20,56 | ,01 |
| | yiyecek-içecek hizmetleri | 91 | 3,53 | ,80 | 3,60 | | |
| | mutfak | 78 | 3,64 | ,79 | 3,80 | | |
| | kat hizmetleri | 94 | 3,54 | ,90 | 3,60 | | |
| | güvenlik | 20 | 3,61 | ,78 | 3,80 | | |
| | teknik servis | 22 | 4,01 | ,89 | 4,00 | | |
| | misafir ilişkiler | 6 | 3,96 | ,73 | 3,80 | | |
| | insan kaynakları | 9 | 3,84 | ,89 | 3,80 | | |
| | muhasebe | 36 | 3,46 | ,90 | 3,60 | | |
| | diğer | 81 | 3,80 | ,78 | 4,00 | | |
| Dışsal Doyum | önbüro | 142 | 3,55 | ,70 | 3,66 | 14,80 | ,09 |
| | yiyecek-içecek hizmetleri | 91 | 3,65 | ,76 | 3,80 | | |
| | mutfak | 78 | 3,76 | ,66 | 3,93 | | |
| | kat hizmetleri | 94 | 3,56 | ,89 | 3,80 | | |
| | güvenlik | 20 | 3,58 | ,91 | 3,76 | | |
| | teknik servis | 22 | 3,89 | ,89 | 3,96 | | |
| | misafir ilişkiler | 6 | 3,87 | ,52 | 4,03 | | |
| | insan kaynakları | 9 | 3,80 | ,71 | 3,93 | | |
| | muhasebe | 36 | 3,46 | ,91 | 3,73 | | |
| | diğer | 81 | 3,79 | ,71 | 3,86 | | |

Çizelge 4.17. (devam) İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığın Otel İşletmelerinin Çalışanların Çalıştıkları Departmana Göre Karşılaştırması

| | | | | | | | |
|-------------------|---------------------------|------|------|------|------|------|-----|
| Örgütsel Bağlılık | önbüro | 142 | 2,87 | ,72 | 3,00 | 41,9 | ,00 |
| | yiyecek-içecek hizmetleri | 91 | 3,02 | ,67 | 3,00 | | |
| | mutfak | 78 | 3,40 | ,64 | 3,38 | | |
| | kat hizmetleri | 94 | 3,09 | ,86 | 3,11 | | |
| | güvenlik | 20 | 3,39 | ,85 | 3,47 | | |
| | teknik servis | 22 | 3,24 | ,79 | 3,25 | | |
| | misafir ilişkiler | 6 | 3,41 | ,21 | 3,41 | | |
| | insan kaynakları | 9 | 2,96 | ,74 | 3,95 | | |
| | muhasabe | 36 | 2,91 | ,89 | 3,70 | | |
| | diğer | 81 | 3,25 | ,61 | 3,16 | | |
| Duygusal Bağlılık | önbüro | 142 | 3,34 | 1,08 | 3,66 | 21,3 | ,01 |
| | yiyecek-içecek hizmetleri | 91 | 3,45 | ,91 | 3,66 | | |
| | mutfak | 78 | 3,72 | ,81 | 3,83 | | |
| | kat hizmetleri | 94 | 3,49 | 1,08 | 3,83 | | |
| | güvenlik | 20 | 3,70 | 1,01 | 4,00 | | |
| | teknik servis | 22 | 3,79 | 1,17 | 4,00 | | |
| | misafir ilişkiler | 6 | 3,69 | ,93 | 3,75 | | |
| | insan kaynakları | 9 | 3,68 | ,71 | 3,66 | | |
| | muhasabe | 36 | 3,47 | ,93 | 3,50 | | |
| diğer | 81 | 3,87 | ,77 | 4,00 | | | |
| Devam Bağlılığı | önbüro | 142 | 2,31 | ,82 | 2,33 | 43,5 | ,00 |
| | yiyecek-içecek hizmetleri | 91 | 2,44 | ,95 | 2,33 | | |
| | mutfak | 78 | 2,99 | ,96 | 3,00 | | |
| | kat hizmetleri | 94 | 2,67 | 1,02 | 2,50 | | |
| | güvenlik | 20 | 3,06 | 1,02 | 3,16 | | |
| | teknik servis | 22 | 2,59 | 1,01 | 2,25 | | |
| | misafir ilişkiler | 6 | 2,66 | ,93 | 2,58 | | |
| | insan kaynakları | 9 | 1,94 | ,75 | 1,66 | | |
| | muhasabe | 36 | 2,17 | ,71 | 2,00 | | |
| diğer | 81 | 2,46 | ,96 | 2,16 | | | |
| Normatif Bağlılık | önbüro | 142 | 2,97 | ,84 | 3,00 | 34,3 | ,00 |
| | yiyecek-içecek hizmetleri | 91 | 3,17 | ,81 | 3,16 | | |
| | mutfak | 78 | 3,49 | ,70 | 3,50 | | |
| | kat hizmetleri | 94 | 3,10 | ,88 | 3,16 | | |
| | güvenlik | 20 | 3,40 | ,86 | 3,58 | | |
| | teknik servis | 22 | 3,34 | ,84 | 3,16 | | |
| | misafir ilişkiler | 6 | 3,88 | ,45 | 3,83 | | |
| | insan kaynakları | 9 | 3,25 | ,33 | 3,33 | | |
| | muhasabe | 36 | 3,07 | ,74 | 3,33 | | |
| diğer | 81 | 3,43 | ,74 | 3,33 | | | |

*p<0.05 gruplar arası anlamlı farkı ifade etmektedir.

İş doyumunu ve örgütsel bağlılık konusundaki çalışanların çalıştıkları departmana göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analizde ön büro, yiyecek-içecek hizmetleri, mutfak, kat hizmetleri, güvenlik, teknik servis, misafir ilişkiler, insan kaynakları, muhasebe ve diğer departman grupları kullanılmıştır. Çizelge 4.17’de görüldüğü gibi çalışanların çalıştıkları departmanlar arasında içsel doyum ($\chi^2 = 20.56$, $p < 0,05$), örgütsel bağlılık ($\chi^2 = 41.91$, $p < 0,05$), duygusal bağlılık ($\chi^2 = 21.36$, $p < 0,05$), devam bağlılığı ($\chi^2 = 43.54$, $p < 0,05$) ve normatif bağlılık ($\chi^2 = 34.38$, $p < 0,05$) açısından anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna rağmen; iş doyumunu ($\chi^2 = 16.70$, $p \geq 0,05$) ve dışsal doyum ($\chi^2 = 14.80$, $p \geq 0,05$) açısından departman grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Çalışanların departman grupları arasındaki farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını tespit etmek amacıyla bonferroni düzeltilmeli Mann Whitney U testi yapılarak ikili karşılaştırma sonuçları elde edilmiştir. Sonuçlara göre; yiyecek içecek hizmetleri ve önbüro departmanları arasında içsel doyum, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık açısından fark bulunmamıştır ($p > 0.003$). Önbüro ve mutfak departmanlarına ait örgütsel bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ortalamaları arasında anlamlı fark mevcuttur ($p \leq 0.003$). Önbüro ve kat hizmetlerinin devam bağlılığı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p \leq 0.003$). Önbüro ve güvenlik departmanlarının örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı ortalamaları anlamlı derecede farklı bulunmuştur. Misafir ilişkiler ve önbüro departmanlarının örgütsel bağlılık, içsel doyum, duygusal bağlılık ve devam bağlılıkları açısından anlamlı fark bulunmaz iken, sadece normatif bağlılıklarının farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p \leq 0.003$). Önbüro ve insan kaynakları departmanları arasında içsel doyum, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık açısından fark bulunmamıştır ($p > 0.003$). Benzer şekilde önbüro ve muhasebe departmanları arasında da ilgili boyut ve alt boyutlar açısından farklılık görülmemiştir ($p > 0.003$). Yiyecek içecek hizmetleri ve mutfak departmanları arasında örgütsel bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık açısından anlamlı fark mevcuttur ($p \leq 0.003$). Kat hizmetleri ve yiyecek içecek hizmetleri arasında ilgili boyut ortalamaları açısından anlamlı farklılık yoktur ($p > 0.003$). Yiyecek içecek hizmetleri ve güvenlik departmanları arasında devam bağlılığı açısından farklılık bulunmuştur ($p \leq 0.003$). Bunun dışında; mutfak ve kat hizmetleri departmanlarının normatif bağlılık ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık belirlenmiştir ($p \leq 0.003$). ortaokul ve lise mezunlarının devam bağlılığı ortalamaları arasında anlamlı fark belirlenmiştir ($p \leq 0.003$).

4.4.4. İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişkinin Analizi

Çalışmanın bu bölümünde, otel çalışanlarının iş doyumu düzeyini oluşturan dışsal iş doyumu ve içsel iş doyumu boyutları; örgütsel bağlılık düzeyini oluşturan duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarının birbirileri arasındaki ilişkiyi, ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek amacıyla Spearman korelasyon analiz yöntemi kullanılmıştır. Veri setini oluşturan değerler sıralı (likert tipi) olduğu için Pearson Korelasyon Analizi yerine onun parametrik olmayan versiyonundan yararlanılmıştır. Korelasyon katsayısının yorumlamasına göre, değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısı r , mutlak değerce 0,00-0,25 arasında ise çok zayıf, 0,26-0,49 arasında ise zayıf, 0,50-0,69 arasında ise orta, 0,70-0,89 arasında ise yüksek, 0,90-1,00 arasında ise çok yüksek bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Akgül ve Çevik, 2003:358).

Çizelge 4.18’de görüldüğü gibi iş doyumu ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0.579$, $p<0.01$) vardır. Bir başka deyişle çalışanların iş doyumu seviyesi yükseldikçe otele olan duygusal bağlılıkları artmaktadır. Korelasyon analizi sonucuna göre H_{1a} = Çalışanların iş doyumu ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır şeklinde ifade edilen H_{1a} hipotezi desteklenmiştir.

Çizelge 4.18. Otel Çalışanlarının İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki

| | İş Doyumu | Örgütsel bağlılık | İçsel Doyum | Dışsal Doyum | Duygusal bağlılık | Devam bağlılığı | Normatif bağlılık |
|-------------------|-------------|-------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| İş Doyumu | 1,000 .. | ,441** 0,000 | ,882** 0,000 | ,983** 0,000 | ,579** 0,000 | 0,031 0,452 | 0,429** 0,000 |
| Örgütsel bağlılık | | 1,000 .. | ,394** 0,000 | ,430** 0,000 | ,723** 0,000 | ,669** 0,000 | ,850** 0,000 |
| İçsel Doyum | | | 1,000 .. | ,791** 0,000 | ,520** 0,000 | ,025 0,547 | ,380** 0,000 |
| Dışsal Doyum | | | | 1,000 .. | ,569** 0,000 | ,029 0,486 | ,418** 0,000 |
| Duygusal bağlılık | | | | | 1,000 .. | ,127** 0,002 | ,565** 0,000 |
| Devam bağlılığı | | | | | | 1,000 .. | ,438** 0,000 |
| Normatif bağlılık | | | | | | | 1,000 |

(Not: ** % 1 seviyesinde anlamlılığı belirtmektedir)

Örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0.723$, $p<0.01$) vardır. Diğer bir ifadeyle çalışanların duygusal bağlılık seviyesi yükseldikçe örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır. Korelasyon analizi sonucuna göre, çalışanların örgütsel bağlılığı ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Benzer şekilde örgütsel bağlılık ile devam bağlılığı arasında da orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0.669$, $p<0.01$) vardır. Diğer bir ifadeyle çalışanların örgütsel bağlılık seviyesi yükseldikçe devam bağlılıkları da artmaktadır. Korelasyon analizi sonucuna göre, çalışanların örgütsel bağlılığı ile devam bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel bağlılık ile normatif bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0.850$, $p<0.01$) vardır. Diğer bir ifadeyle çalışanların örgütsel bağlılık seviyesi yükseldikçe normatif bağlılıkları da artmaktadır. Korelasyon analizi sonucuna göre, çalışanların örgütsel bağlılığı ile normatif bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmada sınanan hipotezler ve sonuçları sırasıyla iş tatmini ve örgütsel bağlılık tahmin boyutları arasındaki ilişkiler için Çizelge 4.19'da, boyutların demografik özellikler ile karşılaştırması için Çizelge 4.20'de özetlenmektedir.

Çizelge 4.19. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tahmin Boyutları Arasındaki İlişkiler İçin Hipotezler ve Sonuçları

| Hipotezler | Sonuç |
|--|---------------|
| H ₁ : Çalışanların iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. | Desteklendi |
| H _{1a} : İş doyumunu ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Desteklendi |
| H _{1b} : İş doyumunu ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Desteklenmedi |
| H _{1c} : İş doyumunu ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Desteklendi |
| H _{1d} : Örgütsel bağlılık ve içsel doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Desteklendi |

Çizelge 4.19. (devam) İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tahmin Boyutları Arasındaki İlişkiler İçin Hipotezler ve Sonuçları

| | |
|--|---------------|
| H _{1e} : Örgütsel bağlılık ve dışsal doyum arasında anlamlı bir ilişki vardır | Desteklendi |
| H _{1f} : İçsel doyum ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Desteklendi |
| H _{1g} : İçsel doyum ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Desteklenmedi |
| H _{1h} : İçsel doyum ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Desteklendi |
| H _{1i} : Dışsal doyum ve duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Desteklendi |
| H _{1j} : Dışsal doyum ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Desteklenmedi |
| H _{1k} : Dışsal doyum ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Desteklendi |

Çizelge 4.20. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tahmin Boyutlarının Demografik Özellikler ile Karşılaştırması

| Hipotezler | Sonuç |
|---|---------------|
| H _{2a} : Otelin yıldız sayısına göre örgütsel bağlılık düzey ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır. | Desteklendi |
| H _{2b} : Cinsiyet kategorisine göre örgütsel bağlılık düzey ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır. | Desteklenmedi |
| H _{2c} : Yaş kategorisine göre örgütsel bağlılık düzey ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır. | Desteklendi |
| H _{2d} : Medeni durumuna göre örgütsel bağlılık düzey ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır. | Desteklendi |
| H _{2e} : Eğitim düzeylerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık gösterir. | Desteklendi |
| H _{2f} : Gelir düzeylerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık gösterir. | Desteklendi |
| H _{2g} : İşletmede işgörenlerin çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık gösterir. | Desteklenmedi |
| H _{2h} : Sektörde çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık gösterir. | Desteklenmedi |
| H _{2i} : Çalıştığı departmana göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık gösterir. | Desteklendi |

Çizelge 4.20. (devam) İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tahmin Boyutlarının Demografik Özellikler ile Karşılaştırması

| | |
|---|---------------|
| H _{2j} : Çalışma saatlerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık gösterir. | Desteklendi |
| H _{2k} : Unvana göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık gösterir. | Desteklenmedi |
| H _{3a} : Otelin yıldız sayısına göre örgütsel bağlılık düzey ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır. | Desteklenmedi |
| H _{3b} : Cinsiyet kategorisine göre iş doyumu düzey ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır. | Desteklenmedi |
| H _{3c} : Yaş kategorisine göre iş doyumu düzey ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır. | Desteklenmedi |
| H _{3d} : Medeni durumuna göre iş doyumu düzey ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır. | Desteklenmedi |
| H _{3e} : Eğitim düzeylerine göre iş doyumu düzeyleri farklılık gösterir. | Desteklenmedi |
| H _{3f} : Gelir düzeylerine göre iş doyumu düzeyleri farklılık gösterir. | Desteklendi |
| H _{3g} : İşletmede çalışma sürelerine göre iş doyumu düzeyleri farklılık gösterir. | Desteklenmedi |
| H _{3h} : Sektörde çalışma sürelerine göre iş doyumu düzeyleri farklılık gösterir. | Desteklenmedi |
| H _{3i} : Çalıştığı departmana göre iş doyumu düzeyleri farklılık gösterir. | Desteklenmedi |
| H _{3j} : Çalışma saatlerine göre iş doyumu düzeyleri farklılık gösterir. | Desteklenmedi |
| H _{3k} : Unvana göre iş doyumu düzeyleri farklılık gösterir. | Desteklendi |

5. SONUÇ

Küreselleşen dünyada konaklama işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için odaklanmaları gereken en önemli unsur insan kaynağıdır. Bu işletmelerin amaçlarına ulaşma yolunda misafir memnuniyetini sağlayabilmeleri için hizmet kalitelerini arttırmaları gerekmektedir. Konaklama işletmelerinin hizmet kalitelerini arttırabilmeleri birçok etkene bağlı olmakla birlikte nitelikli insan kaynağı ve çalışanların işten sağladıkları tatmin düzeyi bunların en önemlilerindedir. Bu çerçevede çalışanların iş doyumlarının sağlanması onların örgüte olan bağlılıklarını arttıracak ve misafir memnuniyeti açısından işletmeler pozitif bir ivme kazanacaklardır.

Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımlardan biri, çalışanın örgütün değer ve amaçlarına taraflı ve etkili bağlılığıdır. Bu sayede çalışan örgütün amaç ve beklentilerine yüksek düzeyde uyum sağlayabilecektir (Balay, 2000: 3). İşletmeler çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırabilmek için çalışma şartlarını uygun hale getirip ücret politikaları ve terfi imkanları gibi koşullara önem vermelidir. Böylelikle çalışanların iş doyumları yüksek düzeyde sağlanabilecektir.

Araştırmada dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki iş görenlerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, iş doyumunun belirleyicileri ile örgütsel bağlılığın belirleyicileri arasında varsa ilişkilerin yönleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık konusunda birçok araştırmaya rastlanmaktadır. Yapılmış olan bu çalışmada konu ile ilgili araştırmalar incelenmiş ve bazıları aşağıda verilmiştir.

Özmen ve diğerleri (1991) tarafından konaklama işletmelerinde çalışanların işin özelliklerine ve kişilik tiplerine göre iş doyumlarının saptanması amacıyla 3, 4, ve 5 yıldızlı otellerde 97 işgöreni kapsayan araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; ön birimlerde çalışanların sırasıyla öz gerçekleştirme, bedensel-güvenlik, bağlanma, saygınlık ve bağımsızlık faktörlerinin iş doyumunu etkilediği, arka birimlerde çalışanların ise bedensel-güvenlik, bağlanma, öz gerçekleştirme, saygınlık ve bağımsızlık faktörlerinin iş doyumlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Silva (2006) tarafından iş doyum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kişisel özellikler açısından konaklama işletmelerinde çalışan 159 kişi üzerinde yaptığı araştırmanın sonucunda kişisel özelliklerin iş doyum ve örgütsel bağlılıkla yakından ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Özdemir (2006) tarafından konaklama işletmelerinde çalışanların, mevcut iş doyumlarının ölçülmesi, iş doyumunu etkileyen faktörlerin saptanması ve müşteri doyum ile arasındaki ilişkinin ortaya konması amacıyla 136 çalışan üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; çalışanların yüksek düzeyde doyum çalışanlar arası ilişkiler faktöründen, en düşük doyum da ücret faktöründen elde ettikleri ortaya çıkmıştır. Bunun yanında; cinsiyet, eğitim düzeyi, görev durumu, departman dağılımı, çalışma süresi iş doyumunu etkileyen değişkenler olarak belirtilmiştir.

Bu çalışmada da Ankara ili Çankaya bölgesindeki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki çalışanlar üzerinde iş doyum ve örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Çankaya bölgesinin bürokrasinin merkezi olması, coğrafi konumunun şehir ve iş merkezlerine yakınlığı, bürokratik ulaşım imkanlarının kolaylığı, güvenli olması, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin çoğunlukla bu bölgede bulunması dolayısıyla araştırma bölgesi olarak seçilmiştir. Bu yönüyle daha önce yapılmamış bir çalışma olması-nedeniyle bundan sonraki çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ancak araştırmanın Çankaya bölgesi ile sınırlı olmasından dolayı benzer çalışmaların Ankara'nın diğer ilçelerinde de gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

Araştırmada elde edilen öncelikli bulgu, konaklama işletmeleri çalışanlarının iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğudur.

Elde edilen sonuçlara göre dört yıldızlı otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin beş yıldızlı otel çalışanlarına oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun sebebi olarak, dört yıldızlı otellerdeki çalışan sayısının beş yıldızlı otellerdeki çalışan sayısına göre daha az olması ve yöneticiler ile çalışanların daha yakın ilişkide olmaları gösterilebilir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları ve bunların boyutları ile cinsiyetleri ve medeni halleri bakımından yapılan incelemede, cinsiyet ve medeni durum açısından anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Ancak örgütsel bağlılık

boyutlarından biri olan devam bağlılığı tutumu hem kadınlara oranla erkeklerde, hem de bekarlara oranla evlilerde daha yüksek çıkmıştır. Maddi ve manevi faktörlere dayalı ortaya çıkan devam bağlılığı; çalışanların işletmeden ayrılmanın sebep olacağı yüksek maliyetlerden kaçınmak istemeleri dolayısıyla işyerinde kalma zorunluluğu olarak tanımlanabilmektedir. Kadınlarda bu boyutun sonuçlarının daha düşük çıkmasının sebebi, kadınların sektörde çalışma şartlarının zor olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bekar çalışanlarda bu boyutun daha düşük çıkmasının sebebi ise evlilere oranla sorumluluklarının ve gelecek kaygılarının daha az olması olarak yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları ve bunların boyutları ile yaş grupları bakımından yapılan incelemede, 17 – 24 yaş grubu aralığındaki çalışanların, 35-44 yaş grubu ile 55 ve üzeri yaş grubu arasındaki çalışanlara oranla örgüte olan devam bağlılıkları daha düşük düzeyde çıkmıştır. Bunun sebebi ileri yaşlardaki çalışanların işten çıkmaları halinde konaklama sektöründe iş bulma olanaklarının azalmasının yanı sıra çalışma sürelerini doldurmaya yakın olmaları ve emeklilik haklarını kazanmaları gibi durumlar olarak yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları ve bunların boyutları ile gelir düzeyleri bakımından yapılan incelemede ise iş doyumunun boyutları ile anlamlı bulgular elde edilmiştir. Buna göre gelir düzeyleri 2500 tl'nin üzerinde olan çalışanların daha düşük gelir düzeyine sahip çalışanlara göre hem içsel hem de dışsal iş doyumlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun sebebi ise ekonomik faktörlerin çalışanların refah seviyelerini ve yaşam standartlarını yükseltmesi olarak değerlendirilebilmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanlar işletmede ve sektörde çalışma süreleri bakımından iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları ile bunların boyutları açısından da incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, mevcut işyerlerinde 11 yıl ve daha fazla süredir çalışan işgörenlerin devam bağlılığı 1 yıl ve daha az süredir çalışan işgörenlerin devam bağlılıklarına göre daha yüksek çıkmıştır. Bunun sebebi, daha uzun süredir mevcut işyerinde çalışanların işyerlerinden ayrılmaları durumunda karşılaşılabilecekleri zorluklar ile mücadele edememe kaygısı olarak yorumlanabilir.

Bunun yanı sıra sektörde 11 yıl ve daha fazla süredir çalışan işgörenlerin duygusal bağlılıkları, 1 yıl ve daha az süredir çalışanlar ile 2-4 yıl arası süredir çalışanlarınkine göre daha yüksek çıkmıştır. Bunun sebebi de mevcut sektörde uzun seneler çalışmanın vermiş olduğu aidiyet duygusu ve bağlılığın söz konusu olması olarak yorumlanabilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre şef ve müdür unvanına sahip işgörenlerin alt düzeyde çalışan işgörenlere göre içsel doyumlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Daha yüksek unvana sahip olan çalışanların statü kaygısı yaşamamaları ve geleceğe yönelik terfi beklentilerinin daha olası olduğunu düşünmeleri onların içsel doyumlarının daha yüksek olması sonucunu anlamlı kılacaktır.

Bunun yanı sıra müdür unvanına sahip çalışanların duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarının da alt düzeyde çalışan işgörenlere göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Bununla birlikte yüksek unvana sahip çalışanların buldukları mevkinin getirmiş olduğu mutluluk, edindikleri maddi ve manevi kazançlarının yüksek olması dolayısıyla duygusal ve devam bağlılıkları yüksek çıkmaktadır.

Yapılan araştırmaya göre çalışma saatleri baz alınarak elde edilen sonuçlarda işyerinde 8 saatten az çalışan işgörenlerin, 8 saat ve 8 saatten fazla çalışan işgörenlere oranla devam bağlılıklarının yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak; yoğun çalışma saatlerinin çalışanları işe yabancılaştırması dolayısıyla örgüte olan bağlılık düzeylerinin azalabilmesi gösterilebilir. 8 saatten az çalışan işgörenlerin mevcut işyerlerinden ayrılmaları halinde özellikle konaklama sektöründe aynı şartlarda iş bulma ihtimallerinin az olması onların örgüte olan devam bağlılıklarının diğerlerine oranla daha yüksek çıkmasını anlamlı kılmaktadır. Konaklama işletmelerinde çalışma şartlarının ağır olması dolayısıyla çalışma saatleri ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin bulunmuş olması doğal bir sonuçtur. Bu durum turizm sektörünü diğer hizmet sektörlerinden farklılaştırmaktadır.

Eğitim düzeyleri bakımından yapılan incelemede, lise mezunu çalışanların, ortaokul, ilkokul, lisans ve lisansüstü mezunlarına oranla devam bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Lise mezunu çalışanlarının konaklama sektöründe diğer sektörlerde kıyasla iş bulma olanakları daha düşük olarak görülmektedir. Bununla birlikte, ortaokul mezunlarının normatif bağlılıklarının lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Bunun sebebi eğitim düzeyi düşük olan çalışanların, eğitim düzeyi daha yüksek olan

çalışanlara göre işyerlerine olan sorumluluk hislerinin daha fazla olması ve daha yüksek eğitim seviyesine sahip olan çalışanların bu durumu daha profesyonel bakış açısıyla değerlendirebilmekte olmalarıdır.

Yapılan incelemede araştırmaya katılan otel işletmelerinin örgütsel bağlılıkları ve bunların boyutları ile iş doyumunu ve boyutları açısından departman bazında anlamlı bulgular elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar önbüro ve mutfak departmanlarına ait örgütsel bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ortalamaları arasında anlamlı fark mevcut olduğunu göstermektedir. Departman bazında ele alındığında normatif bağlılıkları ile anlamlı sonuçlar elde edilmesi Şahin'in 2007 yılında yapmış olduğu çalışma ile benzerlik göstermekte ancak Cengiz'in 2001 yılında yapmış olduğu çalışma ile farklılık göstermektedir. Cengiz (2001) çalışmasında departman bazında normatif bağlılık açısından anlamlı bir fark elde etmemiştir. Buna göre mutfak departmanı çalışanlarının önbüro departmanı çalışanlarına göre devam bağlılığı ve normatif bağlılığı daha yüksektir. Mutfak departmanı çalışanlarının geri planda olması, misafirlerle yüzyüze iletişimlerinin daha az olması gibi sebepler bu departman çalışanlarının sosyal yönlerinin önbüro departmanı çalışanlarına göre daha zayıf olmasını dolayısıyla normatif ve devam bağlılıklarının daha yüksek olmasını mantıklı kılmaktadır. Örnek olarak otel mutfağında çalışan bir işgörenin işten ayrılması halinde konaklama sektöründe ve aynı koşullarda iş bulamama kaygısı önbüro departmanında çalışan işgörelere oranla daha yüksektir.

Benzer şekilde kat hizmetleri departmanı ve güvenlik departmanı çalışanlarının da devam bağlılıklarının önbüro departmanı çalışanlarınınkine oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda yine yukarıda bahsedilen sebep ve sonuçlar öngörülebilir.

Genel ortalamalar dikkate alındığında; duygusal bağlılık ve normatif bağlılık için bulunan ortalama skorlar genel ortalamanın üzerinde iken (>3) devam bağlılığına verilen cevap ortalaması genel ortalamanın altında elde edilmiştir.

Özdemir ve diğerleri (2018) Ankara'daki 5 yıldızlı bir otel işletmesinde 137 çalışan üzerinde yaptığı çalışma sonucunda otel çalışanlarının içsel iş tatmini ile duygusal bağlılığı arasında yüksek ve anlamlı ilişki elde edilmiştir ($r=0.85$, $p<0.01$). Otel çalışanlarının içsel iş tatminleri ile devam bağlılıkları arasında pozitif ve güçlü ilişki bulunmuştur ($r=0.89$, $p<0.01$). Çalışmada diğer alt boyutlar arasında da genel olarak pozitif ve yüksek ilişkiler

elde edilmiştir. Bu çalışmada ise Ankara Çankaya bölgesindeki 47 adet dört ve beş yıldızlı otel üzerinde ve toplam 579 çalışanla ilişkiler incelenmiş olup, duygusal bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişki daha yüksek bir test gücü (%100) ile $r=0.579$, $p<0.001$ olarak bulunmuştur. Ayrıca devam bağlılığının iş doyumunu, içsel ve dışsal doyum ile çok düşük ve anlamlı olmayan ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışmamıza çok sayıda otelin dahil edilmesi, yeterli örneklem genişliği ile 4 ve 5 yıldızlı otellerin her ikisini içermesi çalışmanın güçlü yönlerini oluşturmaktadır.

Hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerini inceleyen Tosun ve Ulusoy (2017)'un çalışmasında erkeklerin örgütsel bağlılık düzeyinin bizim çalışmamıza paralel şekilde kadınlardan daha yüksek olduğu, normatif bağlılık ve devam bağlılığı yüksek olanların iş tatmininin de yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu araştırma da ise devam bağlılığı iş doyumunu ile düşük ilişkili iken normatif bağlılık ile daha yüksek pozitif ilişkili bulunmuştur. Zeynel ve Çarıkçı'nın (2015) 378 akademisyen üzerinde tamamladıkları mesleki motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmada toplam iş tatmini ve toplam örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin orta düzeyde ve pozitif yönlü olduğu görülmüştür ($r= 0.44$, $p=0.01$). Elde edilen bu korelasyon değeri bu çalışmaya konu olan otel çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile iş doyumları arasındaki korelasyondan daha düşük olduğu dikkat çekmektedir ($r=0.579$, $p<0.001$).

Turizm işletmeleri içerisinde önemli bir yere sahip olan konaklama işletmeleri çalışanlarının iş doyumlarının yüksek olması misafir memnuniyetini de beraberinde getirecektir. Bu çerçevede işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olması da işgücü devir hızının azalmasının yanı sıra hizmet kalitesinin olumlu gelişimine katkı sağlayacaktır. Örgütsel bağlılık aynı zamanda işgörenlerin birbirleri ile olan iletişimini kuvvetlendirecek, güvenini arttıracak böylelikle takım çalışmasını destekleyecektir. Bu durum aynı zamanda çalışanlarda yüksek moral ve motivasyon etkisi yaratacak olup iş doyumlarını da arttıracaktır.

İşgücü devrine etki eden faktörleri ortadan kaldırmak veya azaltmak için örgütlerin insan kaynakları politikalarını geliştirmeleri, iş analizleri yapmaları, etkin ve yeterli bir yönetim sistemi oluşturmaları, sağlıklı ve uygun bir çalışma ortamı sağlamaları, ücret sistemi ve terfi olanakları geliştirmeleri, iş garantisi ve sosyal güvenlik haklarını sağlamaları ve işgörenlerin

išten çıkarılmalarına veya çıkmalarına neden olan faktörleri değerlendirmeleri gerekmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003: 165).

Sonuç olarak örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasındaki ilişkinin ölçüldüğü bu çalışmanın, ileride yapılacak olan çalışmalara yol gösterici olması beklenmektedir. Ancak sınırlılıkları da göz önüne alınarak, ileride yapılacak olan çalışmaların daha büyük örneklem ve geniş bir alanda gerçekleştirilmesinin literature daha fazla katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.





KAYNAKLAR

- Akbaş, D. (2015). *Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akdemir, A. (2012). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri* (2. Baskı) İstanbul: Ekin Yayınevi. 357.
- Akgün, Y. E.(2015). *Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Akgündüz, Y. (2013). “Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu, Yaşam Doyumu Ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1) ,180-204.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 1-25.
- Aksu Akın A., Tarcan, E. ve Atılğan, E. (2000, Şubat). *İşgören Devrinin Otel İşletmelerinde Olan Maliyetinin Hesaplanması: Antalya Yöresinde Bir Araştırma*. Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Hafta Sonu Semineri VII, Nevşehir.
- Aktay, D.D. (2010). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Askeri Hastanede Bir Uygulama”. *Beu Akademik İzdüşüm*, 2(3), 34-49.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). “The Measurement And Antecedents Of Effective, Continuance And Normative Commitment To The Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Aşan, Ö., Erenler, E. (2008). “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi.” *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3,(2), 206.
- Aşık, A. N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467(6), 31-51.
- Avcı, N. (2008). “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi”. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Avcı, N., Küçükusta, D. (2009). “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Azmi, Y., İplik, F.N. (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395–412.
- Bahar, E. (2011). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 176.

- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli, Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bartol, K. M., Martin. D. C. (1991). *Management*. New York: Mcgraw-Hill.
- Barutçugil, İ. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Gül Yayın Evi.
- Başığit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bayram, L. (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, 59, 128–136.
- Baysal A.C. (1981). *193 Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*. İstanbul: Ofset Matbaası.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, O. M. and Gilbert, N. L. (1996). "Foci And Bases Of Employee Commitment: Implications For Job Performance". *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Block, W., Lawson, R. A (2006). "Promotion, Turnover And Preemptive Wage Offers", *Humanomics*, 22(3).
- Bozkurt, Ö., Bozkurt İ. (2008). "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), S.4
- Byrne, B. (2010). *Structural Equation Modeling With Amos*. New York: Routledge.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carlin, P. M. (1992). "The Principal's Role In Urban School Reform". *Education And Urban Society*, 25(1), 45.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Chiu, C. K., Chien, C. S., Lin, C. P., and Yun Hsiao, C. (2005). "Understanding Hospital Employee Job Stres And Turnove Intentions In A Practical Setting: The Moderating Role Of Locus Of Control". *Journal Of Management Development*, 24(10), 837-855.

- Crane, D. P. (1979). *Personel The Management Of Human Resources* (2.Ed). Boston: Wadsworth Publishing Company Inc.
- Çağlar, İ. (2004). “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 91-107.
- Çarıkcı, İ., Oksay, A. (2004). “Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri”, *Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 157-172.
- Çarıkcı, İ. H. (2000). “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİB*, 5(2), 155-168.
- Çetin, H., A.Zetter, S., Taş, S., and Çaylak M., (2013). İş Doyumu ve Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26, 145-163.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık,
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çöl, G., Gül, H. (2005), “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291 – 306.
- Çubukçu, K., Tarakçıoğlu, S. (2010), “Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik Ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 57-78.
- Dağdeviren Gözen, E. (2007). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DeCotiis, T. A., Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Demiral, Ö. (2008), *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Demirel, Y. (2008). “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 179- 193.
- Demirel, Y. (2009) Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.

- Dessler, G. (1999). "How To Earn Your Employees' Commitment". *Academy Of Management Executive*, 13(2), 58-66.
- Dikmen, A.A. (1995). İşdoyumunu ve Yaşam Doyumunun İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 50(3),115
- Dixon, M. A., Cunningham, G. B., Sagas, M., Turner, B. A., and Kent, A. (2005). "Challenge Is Key: An Investigation Of Affective Organizational Commitment In Undergraduate Interns". *Journal of Education for Business*, 80(3), 172-180.
- Dolu, B. (2011). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Durak, İ., Serinkan, C. (2007). "Hemşirelerde İş Tatmini: Denizli Devlet Hastanesi Yoğun Bakım Ünitelerinde Bir Araştırma", Karamanoğlu Mehmetbey.
- Düz, S. (2012). *Konaklama İşletmelerinde Nepotizm İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı .Afyonkarahisar
- Eğinli, A. T. (2009). "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma". *Hemşirelerde İş Tatmini: Denizli Devlet Hastanesi Yoğun Bakım Ünitelerinde Bir Araştırma*, 23(3), 119-135.
- Erdil, O., Keskin, H. (2003). Güçlendirmeye iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1, 32.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi No:135.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, No: 266.
- Erdoğan, İ. (2010). *Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğmuş, H. (2006). *Resmî-Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi Yön Ajans*. İstanbul: (İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No 105)
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 424.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış E Yönetim Psikolojisi* (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayın.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (11. Baskı). İstanbul: Beta Yayın 544-515.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 338.
- Eroğluer, K. (2011). “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler:Kuramsal Bir İnceleme ‘Ege’”. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.
- Eronat, Zeynep (2004). *İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi’lerde Ampirik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Feldman, C.D., Arnold, J.H. (1983). *Managing Individual And Group Behavior In Organization*. Auckland: Mc.Graw-Hill International Book Company,
- Feldman, D., Arnold, H. (1986). *Organizational Behaviour*. New York: Mcgrawhill, 196.
- Felfe, J., Yan, W., and Six, B. (2008). ‘The Impact Of Individual Collectivism On Commitment and Its Influence On Organizational Citizenship Behaviour And Turnover In Three Countries’. *International Journal Of Cross Cultural Management*, 8(2), 211-237.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı), İstanbul: Alfa Yayınları.
- Filiz, Z. (2014). “An Analysis Of The Levels Of Job Satisfaction And Life Satisfaction Of The Academic Staff”. *Social Indicator Research*, 116, 793-808.
- Fischer, R., Mansell, A. (2009). “Commitment Across Cultures: A Meta-Analytical Approach”, *Journal Of International Business Studies*, 40(8), 1339-1358.
- Forrier, A., Sels, L. (2003). “Flexibility, Turnover And Training”, *International Journal Of Manpower*, 24(2), 148-168.
- Gaertner, K. N., Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42(11), 975-991.
- Gavcar, E., Topaloğlu, C. (2008). “Kamuya Ait Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinde İş Doyumu (Öğretmenevi Müdürleri Örneği)”, *Yönetim Bilimleri Dergisi Journal Of Administrative Sciences*, 6(2).
- Ghazzawi, I. (2008). Job satisfaction antecedents and consequences: A new conceptual framework and research agenda. *The Business Review*, 11(2), 1-10.
- Giderler Atalay, C. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Detay Yayıncılık.
- Gilbert, J. A., Tang, T. L. P. (1998). “An Examination Of Organizational Trust Antecedents” *Public Personnel Management*, 27(3), 321–338.
- Gilbert, J.A., Ivancevich J.M. (1999). "A Re-Examination Of Organizational Commitment". *Journal Of Social Behavior & Personality*, 14(3), 385-397.

- Görgülüer, A. A. (2013). “Örgütsel Adalet Ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Greenberg, J., Baron, R.A. (1997). *Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side Of Work*. Usa: Prentice-Hall.
- Grusky, D. (1996). “Career Mobility And Organizational Commitment”. *Administrative Science Quarterly*, 10, 488–503.
- Guimaraes, T. (1997). “Assessing Employee Turnover Intentions Before/After TQM”. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(1), 46-63.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”. *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 36-57.
- Gülay, H. E. (2006). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması (Kocaeli İl Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara
- Güney, M. K. (1994). *Satış Elemanlarının Performansı, İş Tatmini Ve İşgücü Devri İlişkileri-Büro Makineleri Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güney, S. (Ed.) (2007). *Yönetim ve Organizasyon* (2. Basım). İstanbul: Nobel Kitabevi.
- Gürbüz, S. (2007). “Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(6), 241-244.
- Harrison, J. K., Hubbard, R. (1998). “Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a US firm in Mexico”. *The Journal of Social Psychology*, 138(5), 609-623.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Synderman, B. (1962). *The Motivation To Work*. Newyork: John Wiley And Sons Inc.
- Hurley, R. F., Estelamı, H. (2007), “An Exploratory Study Of Employee Turnover Indicators As Predictors Of Customer Satisfaction”. *Journal Of Services Marketing*, 21 (3).
- Iverson, R.D., Maguire, C. (2000). “The Realtionship Between Job And Life Satisfaction: Evidence From A Remote Mining Community”. *Human Relations*, 53(6), 807-839.
- İnce, M., Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: İleri Giden Ofset.

- Jeckins, M., Thomlinson, R. P. (1992). "Organizational Commitment And Job Satisfaction As Predictors Of Employee Turnover Intentions", *Management Research News*, 15 (10), 18-22.
- Kamiloğlu, B. (2014). *Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık (Merkezefendi Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kumsaati Yayıncılık.
- Kantarcı, K. (1997). *Otel İşletmelerinde İş Tatminin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri*. Basılmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kavacık, M., Baltacı, F., Yıldız, A. (2013). "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), 2013.
- Kaygın Erigüç, G. (1994). *Hastanelerde Personelin İşle İlgili Tutumları Personel Devri Ankara İli Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Keith, D. (1988). *İşletmede İnsan Davranışları*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 95.
- Keith, D. Newstrom, J.W. (1993). *Behavior in Organizations*. Singapore: McGraw Hill, 198
- Keleş, H. N.K. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Keser, A. (2005). "İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama". *Çalışma ve Toplum*, 4(1), 77-95.
- Ketchand, A.A., Strawser, J.R. (1998). "The Existence Of Utliple Measures Of Organizational Commitment And Experience Related Differences İn A Public Accounting Setting". *Behavioral Research in Accounting*, 110, 109-137.
- Kılıç, A. (2004). *Örgüt İçi Stres Faktörlerin Çalışanların "Çatışma Ve İşten Ayrılma Eğilimleri" Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koç, H. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği* (10. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği* (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayın, 624-634

- Koçel, T. (2011) *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. ve Sapienza, H. J. (1995). "Building Commitment, Attachment And Trust İn Strategic Decision Making Teams: The Role Of Procedural Justice". *Academy Of Management Journal*, 38, 1, 60-84.
- Kuşlivan, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde İş Tatmini. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* (Der. Z. Sabuncuoğlu), Bursa: MKM Yayıncılık.
- Küçük Özdemir, M. (2006). *Turizm Sektöründe İşgörenlerin İş Tatmini Faktörleri ile Dış Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Lewin, J. M., Kleiner, B. H. (1992). "How To Reduce Organizational Turnover and Absenteeism", *Work Study*, 41(6), 6-9.
- Locke, E. A. (1969). "What Is Job Satisfaction?", *Organizational Makale Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Luthans, F. (1973). *Organizational Behavior*. New York: Mcgraw-Hill, 121-122.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior* (7th. Ed.). New York: Mc Graw- Hill Book Company.
- Mayfield, J., Mayfield, M. (2007). The creative environment's influence on intent to turnover: A structural equation model and analysis. *Management Research News*, 31(1), 41-56.
- Meyer, J. P., Allen, N.J. and Smith, C.A. (1993). "Commitment To Organizations and Occupations: Extension And Test Of A Three-Component Conceptualization". *Journal Of Applied Psychology*, 78(4), 1993.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., and Sheppard, L. (2012). "Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis". *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225-245.
- Meyer, J.P., Allen N.J. (1984). "Testing The 'Side- Best Theory 'Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations". *Journal Of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.

- Min, H. (2007). "Examining sources of warehouse employee turnover". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(5), 375-388.
- Mondal, H., Mondal, S. (2016). "Sample Size Calculation to Data Analysis of A Correlation Study in Microsoft Excel®: A Hands-On Guide With Example". *International Journal of Clinical and Experimental Physiology*, 3(4), 180.
- Morrow, P. C., Suzuki, Y., Crum, M. R., Ruben, R., and Pautsch, G. (2005). "The role of leader-member exchange in high turnover work environments". *Journal of managerial Psychology*, 20(8), 681-694.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Cambridge: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W. (1979). "The Measurement Of Organizational Commitment", *Journal Of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1982). *Employee-Organization Likages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover*. New York: Academic Press.
- Mullins, L.J. (2002), *Management and Organisational Behavior* (Sixth Edition). UK: PrenticeHall
- Nergiz, N., Oksay, A., ve Akman, E. (2011). "İş Bağlılık ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet ve Sektörel Farklılık: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir İnceleme (Isparta Örneği)". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(14), 207-229.
- O'reilly, C., Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behaviour", *Journal Of Applied Psychology*, 71(3), 492.
- Obeng, K., Isaiah U. (2003). "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", *Journal Of The Transportation Research Forum*, 57(2), 83-98.
- Okpara, J.O. (2006). "The Relationship Of Personal Characteristics And Job Satisfaction: A Study Of Nigerian Managers İn The Oil Industry", *The Journal Of American Academy Of Business*, 10(1), 50.
- Oral, S. (1997). *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*. İzmir: Akinyılmaz Matbaası.
- Orton, M.E. (1982). "The Costing Of Labour Turnover". *Personel Review*, 1(3).
- Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları, 91.
- Ömür Timurcanday, Ö., Ergenç Katrinli, A. ve Atabay, G. (1991, Kasım). *Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İşin Özelliklerine ve Kişilik Tiplerine Göre İş*

Doyumları, II. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı. Kuşadası: Kuşadası Belediyesi Yayınları, 101-110.

Örücü, E., Yumuşak, S., and Bozkır, Y. (2006). “Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 39-51.

Özcan, E. B. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Özdemir Küçük, M. (2006). *Turizm Sektöründe İşgörenlerin İş Tatmini Faktörleri ile Dış Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 119.

Özdemir, H., Dağdeviren, A., Göker, G., ve Özdemir, S. N. (2018, April). *Otel Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. In International Applied Social Sciences Congress (IASOS) (p. 240), Antalya

Özdevecioğlu, M. (2003): “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 115.

Özgen, H. M., Özgen, H. (2010). ”Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”. *Journal Of The Cukurova University Institute Of Social Sciences*, 19(1), 1-19

Özguven, İ.E(2003). *Endüstri Psikolojisi*. Ankara: Sistem Ofset, 112-131.

Özkalp, E., Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış* (5.Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.

Özkaya, O., Kocakoç, M., Deveci, İ. ve Kara, E. (2006). “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 77-96.

Özmen, Ö., Katrinli, E. ve Atabay, G. (1991). *Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İşin Özelliklerine ve Kişilik Tiplerine Göre İş Doyumları*. II. Ulusal Turizm Kongresi (21-23 Kasım 1991) Bildiriler Kitabı, Kuşadası: Kuşadası Belediyesi Yayınları, 101-110.

Öztürkci, N. (2015). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü’nde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Özutku, Hatice (2008). “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.

- Pazy, A., Ganzach, Y., Davidov, Y. (2006), "Decision-Making Training For Occupational Choice And Early Turnover: A Field Experiment", *Career Development International*, 11 (1).
- Pazy, A., Ganzach, Y., Davidov, Y. (2006). "Decision-making training for occupational choice and early turnover: A field experiment". *Career Development International*, 11(1), 80-91.
- Penley, L.E., Gould, S. (1988). "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations". *Journal Of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Pitt, L. F., Ramaseshan, B. (1995). "Realistic job information and salesforce turnover: An investigative study". *Journal of Managerial Psychology*, 10(5), 29-36.
- Price, J. L. (1995). "A role for demographic variables in the study of absenteeism and turnover". *International Journal of Career Management*, 7(5), 26-32.
- Randall, D. M. (1987). "Commitment and the organization: The organization man revisited". *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Randall, Donna M., (1993), 'Cross-Cultural Research On Organizational Commitment A Review And Application Of Hofstede's Value Survey Module', *Journal Of Business Research*, 26(1), 91-110.
- Redman, T., Ed S. (2005), "Unpacking Commitment: Multiple Loyalties And Employee Behaviour", *Journal Of Management Studies*, 42(2), 301-328.
- Reichers, Arnon E. (1985). "A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment", *Academy Of Management*, 10(3), 465-476.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. England: Pearson Education Limited, 89.
- Robbins, S.P. (1991). *Essential Of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Rouse, P. D. (2001). "Voluntary turnover related to information technology professionals: A review of rational and instinctual models". *The International Journal of Organizational Analysis*, 9(3), 281-290.
- Rowden, Robert W. (1999), "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors And Organizational Commitment". *The Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 30-35.
- Sabuncuoğlu, Z. (2008). *Melek Tüzün Örgütsel Psikoloji* (4.Baskı) Bursa: Alfa Aktüel, 59-67.
- Sabuncuoğlu, Z., Tetik, D. ve Pala T. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM Yayıncılık.

- Sağlam, A. Ç. (2007). “Akademisyenlerin İşe Güdülenmesinde “Hijyen” ve “Güdüleme” Faktörlerinin Önemi”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 52-53.
- Saklan, A. (2010). *Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sapancalı, F. (1993). “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”. *Verimlilik Dergisi*, 22(4), 55-74.
- Savery, L.K., Syme, P.D. (1996). “Organizational Commitment And Hospital Pharmacists”, *Journal Of Management Development*, 15(1), 14-22.
- Schermerhorn, J.R. (2005). *Management*. Newyork: Wiley.
- Scott, Meagan, Swortzel, Kirk A. and Taylor, Walter N. (2005). “The Relationships Between Selected Demographic Factors And The Level Of Job Satisfaction Of Extension Agents”. *Journal Of Southern Agricultural Education Research*, 55(1), 102-115.
- Serinkan, C. Ed. (2008). “Liderlik Ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar”. içinde (P.Süral Özer, T. Topaloğlu. ed.), *Motivasyon ve Motivasyon Teorileri* (83-102). İstanbul: Nobel.
- Sevimli, F., İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.
- Sevimli, F., İşcan, Ö.F. (2005). “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İşdoyumu”, *Ege Akademik Bakış*, 5(1).
- Seyhan, M. (2014). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma*. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Sığırı Ü., Gürbüz, S. (2013). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Sığırı, Ü. (2007). “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Silva, P. (2006). Effects of Disposition on Hospitality Employee Job Satisfaction and Commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 317-328
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

- Sönmez, H. (2014). *Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 42.
- Stephen, R. (1998). *Organizational Behavior* (8th Ed.). New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirilmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şimşek, M.Ş. Çelik, A. (2014). *Yönetim ve Organizasyon* (16.Baskı), İstanbul: Eğitim Yayın Evi, 111-113.
- Şimşek, Ş. (2007). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Konya: Adım Matbaacılık, 366.
- Tarlan, D., Tütüncü, Ö. (2001). “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 147-160.
- Tayfun, A., Palavar, K., Çöp, S., (2010). “İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 3-18
- TDK. (2005). *Türkçe Sözlük (2005)*. Ankara: TDK Yayınları.
- Tengilimoğlu, D., Yiğit, A. (2005). “Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 374-400.
- Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tosun, N., Ulusoy, H. (2017). The relationship of organizational commitment, job satisfaction and burnout on physicians and nurses?. *Journal of Economics & Management*, 28, 90-111.
- Turgut, H., Mert, İ. S. (2014). “Çalışanların İş Doyumlarının Yaşam Doyumları Üzerindeki Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), 77-91.
- Türk, S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Türkmen, C. (2010). *Örgütlerde Riskli Meslek Gruplarında Çalışan Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin Mesleki Doyumlarına Etkisi: Denizli'de Sağlık Teşkilatında Görev Yapan Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 99.
- Tütüncü, Ö., Demir, M. (2003). “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 146-169.
- Tüz, M. ve Sabuncuoğlu, Z (2005) *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.

- Uğur Çilkara, S., Asunakutlu, T. (2016).“Kültürel Farklılıklar İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 13(1), 109-120.
- Urhan, S. (2014). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Uyguç, N., Çımrın, D. (2004). “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler” *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Ünler, E. (2006). “Örgüte Bağlılığın İşin Nitelikleri Ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi”, *Yeditepe Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 100.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., and Stinglhamber, F. (2004). “Affective Commitment To The Organization Supervisor And Work Group: Antecedents And Outcomes”, *Journal Of Vocational Behavior*, 64, 47-71.
- Varoğlu, Demet (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Vianen, A., E., Van, De Pater, I. D., Dijk, F. L. (2007), “Work Value Fit and Turnover Intention; Same-Source or Different Source Fit”. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2).
- Weiner, Y., Vardi, Y. (1980), “Relationship between job, organization and career commitment and work outcomes: an integrative approach”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.
- Wiener, Y. (1982). “Commitment in organizations: A normative view”. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Yalçın, A., İplik, F.N. (2007), “A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 483-500.
- Yapraklı, Ş., Yılmaz, M. K. (2007). “Satış Gücü Motivasyonu - İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama”, *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(3), 62-98.
- Yavuz, E., Tokmak, C. (2009). “İşgörenlerin etkileşimli liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma”. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(2), 17-34.
- Yelboğa, A. (2007). “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 2-18.
- Yelboğa, A. (2008). “Yönetim”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 19(61), 125-142

- Yılmaz, B., Halıcı, A. (2010). “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma”. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4), 93-108.
- Yılmaz, H., Karahan A. (2009). “Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 197-214.
- Yılmaz, V., Çelik, H. E. (2009). *Yapısal Eşitlik Modellemesi-I*. Ankara: Pegem A, 46-47.
- Yoash W. (1982). “Commitment İn Organizations: A Normative View” *Academy of Management Journal*, 7(3), 42.
- Yousef, D.A. (1998). “Satisfaction with Job Security as A Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in A Multicultural Environment”. *International Journal Of Manpower*, 19(2), 184–194.
- Yüksel, Ö. (1990). *Personel Organizasyonu*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Zeffane, R. M. (1994). “Understanding employee turnover: The need for a contingency approach”. *International journal of Manpower*, 15(9), 22-37.
- Zerenler, M. (2008). Örgütlerde İşe Devamsızlık (Ed. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular*. Ankara: İlke Yayınevi.
- Zeynel, E., Çarıkçı, İ. H. (2015). Mesleki motivasyonun, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Akademisyenler üzerine görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 217-248.





EKLER

EK 1. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü İşletme Yüksek Lisans programında yürütülen “**Otel İşletmesi Çalışanlarının İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerinde Araştırılması**”nı amaçlayan yüksek lisans tezi için veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilecek sonuçlar sadece tez çalışmasında kullanılacaktır. Elde edilen veriler ve kişisel bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır.

Araştırmama yardımcı olduğunuz ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Meltem Bozkurt

1 Lütfen aşağıdaki soruları X işaretini kullanarak işaretleyiniz.

1) Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

2) Kaç yaşındasınız?

17-24 25-34 35-44 45-54 55 ve üstü

3) Medeni haliniz?

Bekâr Evli

4) Eğitim Düzeyiniz?

İlk Okul Orta Okul Lise Lisans Yüksek Lisans Doktora

5) Gelir Düzeyiniz:

500-1500 1501-2500 2501-3500 3501-4500 4501 ve üzeri

6) İşletmenizde Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz?

1 yıl ve daha az 2-4 yıl 5-7 yıl 8-10 yıl 11 yıl ve üzeri

7) Bu sekterde ne kadar süredir çalışıyorsunuz?

1 yıl ve daha az 2-4 yıl 5-7 yıl 8-10 yıl 11 yıl ve üzeri

8) Hangi departmanda çalışıyorsunuz?

Önbüro Yiyecek-İçecek Hizmetleri Mutfak Kat Hizmetleri Güvenlik

Teknik Servis Misafir İlişkiler İnsan Kaynakları Muhasebe

Diğer..... (Lütfen Belirtiniz)

EK 1. (devam) Anket Formu

9) Günde kaç saat çalışıyorsunuz?

8 saatten az 8 saat 8 saatten fazla

10) Çalıştığınız departmandaki unvanınız nedir?

Çalışan Şef Müdür Yrd Müdür

Diğer.....(Lütfen Belirtiniz)



EK-2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği

| | İşimden; | Çok Memnunum | | | | Hiç Memnun Değilim |
|-----|--|--------------|--|--|--|--------------------|
| 1. | Beni sürekli meşgul etmesi bakımından | | | | | |
| 2. | Tek başıma çalışma imkanımın olması bakımından | | | | | |
| 3. | Zaman zaman farklı şeyler yapma şansım olması bakımından | | | | | |
| 4. | Toplumda “saygın” bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından | | | | | |
| 5. | Amirimin çalışanlarını idare etmesi bakımından | | | | | |
| 6. | Amirimin karar verme yeteneği bakımından | | | | | |
| 7. | Vicdanıma ters olmayacak şeyler yapabilme şansımın olması açısından, | | | | | |
| 8. | İşimin bana istikrarlı bir iş hayatı sağlaması bakımından | | | | | |
| 9. | Başkaları için bir şeyler yapma olanağı vermesi açısından | | | | | |
| 10. | Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından, | | | | | |
| 11. | Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapma şansına sahip olması açısından, | | | | | |
| 12. | İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından, | | | | | |
| 13. | Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından, | | | | | |
| 14. | İşimin getirdiği terfi ve yükselme fırsatları vermesi açısından, | | | | | |
| 15. | Kendi kararlarımı uygulamam için gerekli özgürlüğü bana sağlaması açısından, | | | | | |
| 16. | İşimi yaparken bana kendi yöntemlerimi kullanma şansı vermesi açısından, | | | | | |
| 17. | Çalışma koşulları bakımından, | | | | | |
| 18. | Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından, | | | | | |
| 19. | Yaptığım iyi bir iş karşılığında övgü almam açısından, | | | | | |
| 20. | Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından | | | | | |

EK-3. Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği

| | | Tamamen katılıyorum | | | | Hiç katılmıyorum |
|-----|--|---------------------|--|--|--|------------------|
| 1. | Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder | | | | | |
| 2. | Çalıştığım kurumun problemlerini, kendi problemlerimmiş gibi görüyorum. | | | | | |
| 3. | Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir “aidiyet duygusu” hissediyorum. | | | | | |
| 4. | Kendimi çalıştığım kuruma “duygusal olarak bağlı” hissediyorum. | | | | | |
| 5. | Kurumumda kendimi ailenin bir parçası olarak görüyorum. | | | | | |
| 6. | Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum. | | | | | |
| 7. | Şu anda kurumda çalışmamın nedeni kendi isteğimden ziyade mecburiyetten kaynaklanmaktadır. | | | | | |
| 8. | İstesem bile şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur. | | | | | |
| 9. | Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatım altüst olur. | | | | | |
| 10. | Kurumdan ayrılmayı düşünmememin nedeni fazla alternatifimin olmayışından dolayıdır. | | | | | |
| 11. | Şu an çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey kattım ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum. | | | | | |
| 12. | Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma alternatifim çok fazla yoktur. | | | | | |
| 13. | Şimdiki işimde çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum. | | | | | |
| 14. | Benim için avantajlı olsa bile, çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum. | | | | | |
| 15. | Kurumdan şimdi ayrılırsam, kendimi “suçlu” hissederim. | | | | | |
| 16. | Çalıştığım kurum sadakat gösterilebilecek bir kurumdur. | | | | | |
| 17. | Kurumumda çalışan insanlara karşı bir yükümlülük hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılamam. | | | | | |
| 18. | Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum. | | | | | |

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : BOZKURT, Meltem
Uyruğu : T.C.
Doğum tarihi ve yeri : 1964/Ankara
Medeni hali : Evli
e-mail : -

Eğitim

| Derece | Eğitim Birimi | Mezuniyet tarihi |
|---------------|---|------------------|
| Yüksek lisans | Gazi Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü | Devam ediyor |
| Lisans | Gazi Üniversitesi | 1988 |

İş Deneyimi

| Yıl | Yer | Görev |
|------|---|------------------|
| 2019 | Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO | Müdür Yardımcısı |

Yabancı Dil

İngilizce

Hobiler

Kişisel gelişim, spor.



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

