

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR  
UYGULAMA

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Cüneyt TAT

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Aydın ÇEVİRGEN

Alanya, 2019

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

Cüneyt TAT'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.


Başkan : Doc. Dr. Ruys ZİNYAR  
Üye (Danışmanı) : Dr. Öğr. Üyesi Aydın GEVİRGEN  
Üye : Dr. Öğr. Üy. Serpil KOCAMAN

Tez Başlığı : Lider- Üye Etkileşiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini  
Üzerindeki Etkisi : Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama.

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 24/05/2019

Mezuniyet Tarihi : ...../...../2019

Dr. Öğr. Üyesi Yakup ARI  
Müdür  


## **BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK**

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Cüneyt TAT

## ÖNSÖZ

Akademik hayata ilk adımımı attığım bu çalışmada, yüksek lisans eğitimim boyunca üstün sabrı ve ilgisi ile tezimi kendi teziymiş gibi benimseyerek, zamanının büyük bir bölümünü bana ayıran, tezimin en güzel şekilde tamamlanabilmesi için gece gündüz demeden tezimin üzerinde çalışan, her sıkıntılı durumumda bana yol gösterici olan, hem akademik anlamda hem de insanlık anlamında kendisinden çok şey öğrendiğim ve danışmanlıktan çok ağabeyliğini hissettiğim değerli hocam, Sayın Dr. Öğr. Üyesi Aydın ÇEVİRGEN'e,

Yüksek lisans dönemimde yaptıklarından dolayı hiçbir zaman hakkını ödeyemeyeceğimi düşündüğüm kardeşim, dostum, Arş. Gör. Muhammet Necati Çelik'e,

Lisans eğitimim boyunca maddi ve manevi olarak benden desteğini esirgemeyen ve bugünlere gelmemde çok büyük katkısı olan dayım Mehmet Tat'a ve değerli eşi ablam Sevil Tat'a,

Her zaman bu hayatta yanımda olan ve benden abiliğini esirgemeyip, zor zamanlarımda bana destek olan değerli abim Özgür Gezer'e,

Araştırma verilerimi toplamaya çalıştığım, konaklama işletmelerinin birçoğunun anket çalışması yapmam konusunda sıcak yaklaşmadığı dönemde konaklama işletmelerinde anket çalışması yapmamı sağlayan Sayın Hüseyin Barış Ülgen abime,

Ve beni bu günlere getiren canım babam Ali Tat'a, canım annem Kamile TAT'a, ve bana her zaman destek olan canım kardeşim Fatih TAT'a çok teşekkür ederim.

Bu günlerimi görmeyi çok isteyen ancak tez savunmamdan birkaç ay önce kaybettiğim canım babam...senin öğütlerini ve değerlerini hayatım boyunca yol göstericim olarak kabul edeceğim.

Bu tez senin için canım babam.....

Cüneyt TAT

Alanya, 2019

## İÇİNDEKİLER

<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	iv
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	v
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	vi
<b>ÖZET</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>GİRİŞ</b> .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN YAPISI

1.1. Konaklama İşletmelerinin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi .....	3
1.1.1. Konaklama İşletmelerinin Dünyada Tarihsel Gelişimi .....	3
1.1.2. Konaklama İşletmelerinin Türkiye' de Tarihsel Gelişimi .....	4
1.2. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri .....	5
1.3. Konaklama İşletmelerinde İşgücünün Yapısı ve Özellikleri .....	6

### İKİNCİ BÖLÜM

#### LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİ

2.1. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi .....	9
2.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisini Diğer Liderlik Teorilerinden Ayıran Özellikler .....	11
2.3. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları .....	11
2.4. Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Teorik Temelleri.....	12
2.5. Lider-Üye Etkileşiminin Gelişim Süreci .....	16
2.6. Lider-Üye İlişkilerinin Gelişim Sürecini Etkileyen Faktörler .....	18
2.7. Konaklama İşletmelerinde Lider-Üye Etkileşimi .....	19

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	22
3.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	23
3.2.1. Tutumsal Bağlılık.....	23
3.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı .....	24
3.2.1.2. Etzioni' nin Yaklaşımı .....	25
3.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı .....	26

3.2.1.4. Penley ve Gould 'un Yaklaşımı .....	26
3.2.1.5. Buchanan II'nin Yaklaşımı .....	27
3.2.1.6. Mowday'in Yaklaşımı.....	27
3.2.1.7. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	28
3.2.2. Davranışsal Bağlılık .....	29
3.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	30
3.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı .....	31
3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	31
3.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler.....	32
3.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri .....	32
3.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	33
3.4.2. İlmli Örgütsel Bağlılık .....	33
3.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	34
3.5. Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık.....	34

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **İŞ TATMİNİ**

4.1. İş Tatmini Kavramı ve Önemi .....	37
4.2. İş Tatmini Kuramları .....	38
4.2.1. Kapsam Kuramları .....	38
4.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	38
4.2.1.2. Alderfer'in ERG Kuramı .....	39
4.2.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	39
4.2.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı .....	40
4.2.2. Süreç Kuramları .....	40
4.2.2.1. Beklenti Kuramları .....	40
4.2.2.1.1. Vroom'un Beklenti Kuramı .....	40
4.2.2.1.2. Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı .....	41
4.2.2.2. Pekiştirme Kuramı.....	41
4.2.2.3. Eşitlik Kuramı .....	42
4.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	43
4.3.1. Bireysel Faktörler .....	43
4.3.2. Örgütsel faktörler .....	45
4.4. İş Tatmininin Sonuçları .....	47
4.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	48

4.6. Konaklama İşletmelerinde İş Tatmini.....	49
---	----

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	52
5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	53
5.3. Araştırmanın Kapsamı .....	55
5.4. Araştırmanın Yöntemi .....	55
5.4.1. Evren ve Örneklem .....	55
5.4.2. Veri Toplama Aracının Oluşturulması.....	56
5.4.3. Verilerin Toplanması ve Ön Test.....	57
5.5. Verilerin Normallik Testi.....	57
5.6. Güvenirlik Analizleri .....	58
5.7. Bulgular ve Yorumlar .....	58
5.7.1. Faktör Analizine İlişkin Bulgular.....	58
5.7.1.1. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin Faktör Analizi.....	58
5.7.1.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi.....	60
5.7.1.3. İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Analizi.....	61
5.7.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	62
5.7.3. T-Testi ve Anova Testi.....	63
5.7.3.1. T-Testi .....	64
5.7.3.2. Anova (Varyans) Testi.....	64
5.7.4. Korelasyon Analizi.....	66
5.7.4.1. Astların Lider-Üye Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi .....	67
5.7.4.2. Astların Lider-Üye Etkileşimi İle İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi .....	68
5.7.5. Regresyon Analizi .....	68
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>71</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>75</b>
<b>EK 1- ANKET FORMU .....</b>	<b>89</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>91</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli .....	53
--------------------------------------	----



## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Liderler ve Üyeleri Arasındaki İlişkinin Kalitesi ve Sonuçları.....	10
Tablo 2.2 Lider-Üye Etkileşimi İle İlgili Konaklama İşletmelerinde Gerçekleştirilen Çalışmalar.....	21
Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Konaklama İşletmelerinde Gerçekleştirilen Çalışmalar.....	36
Tablo 4.1. İş Tatmini İle İlgili Konaklama İşletmelerinde Gerçekleştirilen Çalışmalar .....	51
Tablo 5.1. Ölçeklerin Ortalamalarının Normallik Testi .....	57
Tablo 5.2. Ölçeklerin Güvenirlilik Düzeyleri.....	58
Tablo 5.3. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Faktör Analizi Tablosu .....	60
Tablo 5.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Faktör Analizi Tablosu.....	61
Tablo 5.5. İş Tatmini Ölçeğine Ait Faktör Analizi Tablosu.....	62
Tablo 5.6. Demografik Bulgular.....	63
Tablo 5.7. T-Testi Sonuçları.....	64
Tablo 5.8. Anova Testi Sonuçları.....	66
Tablo 5.9. Lider-Üye Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Tablosu .....	67
Tablo 5.10. Lider-Üye Etkileşimi İle İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Tablosu ..	68
Tablo 5.11. Lider-Üye Etkileşiminin Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi.....	69
Tablo 5.12. Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı Alt Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi.....	69
Tablo 5.13. Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Bağlılığın Normatif Bağlılık Alt Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi.....	70
Tablo 5.14. Lider-Üye Etkileşiminin Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi.....	70

**KISALTMALAR LİSTESİ**

KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Testi
LÜE	Lider-Üye Etkileşimi
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı)
SS	Standart Sapma
TDK	Türk Dil Kurumu
TÜROFED	Türkiye Otelciler Federasyonu

## ÖZET

Bu çalışmada Lider-üye etkileşimi (LÜE) etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygıyı içeren çok boyutlu bir yaklaşımla ele alınarak , LÜE kalitesinin çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada bağımsız değişken olarak lider-üye etkileşimi alt boyutları; bağımlı değişkenler olarak örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık ile iş tatmini ele alınmıştır.

Çalışmanın evreni olarak Antalya Belek bölgesindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki çalışanlar seçilmiştir. Araştırma için gerekli olan veriler anket formu ile elde edilmiştir. Alan araştırmasında kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak elde edilen 319 kişilik veri seti IBM SPSS 22 paket yazılımı ile değerlendirmeye alınmıştır. İstatistiksel analizde pearson korelasyon, çoklu regresyon analizi, t-testi, anova testi ve post hoc testlerinden TUKEY ve LSD kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda lider-üye etkileşimin profesyonel saygı alt boyutunun duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Diğer sonuçlar ise bağlılık ve profesyonel saygı alt boyutlarının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider-Üye Etkileşimi (LÜE), Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Konaklama İşletmeleri, Antalya

**ABSTRACT**

**THE EFFECT OF THE LEADER-MEMBER EXCHANGE ON  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION: AN  
APPLICATION IN ACCOMMODATION ESTABLISHMENTS**

In this study, it was aimed to determine the effect of leader-member exchange (LMX) quality on organizational commitment and job satisfaction of the employees by taking a multidimensional approach including effect, commitment, contribution and professional respect. In this study, it was tackled as an independent variables are sub-dimensions of leader-member exchange; as a dependent variables are emotional, continuance and normative commitment sub-dimensions of organizational commitment.

As the population of the study, employees in the five star hotels in Antalya Belek region were selected. The data required for the research were obtained by a questionnaire. The 319 person data set which was obtained by using convenience sampling in the field research was evaluated with IBM SPSS 22 package software. Pearson correlation, multiple regression analysis, t-test, anova test and post hoc tests TUKEY and LSD were used in the statistical analysis.

As a result of the research, it is concluded that the professional respect, which is one of the sub-dimensions of leader-member exchange, has a significant positive effect on emotional and normative commitment. The other results indicate that under the dimensions of leader-member exchange, loyalty and professional respect have a positive effect on job satisfaction.

**Key Words:** Leader-Member Exchange, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Accommodation Establishment, Antalya

## GİRİŞ

Örgütlerde örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi, örgütlerin başarılı olabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri sahip oldukları kaynakları verimli ve etkin bir şekilde kullanmalarına bağlıdır. Örgütlerin en önemli kaynaklarından biri de çalışanlarıdır. Bu bağlamda çalışanlar arasında işbirliği sağlayarak, çalışanları bir amaç etrafında istekli olarak çalışmaya yönlendirecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Buradan hareketle beş yıldızlı konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı başarısı büyük oranda işgören verimliliğine bağlı olan ve hizmet üretimi gerçekleştiren konaklama işletmelerindeki astların lider-üye etkileşimi düzeylerinin astların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bununla birlikte, bu çalışmanın bir diğer amacı çalışanların demografik özellikleri ile Lider-üye etkileşim düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığının belirlenmesidir.

Liderlik ile ilgili teoriler ve yaklaşımlar liderlerin astlarına karşı belli bir liderlik tarzı sergilediğini varsaymaktadır. Ancak lider-üye etkileşimi teorisi liderin izleyicilerine karşı tek bir liderlik tarzı sergilemediğini varsayımına dayanmaktadır. Dansereau, Graen ve Haga (1975) tarafından ileri sürülen ve ilk olarak Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılan Lider-üye etkileşimi Teorisi liderlik ile ilgili çalışmalara alternatif bir yaklaşım olmuştur. Dikey ikili bağlantı modelindeki ikili kavramı modelin ana yapı taşı oluşturmuştur. Sözü geçen ikili kavramı lider ve izleyicisini, lider ve üyesini ya da yönetici ile astını ifade etmektedir. Bu teori lider ve üyesi arasındaki ikili ilişkiyi etkileşimsel bir çerçeve içerisinde ele alması bakımından geleneksel liderlik tarzlarından ayrılmıştır. Böylece lider tarafından dikkate alınmayan karşılıklı etkileşimi ve bu süreç içindeki ikililer arasındaki farklılaşmayı temel almıştır. Çalışmaya konu olan diğer kavramlar ise örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarıdır. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütten ayrılma olasılığını azaltarak, bireyi örgüte bağlayan psikolojik durumu; iş tatmini ise bireyin işine karşı olumlu duygulara sahip olma durumunu ifade etmektedir.

Bu çalışma beş bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümünde konaklama işletmelerinin yapısının, ikinci bölümünde lider-üye etkileşiminin, üçüncü bölümünde örgütsel bağlılığın, dördüncü bölümünde iş tatmininin literatür bilgisi detaylı bir şekilde verilmiştir. Çalışmanın beşinci bölümünde ise konaklama işletmelerindeki astların liderleri ile olan etkileşimlerinin hangi düzeyde olduğu ve bu etkileşim düzeyinin astların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerinde etkisinin olup olmadığını inceleyen bir araştırma mevcuttur.

Araştırma sonucunda konaklama şşletmelerindeki liderler ile astları arasındaki etkileşim kalitesinin astların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri ile olumlu yönde bir ilişki içinde olduğu; lider-üye etkileşiminin boyutlarından biri olan profesyonel sayęı boyutunun astların örgütsel bağlılıklarında, bağlılık ve profesyonel sayęı boyutlarının astların iş tatminleri üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN YAPISI**

#### **1.1.Konaklama İşletmelerinin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi**

Konaklama işletmelerinin geçmişi birkaç bin yıl önceye kadar uzanmakta olup, insanların seyahat etmelerinden ve seyahatleri boyunca konaklama gereksinimi hissetmelerinden dolayı, bu ihtiyaçlarını karşılayabilecek basit veya gelişmiş bir konaklama tesisi aramışlardır (Olalı ve Korzay, 1993: 7). Bununla beraber, paranın ortak değişim aracı olarak kullanılmasıyla birlikte konaklama işletmelerinin ortaya çıktığından bahsedilebilir (Akıncı, 2016: 40).

#### **1.1.1.Konaklama İşletmelerinin Dünyada Tarihsel Gelişimi**

M.Ö.4000-100 yılları arasında eski yunan'da insanlar dini inanışlarının etkisiyle yaşadıkları yeri ziyaret eden yabancıların konaklama ihtiyacını karşılamaktaydılar. Yabancılara konaklama imkanı tanınmasının temel nedeni, "bir yabancıya bugün yemek ve yatak verirseniz, belki de o yabancı başka bir zaman size de aynı şekilde davranacaktır" düşüncesidir (Akıncı, 2016: 40). Hanlar konaklama işletmelerinin dünyadaki ilk örnekleridir . Hanların M.S. birinci yüzyılda ortaya çıkmaya başlaması ile hanlar seyahat edenlerin dinlenme ve temel yeme-içme gereksinimlerini karşıladıkları yerler olmuşlardır (Kozak (Ed.), 2008:1). Antik Roma'da ise yolcuların konaklama ihtiyacını karşılayan hanlara benzeyen "hospitia" ve "stabula" yer almaktaydı. Hospitia'da konaklayanlara oda hizmetinin yanı sıra isteklerine göre akşam yemeği de sunulmuştur. Stabula ise oda hizmetinin yanında akşam yemeği ve konaklayanların hayvanlarını koruyacakları yerler sunan tesislerdi (Akıncı, 2016: 40).

Günümüz otellerinin ilk örneği Eski Roma zamanında seyahat edenlerin ihtiyaçlarını karşılamak için geliştirilen "Posting House" lardır. Sonraları Romalı rahiplerin idaresinde olan ve seyahatçilere konaklamanın yanında yeme içme imkanı da sağlayan "Roman Hospice" gelişmiştir(Batman, 2008: 27).

Geleneksel birahanelerin devamı niteliğinde olan İngiliz hanları (Batman, 2008: 27), İngiltere'de seyahatlerin artması ile ortaçağ döneminde gelişmeye başlamıştır (Akıncı, 2016: 41).

İngiliz hanları, Avrupa otelciliğinin öncüsü olmuştur. İnsanların ihtiyaçlarının değişmesi, hanların nitelik ve nicelik olarak konaklayanların ihtiyacını karşılamakta yetersiz

kalması sonucunda özel otel işletmeleri açılmaya başlamıştır. İlk özel otel işletmesi 1760 yılında İngiltere’de açılan Anne’s Otel ve The Grand Hotel işletmeleridir. Daha sonraları İngiltere’de Hotel Victoria(1887), Savoy Oteli(1889) ve Hotel Cecil(1896) hizmete açılmıştır. Amerika’daki ilk otel ise 1794 yılında New York’ta açılan “City Hotel”dir. 1829’ da Boston’da inşa edilen “Tremont House” oteli sürahi, sabun, kilitlenen kapılar bulunduran tek ve iki kişilik odaları, yolcuların eşyalarını taşıyan personeli ve oda ile resepsiyon arasında haberleşmeyi sağlaması ile günümüz otelciliğinin başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Akıncı, 2016: 42). Günümüz otelciliğinde sıkça rastlanmış olduğumuz otel zinciri kavramını otelcilik sektörüne sokarak ve birden fazla yere otel açarak otelcilik tarihinin ilk başarılı girişimcilerinden biri olan Ellsworth M. Statler modern ticari otel endüstrisinin kurucusudur. Daha sonra otel zincirlerine Hilton, Sheraton...vd. eklenmiştir (Batman, 2008: 28).

### **1.1.2.Konaklama İşletmelerinin Türkiye’ de Tarihsel Gelişimi**

Konaklama işletmelerinin geçmişi Türkiye’de eski han ve kervansaraylara kadar uzanmaktadır. Kervansaray ve hanların ilk örneği olan Ribatlardır. Ribatlar askeri amaçlarla kullanılmış olup, ribatların en eskisi 795 ‘de Abbasiler devrinde yapılmış olanıdır. Kervansaraylar İslam dünyasında kurulan Ribatların devamıdır (Akıncı, 2016: 44). Türkiye’ de seyahat eden insanların konaklama ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla tahsis edilmiş konaklama işletmeleri ancak 13. yy’da Batı’da müstakil hanların, Doğu’da kervansarayların inşasıyla başlamıştır. Kervansarayların ilk ve en güzel örnekleri Anadolu Selçuklu İmparatorluğu döneminde inşa edilmiştir. 1299’ da Konya-Aksaray güzergahın yer alan Sultan Hanı, Ürgüp yakınlarında Sarı Hanı, Kayseri-Sivas yolu üzerinde 1236 yılında Sultan Hanı Kervansarayı, Antalya-Korkuteli yolu üzerinde 1219 yılında Evdir Hanı kurulmuştur. (Olalı ve Korzay, 1993: 7).

Kervansaraylar değerli ticari mal taşıyan kervanları düşmanlardan ve yağmacılardan koruyan, yolcuların ihtiyaçlarını karşılayan, ticaret yollarını aktif halde tutan en önemli yapılarıdır(Batman, 2008: 29).

İnsanların yapmış oldukları seyahatlerinde konaklama ihtiyaçlarını karşılamak üzere konaklama işletmesi olarak Batı’da hanlar, Doğu’da kervansaraylar inşa edilmiştir. Ancak hanlar ve kervansaraylar arasında işletilme amaçları açısından önemli bir farkın olduğu görülmektedir. Batıda kurulan hanların açılma amaçları ticari olup, Doğu’da kurulan kervansarayların ticari bir amacı bulunmamaktadır. Hanlar ticari amaçlarla kurulduklarından dolayı gelişme imkanına sahip oluyorlardı. Ancak kervansaraylar ise yabancıları ücretsiz ağırlıyor, hepsi bir vakıf işletmesi niteliğiyle ticari bir nitelik taşımadan hizmet sunuyorlardı.



Ticari nitelik taşımayan bu kervansaraylar, bunları kuran vakıf sahiplerinin mali durumu elverişli olduğu sürede varlıklarını sürdürmüşler, mali durumun elverişli olmadığı durumlarda fonksiyonlarını yerine getiremeyerek yıkılmaya terk edilmişlerdir (Akıncı, 2016: 45).

Türkiye'nin modern anlamdaki ilk oteli olma özelliğine sahip olan Pera Palas Oteli İstanbul Beyoğlu'nda 1892 yılında hizmete açılmıştır. 1914 yılında yapılan Tokatlıyan Oteli ile 1892 yılında inşa edilen Pera Palas Oteli o zamanlarda Orta Doğu'nun ve Avrupa'nın en lüks otelleri arasında görülmekteydi. Modern anlamda Türk turizminin başlamasında öncü olan oteller ise 1955 senesinde açılan İstanbul Hilton Oteli, 1956 senesinde açılan Divan Otel ve 1957 senesinde İzmir'de açılan Kilim otelidir (Batman, 2008: 29)

## **1.2.Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri**

Turizm endüstrisinin önemli bir alt sistemi olan konaklama işletmeleri; emek yoğun bir şekilde turistlerin isteklerini karşılamak için mal ve hizmet üretimi yapan, ürettiği mal ve hizmeti satan, üretimin ve satışın aynı anda aynı yerde gerçekleştiği, hizmet aşamasında misafir ile yakın temas kurulan ve turistlerin konaklama, yeme-içme, eğlence gibi ihtiyaçlarını karşılamalarına imkan sağlayan işletmelerdir (Akıncı, 2016: 38).

Konaklama işletmeleri Olalı ve Korzay (1993: 7) tarafından insanların değişik nedenler ile seyahat ettikleri yerlerde ilk olarak onların konaklama ihtiyaçlarını sonrasında yeme içme gibi zorunlu ihtiyaçlarını karşılama amacıyla ürün ve hizmet üretimi yapan ticari nitelikli işletmeler şeklinde tanımlanmıştır.

Başka bir tanımla konaklama işletmesi; kuruluş amacı insanların seyahatleri süresince konaklama, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını karşılamak olan ve müşterisi ile olan bütün ilişkileri, personeli, mimarisi ve uygulamaları belli kurallara ve standartlara bağlı olan işletmelerdir (Kozak (Ed.), 2008: 3).

Konaklama işletmeleri; içinde bulunduğu turizm endüstrisinin niteliklerine bağlı olarak diğer endüstrilerdeki işletmelere göre daha farklı özelliklere sahiptirler (Toker, 2006: 1). Konaklama işletmelerinin ortak özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Akıncı, 2010: 23-25; Akıncı, 2016: 39; Oğan, 2015; 16; Olalı ve Korzay, 1993: 10-11; Toker, 2006: 2-3):

- Konaklama işletmelerinin hem kuruluşları esnasında hem de faaliyetlerinin devamında büyük sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır.
- Konaklama işletmeleri zamana duyarlıdır. Konaklama işletmelerinde mal ve hizmetlerin üretimi ile bu mal ve hizmetlerin müşteriye sunumu eş zamanlı olarak gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler stoklanmamaktadır.

- Konaklama işletmelerinde bina, donatım, makineler ve aletler önemli bir yer tutar.
- Konaklama işletmelerinin risk ihtimalleri yüksektir. Bunun nedeni ise turizm talebinin önceden öngörülmesi kolay olmayan ekonomik, politik, teknolojik ve ekolojik koşullara bağlı olmasıdır.
  - Konaklama işletmeleri işgörenler arasında yardımlaşmayı ve iş birliğini zorunlu kılar. Konaklama işletmelerinde işgörenler arasında iş bölümüne ihtiyaç duyulur.
  - Konaklama işletmelerinde üretilen mal ve hizmetlerde insan faktörünün ön plana çıkmasından dolayı standardizasyona gidilmesi oldukça zordur ve makineleşme ve otomasyon sınırlı ölçüde kullanılmaktadır.
  - Doluluk oranının artması konaklama işletmesinin maliyet giderlerini belirli bir noktaya kadar indirilebilmekte ve konaklama işletmesinin kapasitesinden en iyi şekilde yararlanabilmesini sağlamaktadır.
  - Ulusal ve uluslararası turizm pazarlarına hitap eden konaklama işletmelerinde hizmetlerin satışı büyük önem arz etmektedir.
  - Konaklama işletmelerinde çalışan personelin, maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanması için hizmet bekleyen çeşitli karakterlerdeki insanlara yüz yüze hizmet sunmasından dolayı toleranslı olması gerekir.
  - Konaklama işletmelerinin doluluk ve gelir oranları mevsimsellik faktörüne bağlı olarak yılın farklı mevsimlerinde değişiklik gösterir.

Belirtilen özellikleri ile birlikte faaliyet gösteren çok çeşitli konaklama işletmesi türleri bulunmaktadır. Türkiye’de konaklama işletmeleri yasal açıdan Kültür ve Turizm Bakanlığı Belgeli ve Yerel yönetimlerden belgeli işletmeler şeklinde sınıflandırılmaktadır. Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik’e göre Bakanlığa tabi olan konaklama işletmelerinin içerisinde 1,2,3,4 ve 5 yıldızlı olarak sınıflandırılabilen oteller; motorlu taşıtlarıyla seyahat edenlere konaklama imkanı sunan ve karayolları çevresinde kurulan moteller; doğal güzellikler içerisinde kurulan tatil köyleri; yönetimi basit olup en az 5 odalı pansiyonlar; gençlik turizminin isteklerini karşılayan hosteller ve özel mimarisi, dekorasyonu, alanında eğitilmiş personeli ile kişiye özel hizmetin verildiği butik oteller sayılabilir (Mevzuat.gov.tr. Erişim: 30.05.2018).

### **1.3.Konaklama İşletmelerinde İşgücünün Yapısı ve Özellikleri**

Ekonominin hiçbir sektöründe insan kaynağı turizm sektöründe olduğu kadar önemli değildir. Turizm arzına anlam kazandıran ve turizm arzını turizm talebine yanıt verebilecek

duruma getiren en önemli unsur insandır. Turizm sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde ve diğer işletmelerde, turizm sektörünün arz tarafında yer alan tüm bireylerin gerekli özelliklere sahip bireyler olmaları gerekmektedir. Aksi durumda tesislerin modern ve kaliteli olmaları, sektörün gelişmesini ve verimli çalışmasını sağlamayacaktır (İçöz, 1991: 15).

Turizm sektörü ve bu sektör içerisinde yer alan konaklama işletmeleri çalışanlar açısından diğer sektörlerle göre bazı farklılıklara sahiptirler. Bu farklılıklar sektörün ve konaklama işletmelerinin avantajları ve dezavantajları olarak nitelendirilebilir (İçöz, 1991: 15-16).

Konaklama işletmelerinde çalışmanın işgörenler açısından avantajları arasında;

- çok sayıda ve çok değişik karakterlerde insanlarla tanışmak,
- değişik kültürlerden gelen insanların kültürlerini tanıma fırsatı bulmak,
- yabancı dil öğrenme ve geliştirme fırsatı bulmak,
- diğer sektörlerle göre daha kolay yükselme olanağı bulmak,
- sürekli olarak kendine özen gösterme alışkanlığı kazanmak sayılabilir.

Konaklama işletmelerinde çalışmanın işgörenler açısından dezavantajları arasında;

- yoğun ve yorucu olması,
- mevsimsellik nedeniyle uzun vadeli bir iş olarak görülmemesi,
- başkalarına hizmet etmenin kolay kabul edilememesi,
- değişik ülke insanlarına karşı beslenen ön yargıdan dolayı isteksiz olarak

hizmet etme,

- bazen sektörü iyi bilmeyen iş verenler ile çalışma,
- düzensiz çalışma saatleri nedeniyle aileden uzak kalma,
- yabancı dil bilmeyenlerin yükselme olanaklarının az olması,
- talebin düşük olduğu dönemlerde işgörenlerin işsiz kalma tehlikesi,
- çok sık iş değiştirme nedeni ile bireylerin iş yerlerine tam olarak

bağlanamaması sayılabilir.

Konaklama işletmelerinde çalışanların sürekli müşteriler ile yüz yüze ilişki içinde olmalarından dolayı bazı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde çalışan bireylerin sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir (Çavdar, 1991: 35; Türker, 1995: 9):

- Kılık kıyafetine, dış görünümüne özen göstermeli,
- Uygun mesleki eğitime ve deneyime sahip olmalı,

- Sosyal ilişkileri güçlü olmalı ve farklı kültürlerden insanlarla iyi iletişim kurabilmeli,
- En az bir yabancı dili iyi bir şekilde konuşabilmeli,
- Zorlu ve karmaşık durumlarda soğukkanlı olmalı,
- Görgü kurallarını bilmeli,
- Hoşgörülü olmalı,
- Çalışma arkadaşları ile iyi anlaşmalı ve iyi iletişim kurmalı,
- Müşteri psikolojisini iyi bilmeli ve ona göre hareket etmelidir.

Konaklama işletmelerinin yüksek kalitede hizmet verebilmeleri için iş birliği ve koordinasyon son derece önemlidir. Örneğin; konaklama işletmesinin satış müdürü bir salonu kiralar, anlaşma yapar. Ancak bu salonun düzenlenmesi, yemeklerin hazırlanması ve servisi, dekorasyonu satış müdürünün kontrolü altında bulunmayan bölümler tarafından yapılır. Buna rağmen organizasyon ile ilgili şikayetler satış müdürüne gelir (Olalı ve Korzay, 1993: 11). Organizasyonun başarı ile gerçekleştirilmesi ve şikayetlerin en az indirilmesi için salonu kiralayan satış müdürünün, yemekleri hazırlayan ve servisi yapan çalışanın, salonun dekorasyonunu yapan çalışanın koordinasyonunun iyi olması gerekir.

Benzer bir şekilde kahvaltıda yer alan yumurtayı müşteri iyi pişmemiş bulabilir ya da servisin geç yapılmasından memnun olmayabilir. Bu durumu garsona şikayet eder ancak garsonun ne yemeğin hazırlanışında ne de gecikmesinde rolü yoktur. Bu bağlamda konaklama işletmelerinde koordinasyon sabır gerektirir. Dünya'nın en büyük otelcisi Stadler'in "Hayat hizmettir" ilkesini benimseyebilecek olan insan konaklama işletmelerinde çalışabilir (Olalı ve Korzay, 1993: 11).

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİ

#### 2.1.Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

İlk olarak dikey ikili bağlantı modeli adıyla Dansereau, Graen ve Haga (1975) tarafından ortaya koyulan bu yaklaşıma son yıllarda lider-üye etkileşimi adı verilmiştir (Dienesch ve Liden,1986: 618). Dansereau vd. (1975)'e göre dikey ikili bağlantı modelinde güvenilir astlar ile liderler arasındaki ilişki liderlik ilişkisi; sıradan astlar ile liderler arasındaki ilişki ise denetim ilişkisi ile karakterize edilir (Dansereau, Graen ve Haga, 1975: 46-78). Lider ve astları arasındaki ilişkinin gelişimi dikey ikili bağlantı modeli ile açıklanmaktadır (Scandura ve Pellegrini,2008: 102). Lider, her bir astı ile arasındaki ilişkileri göz önünde bulundurarak tüm astlarına karşı tek bir liderlik tarzıyla yaklaşmamaya özen gösterir (Arslantaş, 2007: 162). Lider üye etkileşimi (LÜE) teorisinin geleneksel liderlik tarzlarından ayrılmasının temel nedeni liderin üyeleri ile arasında gelişen ikili ilişkileri temel alması, liderler tarafından dikkatte alınmayan karşılıklı etkileşimi ve her bir ast ile olan farklı etkileşimi araştırma konusu olarak ele alınmasıdır (Turgut, Tokmak ve Ateş, 2015: 2). Lider ve izleyenleri arasındaki ilişkiler modelin hareket noktasını oluşturmakta ve bu ikili ilişkilere bağlı olarak, liderin astlarına karşı davranış tarzında önemli farklılıkların ortaya çıkacağına inanılır. Diğer bir anlatımla, lider astlarına aralarında gelişen ilişkilere bağlı olarak, değişik liderlik tarzları sergileyebilmektedir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 37).

Liderin çalışma grubundaki az sayıda ast ile samimi bir ilişki kurması ve diğerleri ile yetki, politika ve kurallara bağlı olan resmi ilişkiler geliştirmesinin temel nedeni zaman baskısıdır (Dienesch ve Liden, 1986: 621).Teoriye göre, lider çalışma grubunda yer alan her bir astı ile birbirinden farklı kendine özgü niteliği olan ilişkiler geliştirmektedir. Astlar ile liderleri arasında gerçekleşen ilk temas birbirleri hakkında fikir sahibi olmalarını sağlamaktadır. Bu teoride lider ve üyesi arasındaki ilişki bir tür "sosyal sözleşme" niteliğindedir(Kaşlı, 2009: 35). Liderin üyeleri ile aralarındaki ilişkinin kalitesine bağlı olarak üyeler dış grup ve iç grup olmak üzere ikiye ayrılmaktadırlar(Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu fark tamamen liderin tanıma ve algı yeteneğinden kaynaklanmakta ve astın cazibesi ile rol beklentisi bu ayrımı desteklemektedir (Arslantaş, 2007:162).

Liderler az sayıdaki grup içi üyeleri ile yüksek kalitede yakın ilişkiler kurmaktadır. Bu ilişkiler resmi iş sözleşmesiyle sınırlandırılmayan, karşılıklı güvenin ve saygının

bulunduğu özel iş ilişkileridir(Dienesch ve Liden,1986:621). Lider, grup içi üyesi olarak nitelendirdiği çalışanlarından görev ve sorumluluklarının ötesinde bir katkı bekler (Liden ve Graen, 1980:452). Görevlerini başarı ile tamamlayan grup içi üyelerin zaman ilerledikçe liderinin gözünde güvenilirliği artmaktadır(Arslantaş, 2007:162). İç grupta yer alanlara liderlerinin güveni fazladır ve liderleri tarafından resmi ve gayri resmi olarak daha fazla ödüllendirilirler. İç grupların lider üye etkileşimi teorisi açısından daha kalite gruplar olarak adlandırılmalarının temel nedeni budur (Çalışkan,2009: 221). Liderler grup içi üyelerinden sıkı çalışmalarını, görevlerine ve liderlerine karşı sadakatli olmalarını beklerler (Yıldız, Özutku ve Cevrioğlu, 2008: 96). Grup içi üyeler liderleri ile yüksek düzeyde etkileşim kurdukları için kariyer gelişimleri de hızlı olmaktadır. Liderler grup dışı üyeleriyle düşük kaliteli ilişkiler kurmaktadır. Bunun temel nedeni ise aralarındaki ilişkinin resmi kurallara dayalı olması, karşılıklı güven ve saygı eksikliğinin bulunmasıdır (Turgut vd., 2015:4). Bu bağlamda grup dışı üyeler iş tanımlarında belirtilen işleri yapmak için işe alınmış "eller" şeklinde görülmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 227).

**Tablo 2.1. Liderler ve Üyeleri Arasındaki İlişkinin Kalitesi ve Sonuçları**

	İlişki Seviyesi	Grup	Özellikler
<b>LİDER</b>	<b>Yüksek Kaliteli İlişki</b>	<b>İç Grup</b>	Artan iş tatmini Yüksek performans Daha yüksek yetki seviyesi Maaş artışı Terfi Kariyer tatmini Kaynak temini Yenilikçi Davranışı Destekleme
	<b>Düşük Kaliteli İlişki</b>	<b>Dış Grup</b>	Düşük iş tatmini Düşük iş performansı Örgütsel vatandaşlık davranışında azalma Yüksek işgören devri Düşük örgüt bağlılığı

Kaynak: Kunze ve Phillips, 2011: 1-2

Lider ve üye arasında yüksek seviyede bir iletişimin kurulabilmesi için astların ilgi duyduğu işlerin verilmesi, astların yetki ve sorumluluklarının artırılması, daha büyük bir ofis verilmesi ve astların kariyer gelişimleri gibi konuların liderlerin kontrolünde olması gerekmektedir. Böylelikle lideri ile daha fazla iletişim halinde olan ast ek görevler alacaktır. Bu süreç devam ettiği takdirde lider ve astı arasındaki iletişimin kalitesi yükselecek ve bu durum bozulmadığı sürece bu ilişki yüksek güven ve bağlılığa doğru gidecektir (Aytekin, 2016: 10).

## 2.2.Lider-Üye Etkileşimi Teorisini Diğer Liderlik Teorilerinden Ayıran Özellikler

Dansereau ve arkadaşları örgütlerdeki liderlik tarzlarını, geleneksel liderlik tarzı ile Lider Üye Etkileşimi yaklaşımı olarak iki boyutta incelemiştir. Dansereau ve arkadaşları ortalama liderlik tarzındaki liderlerin tüm astlarına diğerleriyle benzer liderlik tarzları sergilediklerini belirlemelerinden dolayı, bu araştırmalarında liderlerin astlarına karşı tipik veya ortalama davranış tarzlarını incelemiştir. Dansereau ve arkadaşlarına göre son yıllarda liderlik alanındaki ilerlemenin hızlı olmamasının temel nedeni ortalama liderlik tarzına odaklanılmış olmasıdır ve Lider Üye Etkileşiminin geleneksel liderlik tarzına göre organizasyonlar içerisinde örgütsel olguları daha iyi öngördüğünü ifade etmişlerdir (Cevrioğlu, 2007:22; Dansereau vd., 1975:47; Dienesch ve Liden, 1986: 622).

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi ile diğer liderlik teorilerini birbirinden ayıran bir takım özellikler bulunmaktadır. Bu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, örgüte çok fazla katkı sağlayan veya çok az katkı sağlayan çalışma gruplarını belirlemesi yönünden tanımlayıcı bir teoridir. (Cevrioğlu, 2007:22). LÜE modeli örgüt içerisinde her bireyin lider ile farklı bir iletişim içerisinde olduğunu ve bu iletişimin kendine özgü bir özellik taşıdığını ortaya koymaktadır (Kaşlı, 2009:38).
- Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, liderlik kavramları içerisinde ikili ilişkiler kavramını liderliğin bir parçası olarak ön plana çıkartan tek liderlik kavramıdır (Karcioğlu ve Kahya, 2011: 340).
- Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, iletişimin liderlikte önemli bir unsur olduğunu belirtmesi yönünden dikkate değerdir (Cevrioğlu, 2007:22; Karcioğlu ve Kahya, 2011: 340 ).

## 2.3. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları

Lider-üye etkileşiminin boyutları ilk olarak Dienesch ve Liden (1986) tarafından etki, bağlılık ve katkı olarak ileri sürülmüştür. Daha sonra Liden ve Maslyn (1998) tarafından bu üç boyuta profesyonel saygı boyutu da eklenmiştir. Lider-üye etkileşimi boyutları literatürde etki,bağlılık, katkı ve profesyonel saygı şeklinde kabul görmektedir (Turgut vd., 2015:4).

*Katkı boyutu*, Dienesch ve Liden (1986) tarafından, “ilişkinin taraflarının ortak amaçlar (açık ya da gizli ) için ortaya koydukları iş ile ilgili faaliyetlerin algılanan miktar ve kalitesi” şeklinde tanımlanmıştır . Burada önemli olan nokta astın kendisinden beklenilenden daha fazla iş yapmaya ve lideri için sorumluluk almaya istekli olması ile liderin görevlerin yerine getirilmesinde astına sağlamış olduğu kaynaklar ve olanaklardır. Liderin verdiği görevleri yerine getiren astlar liderleri ile daha kaliteli bir etkileşim kurarlar. Üyenin

göstermiş olduğu performansı ile liderini etkileyebilmesi sonucunda lideri tarafından asta bütçe, ekipman ve malzeme desteği sağlanır. (Baş, Keskin ve Mert 2010: 1019; Cevrioğlu, 2007:41; Liden ve Maslyn, 1998:45,50).

Dienesch ve Liden (1986) tarafından Lider-üye etkileşiminin ikinci boyutu olarak öne sürülen *bağlılık*, lider ve üyenin birbirlerine karşı sadakat derecesidir. Bu kavram her iki tarafında birbirlerinin eylemlerini ve karakterlerini ne ölçüde destekledikleri ile ilgilidir. Bağlılık, LÜE'nin sağlanmasında ve devam ettirilmesinde öneme sahip olan kritik bir unsurdur (Liden ve Maslyn, 1998: 46).

*Etki boyutu*, Dienesch ve Liden tarafından 'lider ve astı arasındaki, iş ya da profesyonel değerlerden daha çok kişiler arasındaki çekiciliğe dayalı karşılıklı ilişki' olarak tanımlanmıştır. Etki boyutunun çok az veya hiç öneme sahip olmaması lider-üye ilişkisinin sadece iş odaklı olarak kurulmuş olmasına bağlıdır (Baş vd.,2010:1019; Liden ve Maslyn, 1998:46,50). Lider ile üye arasındaki çekiciliğe ve ilgiye dayanan etki, lider-üye etkileşiminin kurulmasında ve sürdürülmesinde farklı ikililer arasında farklılık gösteren oranlarla etkilidir (Cevrioğlu, 2007: 42).

*Profesyonel saygı boyutu*, liderin veya astın işinde uzman olmasından dolayı kurum içinde ve dışında oluşturduğu ünün algılanma derecesi şeklinde tanımlanabilir. Bu algılama kişi ile ilgili kişisel deneyim, organizasyon içerisindeki ya da dışındaki kişilerin o kişi hakkındaki yorumları ve kişinin mesleki geçmişinde kazandığı ödül veya profesyonel saygınlık gibi önceki bilgilere dayanabilir. Bu nedenle profesyonel saygı lider ve üyenin birlikte çalışmalarını esnasında gelişebildiği gibi lider ve üyenin daha önce karşılaşmamış olmalarına rağmen de gelişebilir (Liden ve Maslyn, 1998:50).

#### **2.4. Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Teorik Temelleri**

Lider-üye etkileşimi teorisinin, temellerini oluşturan rol, sosyal değişim, eşitlik ve adalet teorileri aşağıda açıklanmıştır.

##### **1. Rol Teorisi**

Lider Üye Etkileşim Modelinin temelini oluşturan teorilerden biri "gelişmiş" veya "tartışılmış" rol düşüncesidir. Bu düşünce örgüt üyelerinin içinde buldukları pozisyona bağlı olarak kendilerinden beklenen işleri davranış biçimleri ya da roller aracılığıyla gerçekleştirdiklerine vurgu yapan rol teorisi ile örtüşmektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001:698).

Graen vd. (1976), "organizasyon üyelerinin görevlerini üstlendikleri roller aracılığıyla gerçekleştirdiklerini belirtmiştir"(Aktaran: Dienesch ve Linden, 1986:618-621). Bu sebeple



organizasyonlarda bulunan rollerin niteliklerinin, geliştirildikleri süreçlerin incelemesi faydalı olacaktır (Dienesch ve Linden, 1986:618-621). Graen üyelerin rollerinin resmi olmayan bir süreç sonucunda oluştuğunu ve bu sürece " rol oluşturma işlemi" adı verildiğini belirtmiştir (Aktaran:Cevrioğlu, 2007:24). Rol oluşturma işlemi ile örgüt içerisinde belirsiz ve eksik olan rollerin örgüt üyeleri tarafından net olarak anlaşılmasına ve eksikliklerin giderilmesine zemin hazırlanmaktadır. Buna göre astlarının rollerini elde etmelerinde haklarının bulunduğunu düşünen liderler, astları üzerinde baskı kurabilecek bir rol beklentisi içerisine girmektedirler (Dienesch ve Linden, 1986: 621). İş görenler organizasyonda işe ilk başladıkları zamanlarda, lider ve astları birbirleri ile ilgili yeteri kadar bilgiye sahip değillerdir. Bu sebeple ilk zamanlarda lider ve astların birbirlerini kendilerine yakın hissetmeleri lider ve astların demografik ya da kişilik özelliklerinin birbirleriyle benzerlik göstermesine bağlıdır. Fakat, zaman ilerledikçe, liderler ön yargılarıyla karar vermek yerine yeni üyeleri değerlendirmeye veya teste tabi tutmalıdırlar(Bauer ve Green, 1996:1544). Liderlerin üyelerini değerlendirmeye veya teste tabi tutmaları rol alma aşamasında gerçekleşir(Bauer ve Green, 1996: 1544). Daha sonrasında ise astların kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapma konusunda istekli olmaları, sahip oldukları bilgi, beceri, yetenekleri ve lidere yakın olabilmek için gösterdikleri tutum ve davranışları ön plana çıkar (Bolat, 2011a: 67). Graen ve Uhl-Bien(1995), lider ve astı arasındaki ilişkinin çeşitli rol aşamalarının sonucunda oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Rol teorisi, lider-üye etkileşiminin gelişiminde; rol alma, rolü gerçekleştirme ve rolün rutinleşmesi olarak ortaya çıkmaktadır (Scandura ve Lankau, 1996: 245).

- **Rol alma:** Bu aşama lider ve üyenin birbirlerinin motivasyonlarını ve yeteneklerini değerlendirdiği ilk test sürecidir (Graen ve Uhl-Bien, 1991: 32).Lider ve üye ilk değişim ilişkisine bu aşamada girerler (Atılmış, 2016: 29). Bu aşamada lider astına sunması gereken kaynakları belirlemek için tekrarlanan test dizisi ile üyenin yeteneklerini ve motivasyonunu keşfetmeye çalışır. Test sürecinde lider astına çeşitli fırsatlar sunarak astının performans sınırını; ast ise liderinden gelen ek görev ve sorumlulukları kabul ederek, liderinden ne kadar kariyer yatırımı ve iş özerkliği bekleyebileceğini belirleyebilir (Graen ve Uhl-Bien, 1991: 32). Liderler üyelerine belirli görevler vererek veya ricada bulunarak, üyelerinin iş ile ilgili motivasyonlarını ve davranışlarını değerlendirerek gelecek zamanlarda astına ne kadar zaman ve çaba harcayacağını belirlerler. Burada liderin üyesine sağlamış olduğu mesleki özgürlük üyenin ileride iç grup ya da dış grupta bulunacağını belirlenmesini sağlar. Astlar liderlerinin kendilerine belirlemiş oldukları rollerle ilgili bilgi alırlar, duruma göre bu rolü kabul edebilirler veya reddedebilirler. Bazı astlar rol alma sürecinde liderlerinin

güvenini kazanabilmek, liderleri ile etkili bir iletişim ve etkileşim kurabilmek ve liderden maddi-manevi destek alabilmek için önemli roller üstlenmek isterler (Erdem, 2008: 19). Rol alma aşamasında yürütülen değerlendirme testlerinin sonuçlarına bağlı olarak test sürecinin sonuçları negatif ise lider ve üye düşük ilişki aşamasında kalabilirler. Eğer test sürecinin sonuçları olumlu ise rolü gerçekleştirme aşamasına geçilebilmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1991: 32).

- **Rolü gerçekleştirme:** Bu evrede lider ve üye için değerli olan kaynakların değişimi söz konusudur. Her bir taraf birbirlerinin değerli gördüğü şeyi birbirlerine sunmakta ve her bir taraf bunu adil ve dürüst bir şekilde yapmaktadır. Ayrıca lider ve üye arasındaki ilişkiyi yöneten kurallar karşılıklı güven oluşturacak şekilde uyumlu olmalıdır. Lider ve üye arasında yeterli sosyal değişim bulunmaz ise ikili arasındaki iş birliğinin kabulü üyeler için çok riskli bir hale gelmekte, lider ve üye arasındaki süreç durdurulmakta veya asla başlatılmamaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1991: 32). Diğer bir ifade ile bu aşama lider ve üye arasındaki ilişkinin gelişme safhasıdır. Bu aşamada astların göstermiş oldukları performansları lider ve astların arasındaki ilişkinin niteliğini şekillendirir (Bolat, 2011a: 67). Bu lider ve astın sosyal değişim ilişkisi oluşturmaya başladığı evredir. Karşılıklı beklentilerin ne oranda karşılanıp karşılanmadığına göre lider-üye etkileşiminin hangi kalitede gerçekleştiği belirlenir (Erdem, 2008: 21).

- **Rolün rutinleşmesi:** Lider ve üyenin karşılıklı olarak birbirlerinden beklentileri bu aşamada tam olarak belli olur ve rutin hale gelir (Atılmış, 2016: 29). İkili arasında bulunan etkileşim süreci önceden öngörülebilir bir duruma gelir ve bu aşamada lider ile üye arasında duygusal bir bağ oluşur (Davis ve Gardner, 2004: 445). Rolün rutinleşmesi ile lider ve üye arasındaki etkileşim son bulmamakta, aksine gelişme göstermekte ve son haliyle şeklini almaktadır (Bauer ve Green, 1996: 1549). Bu evrede lider üyeyi tanımakta ve üyenin performansını test etmiş durumdadır. Buna göre lider kendine uzak grup üyeleriyle zaman geçirmek yerine kendisine yakın, işi bilen grup üyeleriyle zaman geçirir (Erdem, 2008: 21-22). Rolün rutinleşmesi ile lider ve üye arasında daha belirgin ve kalıcı özellikte bir ikili ilişki oluşur (Davis ve Gardner, 2004: 445).

## 2.Sosyal Değişim Teorisi

Lider-üye etkileşimi teorisine katkı sağlayan bir diğer teoride sosyal değişim teorisidir (Baş vd.,2010:1017). Bu teori insan davranışlarının temelini ekonomik mübadeleye dayandırmaktadır. Bu teoriye göre liderler ve astları arasındaki karşılıklı etkileşim sonucunda oluşan iletişimin tarafların elde ettikleri ödülleri en üst seviyeye yükseltip, kayıplar ise en az seviyeye indirmesi beklenmektedir (Cevrioğlu, 2007:25). Sosyal değişim teorisine göre tarafların normalden daha fazla gelir(ödül) elde etmelerini sağlayan ilişkilerin lider ve üyesi arasındaki karşılıklı güveni ve ilgiyi artıracığı düşünülmektedir (Köy, 2011. 54). Bu teoriye göre lider ile üyesi arasında bilgi, çaba, destek, maddi ve manevi değerler, arkadaşlık gibi olguların değişim döngüsü içerisinde olduğu bir ilişki söz konusudur (Baş vd.,2010:1017). Sosyal değişim maddi yararların yanında psikolojik ödülleri de içermektedir. Psikolojik ödüller içerisinde statü, sadakat ve onay görme gibi ödüller yer almaktadır (Deluga, 1994: 315). Liderinden para, eşya gibi maddi; motive edilme, desteklenme, takdir edilme gibi manevi destek gören üyeler bunun karşılığında liderlerine karşı bağlılık göstererek, kendilerine verilen görevleri başarı ile yerine getirebilmek için yüksek çaba gösterme eğilimindedirler (Dal, 2014: 59).

## 3.Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisinin temelinde bireyin lideri ile olan etkileşiminde katkılarının karşılığında elde etmeyi beklediği girdiler ile etkileşimden elde ettiği ödüller olan çıktılar yer almaktadır.Eşitlik teorisi bireylerin kendi girdileri ile elde ettikleri çıktıları gruptaki diğer bireylerin girdileri ile elde ettikleri çıktıları karşılaştırdığında iki taraftaki oranında birbirine eşit olduğunu düşündüklerinde tatmin olduklarını savunur (Lee, 2000:21). Eşitlik teorisinin anlaşılmasında adalet algısı merkezi rol oynar. Üyeler haksızlığın var olduğuna inandıklarında katkılarını azaltarak veya üstlerinden ek ödüller bekleyerek eşitsizliği ortadan kaldırmaya çalışırlar (Deluga, 1994: 315-316).

## 4.Adalet Teorisi

Adalet Teorisinin Lider-üye etkileşimine katkı yapabilmesi için üyelerin adaletin liderleri tarafından sağlandığını düşünmeleri gerekmektedir (Cevrioğlu, 2007:27). Bu teori lider-üye etkileşimi bağlamında işlevsel, kurumsal ve dağıtımsal adalet olarak üç bölümde incelenebilir (Aytekin, 2016: 25 ).

- **İşlevsel adalet**, örgüt tarafından dağıtılan ödüllerin üyeler tarafından adil olarak algılanması anlamına gelmektedir. Üyelerin adalet konusundaki değerlendirmelerinde, sadece ödüllerin ne olduğunun değil, bu ödüllerin nasıl oluşturulduğunun da etkili olduğu, 1970 yılında yapılan araştırmalarda öne sürülmüştür. Bu düşünce işlevsel adalet olarak

adlandırılmıştır(Greenberg, 1990: 402-403). Adalet konulu araştırmalarda, kişinin elde ettiği sonuç beklediğinden daha az olsa dahi , eğer işlevsel adaletin var olduğuna inanılıyorsa, liderler tarafından alınan kararlara astların saygı duyduğu belirlenmiştir. Örneğin; örgütte performans değerlendirmesi sonucunda, ileride ödöl artışının gerçekleşeceği biliniyorsa, beklenilenden daha az ödölün alınması astlar tarafından kabul edilebilir bir durumdur (Cevrioğlu, 2007:27).

- **Kurumsal adalet**, bireyin örgütteki kuralların herkese eşit bir şekilde uygulanıp uygulanmadığını örgütteki başka kişiler ile kendisini karşılaştırarak örgütteki işleyişin adil olup olmadığı konusundaki adalet algılamasıdır. Bireyler kurumsal adaletin olup olmadığına karar verebilmek için kendileri ile aynı işi yapanların aynı ücreti alıp almadıklarına, izinler konusunda herkese eşit haklar verilip verilmediğine, örgütün sosyal imkanlarından diğerleri kadar yararlanıp yararlanamadıklarına dikkat ederler. Astların kurumsal adaletin olup olmadığı hakkındaki görüşlerinde liderleri ile aralarında olan etkileşimin önemi büyüktür. Eğer birey yüksek kalitede lider-üye etkileşimi düzeyine sahip olup yakın ilişkiler kuruyor ise resmi ilişkiler kuranlara göre iş ortamında dürüşlüğün ve adilliğin bulunduğunu daha çok savunur (Cevrioğlu,2007:29).

- **Dağıtımsal adalet**, bireylerin elde ettikleri sonuçların hak ve adalete uygun olduğu konusundaki inançlarıdır (Cevrioğlu, 2007:28;Greenberg, 1990:405). Ödöl dağıtımının dürüşt bir şekilde yapılması dağıtımsal adalet algısının oluşmasındaki etkendir (Cevrioğlu, 2007:28).

## 2.5. Lider-Üye Etkileşiminin Gelişim Süreci

Liderlerin duruma ve davranışa göre tüm astlarına aynı ölçüde tutarlı bir şekilde bir liderlik tarzı sergilediğini baz alan geleneksel liderlik tarzı olarak adlandırılan zamanın hakim liderlik görüşüne tepki olarak doğan (Gerstner ve Day, 1997: 827; Schriesheim,Neider ve Scandura, 1998: 298) lider-üye etkileşimi teorisinin gelişim sürecini Graen ve Uhl-Bien (1995: 225-226) dört aşamada gerçekleştiğini belirtmektedir. Bu aşamalar; 1. Dikey ikili Bağlantı Modeli (Farklılaşmış ikilileri keşfetme, Analiz Seviyesi: Çalışma Birimindeki İkililer), 2. Lider-Üye Etkileşimi (Farklı ilişkilerin değerlendirilmesi Analiz Seviyesi: İkili), 3. Liderlik Yapma (İkili ortaklık yapısını tanımlama), 4. Takım oluşturan yetki ağı (İkili ortaklığın grup ve ağ seviyelerine doğru genişlemesini inceleme Analiz Seviyesi: İkililerin bir araya getirilmesiyle oluşan bütünlükler) şeklinindedir.

**1.Aşama:** Lider üye etkileşimi teorisine yönelik ilk olarak Dikey ikili bağlantı modeli ile yapılan çalışmalar liderlerin ortalama bir liderlik tarzı sergilemediğini aksine her bir astı ile farklılaşmış ilişkiler geliştirdiğini kanıtlamıştır. Bu teori ile yapılmış olan ilk araştırmaların temel fikrini, liderlerin çalışma biriminin işleyişine yardımcı olacak güvenilir asistan kadroları oluşturma düşünceleri oluşturmaktadır. Zamanın ve sosyal kaynakların kısıtlı olması nedeni ile liderler bir kaç astı ile yüksek kalitede ilişki geliştirebilmekte, diğer astları ile resmi rol gereksiniminin getirdiği düşük kalitede ilişki geliştirebilmektedir. Bu aşamada liderlerin davranışlarına odaklanılmış ve astların liderleri hakkında farklı görüşlerde bulunmalarıyla birlikte lider ve üye ikilisi analiz için uygun birimler haline gelmiş ve teori ilişki alanı içinde gelişmeye başlamıştır (Graen ve Uhl Bien, 1995: 226-227).

**2.Aşama:** Aynı birimler içerisinde farklı ilişkilerin var olduğu belirtilmiş ve bu ilişkilerin örgütler için etkileri araştırılmıştır. Teori isminin dikey ikili bağlantı modelinden lider-üye etkileşimi olarak değiştirilmesi bu aşamada gerçekleşmiştir. (Graen ve Uhl Bien, 1995: 227).

Bu aşamanın ana bulguları farklılaşmış ilişkilerin bulunduğu yanı sıra bu ikili ilişkilerin nasıl geliştiğine dair daha fazla doğrulama sağlamıştır. Bu aşamadaki bulgular ayrıca lider-üye etkileşimi kalitesi ile bir çok değişken arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu belgelemiştir. Dikey ikili bağlantı yaklaşımından farklı olarak, bir iş birimindeki farklılaşmış ilişkilerin tanımlanmasının ötesine geçerek bu ilişkilerin nasıl geliştiğini ve ilişkilerin örgütsel açıdan ne gibi sonuçlar doğurduğunu açıklamaktadır. Bu nedenle bu aşamanın bulgularına dayanarak liderlerin ve astların aralarında yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi ilişkileri geliştirmeleri ve bunu sürdürmeleri etkili liderlik süreçlerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Graen ve Uhl Bien, 1995: 229).

**3.Aşama:** Etkili liderlik ilişkilerinin geliştirilmesi yoluyla iç grup ve dış grup ayrımının ötesinde etkili liderlik sürecine odaklanılmış ve Liderlik Oluşturma Modeli geliştirilmiştir. Bu model liderlerin astları arasında nasıl ayırım yapacağına değil, her bir astı ile birebir ortaklık geliştirmek için nasıl çalışabileceğine vurgu yapmaktadır. Bu aşamada lider her bir astına lider-üye ilişkisi oluşabilmesi için ilk teklifi sunmalı ve tüm çalışanlarına aynı teklifi sunmalıdır. Bu şekilde lider-üye etkileşimi süreci daha iyi algılanacak ve ast için daha yüksek kalitede ilişki geliştirme fırsatı; lider için ise etkili bir liderlik durumu oluşacaktır (Graen ve Uhl Bien, 1995: 229). Liderlik oluşturma süreci üç aşamadan meydana gelir. *Birinci aşama* yabancılaşma aşamasıdır. Bu aşama da lider ve üye ilk olarak bir araya gelirler,

birbirleri hakkında fazla bilgi sahibi değildirler. İlişki resmi düzeydedir ve ilişki sadece iş sözleşmesine dayalıdır. Astlar sadece yapmaları gerekeni yerine getirirler ve fazla çaba sarf etmezler. *İkinci aşama* tanışma aşamasıdır ve bu aşamada lider tarafından astına sosyal değişim teklif edilir. Lider ve üye arasındaki ilişki resmi sözleşmeye dayalı değil aksine sosyal değişim temellidir. Bu aşamada lider ve ast arasında bilgi ve kaynak paylaşımı olmaktadır. Ancak bu kaynak ve bilgi paylaşımı sınırlıdır. *Son aşama* ortaklık aşamasıdır. Lider ve üye arasındaki etkileşim son derece gelişmiş olduğundan aralarında karşılıklı güven, saygı ve sorumluluk son derece yüksektir (Graen ve Uhl Bien, 1995: 229-232) .

**4.Aşama:** Burada bir sistem bakış açısıyla lider-üye etkileşiminin birbirine bağlı ikili ilişkiler sistemi veya ağ sistemi olarak görülmesi ve bu ilişki sisteminin nasıl daha büyük grup ve örgüt düzeylerine doğru ilerletilebileceği ifade edilmektedir. Örgütün görev yapısı üzerinde liderlik yapısı haritalandırılarak bu gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Liderlik yapısındaki örgütsel katılımcılar arasındaki liderlik yapısının açıkça belirlenmesi ilişki kalitesini etkilemektedir. Bu aşamada farklılaşmış lider-üye etkileşimlerinin birbirlerine ve tüm yapı içerisindeki ilişki kalitesine etkileri belirlenmeye çalışılır (Graen ve Uhl Bien, 1995: 233-234).

## 2.6. Lider-Üye İlişkilerinin Gelişim Sürecini Etkileyen Faktörler

Lider-üye etkileşiminin gelişim sürecini etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

### 1.Liderin Gücü

Liderin üyelerine farklı şekillerde davranabilmesi için liderin örgütsel güce, otonomi ve kaynaklara sahip olması gerekmektedir. Burada lider konumunda bulunan kişinin yakın üstleri ile olan ilişkisi önemli olan kritik bir noktadır. Çünkü yakın üstleri ile iyi ilişki içerisinde bulunan liderler astlarına, iyi ilişki içerisinde bulunmayan liderlere göre daha fazla imkan sunmaktadırlar. Liderin elinde bulunan kaynakların miktarı lider-üye etkileşiminin kalitesinde etkili olabilmektedir. Liderin kaynakları kontrolleri altında tuttuklarına inanan astlar, liderleri ile yüksek kalitede lider-üye etkileşimi içerisinde bulunmak isterler. Dolayısıyla liderin kaynakları yönetmesiyle ilgili astlarda oluşan algı LÜE ilişkisinin gelişmesinde kritik bir öneme sahip olmaktadır (Aytekin, 2016: 33; Cevrioğlu, 2007:47,48).

## 2.Örgütsel Politikalar

Örgütsel politikaların bulunduğu kurumlarda, liderler bazı astlarının davranışlarını değerlendirirken, örgütsel politikalardan etkilenebilirler. Bu politikalar lider-üye etkileşimindeki üyenin davranışına karşı liderin davranış tarzını değiştirebilir veya ortadan kaldıracaktır. Bazı sendikalaşmış kurumlarda liderlerin astlarından bazılarını grup içi veya grup dışı olarak ayırması çalışma sözleşmesinin ihlal edilmesi anlamına gelmektedir (Liden ve Graen, 1980; 453-458 ).

## 3.Örgüt Kültürü ve İklimi

Bir kurumun değerlerinin, normlarının ve resmi olmayan uygulamalarının bir ifadesi olan örgüt kültürü, o kurumda LÜE ilişkisinde hangi boyutların ön plana çıkarılacağını etkiler. Amerikan ve Japon firmalarının birçoğunda kuruma bağlılığa ve sadakate önem verildiği saptanmıştır (Dienesch ve Liden, 1986:630).

## 4.Güven

Lider-üye etkileşiminin sürdürülebilmesinde güven en önemli konudur. Literatürde güven; güvenilirliği test eden bilinç düzeyi, algılanan güven duygusu üzerine davranma riskini alan davranış seviyesi, lider-üye arasında zaman içerisinde gelişen duygusal seviye olarak üç farklı şekilde tanımlanmaktadır. Lider-üye etkileşiminde rol alma aşaması birinci, rol yapma aşaması ikinci, rolün rutinleşmesi aşaması ise üçüncü düzey güvenle yakından ilişkilidir (Aytekin, 2016: 34; Cevrioğlu, 2007:50).

### 2.7. Konaklama İşletmelerinde Lider-Üye Etkileşimi

Farklı sektörlerde faaliyette bulunan işletmelerin başarıya ulaşmalarında ve devamlılıklarını sağlamalarında göz ardı edilemeyecek bir öneme sahip olan liderlik, emek yoğun bir endüstri olan turizm endüstrisi içerisinde yer alan, işletme başarısının yöneticilerin ve çalışanların performansına bağlı olduğu (Taşkıran, 2006: 172), misafirlerin hizmetin üretim ve sunum süreçlerinin içerisinde bulunduğu, talepte sezonluk yoğunlaşmanın olduğu, yeniliklere hızlı uyum sağlama zorunluluğunun bulunduğu konaklama işletmelerinde önemli bir yere sahiptir (Akbaba ve Erenler, 2008: 22).

Liderlik tarzı, liderin örgütsel amaçları, iş ortamını, çalışma arkadaşlarını, çalışanların motivasyonlarını göz önünde bulundurarak seçmiş olduğu davranış biçimidir (Genç ve Gümüş, 2017: 211-212). Otomasyonun az, insan gücüne dayalı üretimin fazla olduğu konaklama işletmelerinde işgücü önemli bir yere sahiptir. İşgücünün verimli olması ve iyi

yönetilmesi verilen hizmetin kalitesini de doğrudan etkileyecektir. Konaklama işletmelerinde bu kaliteyi sağlamak ve sonrasında devam ettirmek, çalışanlarını tanıyan, onların istek ve ihtiyaçlarını bilen, çalışanlarına saygı duyan ve en önemlisi çalışanları ile iyi bir iletişimi bulunan bir lider ile mümkün olacaktır (Erol, 2012: 41).

Konaklama işletmelerinde liderin başarılı bir liderlik profili çizebilmesi için güçlü bir değer sistemine sahip olma, vizyon oluşturma ve iletme, iyi iletişim kurma, kendisine güven duyulmasını sağlama, işin gerektirdiği bilgi beceri ve deneyime sahibi olma, astlar için bir rol model olma, karşılaştıkları zorlukları aşmada onlara rehberlik yapma, zamanı ve işletme kaynaklarını verimli kullanma, örgüt kültürü oluşturma ve çalışanlar arasında bir denge kurma gibi liderlik özelliklerini taşıması gerekmektedir (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4011).

Konaklama işletmeleri turizm endüstrisi içerisinde önem arz etmektedirler. Bu önem çalışanlara istihdam ve gelir sağlamalarından kaynaklanmaktadır. Hizmet üretimi gerçekleştiren konaklama işletmelerinde işgörenlerin iş birliği içerisinde çalışmaları gerekmektedir. Bu yüzden konaklama işletmelerinin başarısı önemli bir ölçüde emek gücüne yani işgörenin verimli olmasına bağlıdır (Tanrıverdi ve Kahraman, 2016: 464). Bu bağlamda konaklama işletmelerinin başarısında önemli rol oynayan işgörenler ile onların liderleri arasındaki ilişki önem arz etmektedir. Liderler ve üyeleri arasındaki etkileşimin yüksek kalitede gerçekleşmesi bireysel ve örgütsel düzeyde iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi olumlu, düşük kalitede olması ise işten ayrılma niyeti ve iş tatminsizliği gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Şahin, 2011: 178). Lider-üye etkileşimi konusunda konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen çalışmalar Tablo 2.2' de topluca verilmiştir.



Tablo 2.2. Lider-Üye Etkileşimi İle İlgili Konaklama İşletmelerinde Gerçekleştirilen Çalışmalar

Kaynak	Uygulama Alanı	Hedef Kitle	Metodoloji	Örneklem	Sonuç
Kaşlı ve Aytemiz Seymen (2010)	İstanbul	Beş yıldızlı otel işletmeleri	Anket	290 Konaklama işletmesi çalışanı	Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki bulunmaktadır.
Bolat (2011a)	Ankara	Beş yıldızlı bir otel işletmesi	Anket	131 Konaklama işletmesi çalışanı	İş görenlerin tükenmişlik düzeyleri lider-üye etkileşiminin kalitesine bağlı olarak değişmektedir.
Bolat (2011b)	Antalya-Side	Beş yıldızlı bir otel işletmesi	Anket	139 Konaklama işletmesi çalışanı	Lider-üye etkileşimi kalitesi ve öz yeterlilik algısı yüksek olan iş görenlerin tükenmişlik düzeyi düşük olmaktadır.
Şahin (2011)	Muğla	Turizm, gıda ve taşımacılık gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmeler	Anket	203 İşletme çalışanı	Lider-üye etkileşiminin ve cinsiyetin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi bulunmakta ve bu etki kadın çalışanlarda daha fazla görülmektedir.
Avcı ve Turunç (2012)	Muğla	Beş yıldızlı otel işletmeleri	Anket	293 otel çalışanı	Lider-üye etkileşiminin kariyer memnuniyeti ile dönüşümcü liderlik ve örgüte güven arasında aracılık rolü bulunmaktadır.
Turunç ve Avcı (2015)	Muğla	Konaklama işletmeleri	Anket	293 otel çalışanı	Olumlu örgütsel destek ve olumlu lider-üye etkileşimi algısı çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır.
Tanrıverdi ve Kahraman (2016)	Marmaris ve İstanbul	Beş yıldızlı otel işletmeleri	Anket	289 otel çalışanı	Lider-üye etkileşimi düzeyi arttıkça işe yabancılaşma düzeyi düşmektedir.
Çöp ve Öztürk (2017)	Türkiye	Dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri	Anket	420 yönetici ve 640 ast	Lider-üye etkileşimi düzeyi arttıkça örgütsel sessizlik azalmaktadır.
Eşitti (2017)	İstanbul ve Çanakkale	Beş yıldızlı otel işletmeleri	Anket	463 Konaklama işletmesi çalışanı	Lider-üye etkileşimi çalışanların iş yerinde yaşadıkları dışlanma ve iş geriliminin iş performansları üzerindeki negatif etkisinde kısmi aracı rolü üstlenmektedir.
Kim, Lee ve Carlson (2010)	Güney Kore	Konaklama işletmeleri	Anket	232 ast ve 88 yönetici	Lider-üye etkileşimi düzeyleri düşük olan astların işten ayrılma niyetleri yüksek düzeyde olmaktadır.
Kim, O'Neill ve Cho (2010)	ABD'nin Kuzey Doğusu	Otel işletmeleri	Anket	233 otel çalışanı	Liderleri ile etkileşimleri düşük kalitede gerçekleşen çalışanlar aynı üst ile lider-üye etkileşimi kalitesi daha yüksek olan çalışanlara göre daha çok kıskançlık yaşamakta ve kıskançlık düzeyi yüksek olan çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı olan çalışma arkadaşlarına yardım anlayışı düşük seviyede olmaktadır.
Li, Sanders ve Frenkel (2012)	Çin'in Güneyi	Lüks otel işletmesi	Anket	298 ast -54 üst	Lider-üye etkileşimi ile çalışanların iş performansları arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.
Javaheri, Safarnia ve Mollahosseini (2013)	İran	Beş yıldızlı konaklama işletmeleri	Anket	37 otel çalışanı	Kültürel zekanın lider-üye etkileşiminde önemli bir pozitif etkisi bulunmaktadır.
Garg ve Dhar (2014)	Hindistan	Otel işletmeleri	Anket	36 otel işletmesi çalışanı	Lider-üye etkileşimi kalitesinin ve algılanan örgütsel desteğin yüksek olması örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.
Kim, Poulston ve Sankaran (2016)	Hindistan	Konaklama işletmeleri	Anket	240 ast ve 35 üst	Çalışanların lider-üye etkileşimi düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında olumlu yönde, işten ayrılma niyeti ile ise olumsuz yönde bir ilişki bulunmaktadır.
Wang (2016)	Tayvan	Otel işletmeleri	Anket	252 ast ve 60 üst	Lider-üye etkileşimi kalitesinin yüksek olması astların yaratıcılıklarını ve performanslarını pozitif yönde etkilemektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Rekabetin dünya genelinde hızla artmasından dolayı örgütler için çalışanların örgütsel bağlılıkları büyük önem kazanmaya başlamıştır. Çalışanların örgüte bağlılıkları örgütün devamlılığı açısından önem teşkil etmesinden dolayı örgütsel bağlılık kavramı araştırmacılar ve akademisyenler tarafından birçok araştırmaya konu edinilmiş ancak tek bir tanım üzerinde fikir birliğine varılamamıştır.

Yöneticilerin en önemli görevleri, verimli ve etkili bir örgütün oluşmasını sağlamaktır. Etkili ve verimli bir örgüt olabilmenin ilk şartı ise yüksek düzeyde motivasyon sağlamış işgörene sahip olmaktır. İş görenler kendilerine verilen görevleri yerine getirmede istekli olmadığı sürece yöneticiler istedikleri ölçüde işgörenlerinden yararlanamayacaklar ve örgütsel hedeflere ulaşmakta zorluk çekeceklerdir (Sığırı, 2007: 262).

Bağlılık, Türk Dil Kurumu(TDK) tarafından "Birine bağlı olma durumu, birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat" olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr). Örgüt ile birey arasında bir bağın oluşabilmesi, bireylerin örgütün ortak değerleri, amaçları ve kültürü çevresinde toplanmalarını bağlılık kavramının özünde yatan "aidiyet duygusu" sağlamaktadır. Aidiyet duygusuna bağlı olarak, örgütsel verimin artmasında, bireyin kendini örgütle birlikte tanımlayıp özdeşleştirmesinde, örgütteki değişimi kabullenme derecesinde, bireyin üretkenliğinde ve iş gücü devir oranında örgütsel bağlılık kavramının etkisi bulunmaktadır (Sığırı, 2007: 262).

İlk olarak Whyte tarafından 1956 yılında ele alınmış olan örgütsel bağlılık kavramı sonraki zamanlarda pek çok araştırmacı (Becker, Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer) tarafından geliştirilmiştir (Gül, 2002: 37). Örgütsel bağlılık literatürüne bakıldığında, bağlılık kavramının farklı biçimlerde kullanılmasından dolayı farklı tanımlarının ortaya çıktığı görülmektedir (Balay, 2014: 17). Örgütsel bağlılığın farklı tanımlarının olmasının nedeni; örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji alanlarından gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarıyla yaklaşmalarıdır (Gül, 2002: 38). Başlıca tanımlara baktığımızda;

Örgütsel bağlılık, örgütsel menfaatleri karşılayacak şekilde hareket etmek için benimsenmiş normatif baskıların bütünüdür (Weiner, 1982: 418).

Örgütsel bağlılık, üyenin sistemin bütünüyle olan ilişkisinin doğasıdır (Grusky, 1966: 489).

Örgütsel bağlılık, kişinin örgüte katılımının ve örgüt ile özdeşleşmesinin gücüdür (Yüceler, 2009:448).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün amaç ve değerlerine kendi yararından ziyade örgütün yararına olacağından dolayı duygusal anlamda bağlanmasıdır (Buchanan, 1974: 533).

Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık, bireyi örgüte bağlayan, ayrılma olasılığını azaltan psikolojik durumdur (Allen ve Meyer, 1990: 14).

Kişinin eylemlerinden ve eylemleri vasıtasıyla inançlarından sorumlu olma durumudur (Salancik, 1977: 62).

Mowday, Steers ve Porter (1979: 226) tarafından ise örgütsel bağlılık kişinin belirli bir örgütle özdeşleşmesi ve bir örgüte katılımının göreceli gücü olarak tanımlanmıştır.

Tanımlara göre örgütsel bağlılığı oluşturan üç bileşen bulunmaktadır. Bunlar (Darwish, 2000: 6):

- Örgütün geleceğe dönük hedeflerine ve sahip olduğu değerlerine güçlü bir inançla bağlı olma,
- Örgütün menfaatleri için çaba sarf etme isteği ve
- Örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusunda güçlü bir istek duymadır.

### **3.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

Örgütte çalışan bireylerin psikolojik durumunu ortaya koyan ve örgütle olan ilişkilerini niteleyen örgütsel bağlılığın tanımlanmasında olduğu gibi sınıflandırılmasında da araştırmacılar arasında görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Bunun nedeni ise araştırmacılar arasında bireyi örgüte bağlayan koşullar hakkında fikir birliğinin bulunmamasıdır (Ballı, 2014: 182). Bağlılık ile ilgili farklı sınıflandırmaların olmasına rağmen literatürde özellikle üç sınıflandırma göze çarpmaktadır. Bunlar tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklardır (Gül, 2003: 77).

#### **3.2.1. Tutumsal Bağlılık**

Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesinin ve örgüte katılımının göreceli gücü olmakla birlikte bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucunda oluşur (Bayram, 2005: 129). Bu bağlılık türünde zamanla bireyin ile örgütün değer ve hedefleri birbiriyle bütünleşir ve örtüşür (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 56; Mowday vd., 1979:

225). Tutumsal bağlılıkta bireyin örgütene yönelik olumlu eğilimlere sahip olduğu kabul edilir. Burada birey örgütteki üyeliğini koruyup örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çaba sarfeder (Balay, 2014: 31; Blau ve Boal, 1987: 290). Tutumsal bağlılıkla ilgili olarak bir çok araştırmacı tarafından farklı yaklaşımlar ortaya koyulmuştur. Tutumsal bağlılık ile ilgili gerçekleştirilen en önemli çalışmalar; Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould, Allen ve Meyer , Mowday-Steers ve Porter tarafından gerçekleştirilmiştir.

### 3.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e (1968: 499) göre bağlılık; örgütsel gereklilikler ile bireysel deneyimlerin kesişiminde ortaya çıkan bir düşüncedir aynı zamanda bireylerin enerjilerini örgütleri için kullanmaya istekli olmalarıdır.

Kanter'e göre bağlılık türlerinin ortaya çıkmasında, örgütlerin üyelerinden beklendikleri davranışlar etkili olmaktadır. Beklenen bu davranışlar üç farklı bağlılığı meydana getirmektedir (Gül, 2002:42; Kanter,1968:500).

*Devama yönelik bağlılık:* Kişinin örgüt üyeliğini sürdürmesi ve örgütün kalıcılığını sağlayabilmesi için kendini örgüte adanmasıdır. Bireyde bu bağlılık türünün oluşmasının temel nedeni bireyin örgütten ayrılması durumunda oluşacak maliyetin örgütte kalması durumunda oluşacak olan maliyetten fazla olacağını düşünmesidir (Gül, 2002:42; Varoğlu, 1993: 6). Bu bağlılık bilişsel yönelimler içermektedir. Birey örgüt için fedakarlıklar yaptığını düşünüyorsa, örgütün devamlılığının sağlanması için bağlılık gösterir (Kanter,1968:504).

*Kenetlenme bağlılığı:* Bireyin bir gruba ya da gruptaki ilişkilere bağlılığını gösterir. Bu bağlılık türünde birey gruptaki üyeler hakkında olumlu düşüncelere sahiptir. Gruba kendini bağlı hissedilen ve sosyal ilişkiler kuran birey gruba sadık kalır. Bu bağlılığa sahip olan gruplarda dayanışma yüksek, çatışma ve kıskançlık düşük düzeydedir. Kenetlenme bağlılığı örgütlerde "biz" bilincinin oluşması anlamına gelmektedir (Kanter,1968:500; Kılıç, 2008: 63).

Üyelerin örgütlere bağlılıklarını sağlamak amacıyla örgütler bazı faaliyetler gerçekleştirmektedirler. İşe yeni başlayanlara oryantasyon eğitimi, yeni üyelerin örgütün diğer üyelerine tanıtılması, üniforma ve rozet kullanımı, kuruluş içindeki kutlamalar örgütlerde kenetlenme bağlılığını arttırmaktadır (Varoğlu, 1993: 6).

*Kontrol bağlılığı:* Kişinin örgüt kurallarına bağlı olmasıdır. Birey bu bağlılığa sahip ise örgütün kendisinden uymasının istediği kuralları ve beklediği davranışları hem ahlaki açıdan hem de kendi değerlerine bağlı olarak uygun görmesi durumunda örgütün kurallarını ve isteklerini yerine getirir. Kontrol bağlılığı bireyin, sergileyecek olduğu davranışlarında

örgütün norm ve değerlerinin bir yol gösterici konumunda olduğuna inandığında oluşmaktadır (Kanter,1968:501).

Kanter'in geliştirmiş olduğu üç bağlılık türünün de sonuçları birbirinden farklıdır. Eğer örgütte devama yönelik bağlılık bulunuyor ise işgörenlerin örgütte kalma olasılıkları yüksek olmaktadır. Bir örgütün kenetlenme bağlılığı düşük ise dışarıdan gelebilecek saldırılar karşısında kendisini savunma gücü de düşük olmaktadır. Kontrol bağlılığının olduğu örgütlerde ise bireyler örgütün kural ve değerleriyle kendi kural ve değerlerini uyum içerisinde bulmaktadırlar (Gül, 2002: 43; Kılıç, 2008: 63).

### 3.2.1.2. Etzioni' nin Yaklaşımı

Etzioni'ye göre bireylerin örgütlerine bağlılıkları, üç şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar (Balay, 2014: 25):

*Yabancılaştırıcı bağlılık:* bireyin örgütü zararlı veya cezalandırıcı olarak algılaması sonucunda oluşmaktadır (Balay, 2014: 25). Bireylerin davranışlarının örgüt tarafından sınırlandırılması bireyin örgüte karşı duruşunu olumsuz etkiler. Birey örgütte bulunmaya istekli olmadan üye olarak kalmaya devam eder (Gül, 2002: 43). Yabancılaştırıcı bağlılık bireyin alternatifinin bulunmadığı, bireyin örgütten ayrılması durumunda ciddi mali kayıplar yaşayacağını düşündüğü, ailelerin coğrafi olarak yer değiştirmek istemedikleri durumlarda oluşmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 48).

*Nötr-hesapçı veya çıkara dayalı bağlılık,* bireyin örgüte bazı katkılar yapması, örgütünde bireye bazı ödüller ve faydalar sağlaması sonucunda ortaya çıkan bağlılıktır (Sığı, 2007: 263). Çıkara dayalı bağlılık birey ile örgüt arasında yoğun bir ilişkinin bulunmadığı ve bireyler ile örgüt arasında sadece bir alış-veriş ilişkisinin bulunduğu bağlılıktır. Kişinin örgüte bağlılık düzeyi kendisine verilen ücret karşılığında bir günde yapması gereken işi yapacak kadardır (Balay, 2014: 25-26; Gül, 2002: 43 ).

*Ahlaki bağlılık* ise, bireyin örgütün amaçlarını, değerlerini ve normlarını tüm benliğiyle kabullenmesi, örgütüne karşı olumlu bir yönelişinin bulunmasıdır (Varoğlu, 1993: 4). Ahlaki bağlılık örgütsel standartların ve değerlerin benimsendiği, örgüte olan bağlılığın kişinin elde ettiği ödüldeki değişmelerden etkilenmediği durumda gerçekleşir (Morrow, 1983: 491). Ahlaki bağlılıkta iş birey tarafından ona ve örgütün amaçlarına değer verildiği için yapılmaktadır (Balay, 2014: 26).

### 3.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman bireyin örgütüne olan bağlılığının uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç boyutta gerçekleştiğini belirtmişlerdir (Balay, 2000: 18; Becker, Billings, Eveleth ve Gilbert,1996: 465; Doğan ve Kılıç, 2007: 43; Gül, 2002:43; O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-493):

**Uyum:** Bu bağlılıkta ödüllerin kazanılması, cezalardan ise kaçınılması amaçlanır.

**Özdeşleşme:** Temelinde bireyin örgüt üyeliğini devam ettirme ve diğer üyelerle samimi ilişkiler kurma isteği bulunur.

**İçselleştirme:** Temelinde örgütün ve bireyin sahip olduğu değerler arasındaki uyuma dayalıdır.

### 3.2.1.4. Penley ve Gould 'un Yaklaşımı

Etzioni'nin yaklaşımını temel dayanak olarak alan Penley ve Gould (1988) örgütsel bağlılığının açıklanmasında ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılığın yeterli olduğunu savunmaktadırlar. Ancak Etzioni'nin modelini şu yönlerden yetersiz bulmaktadırlar:

Etzioni'nin modelindeki esas sorun modelde bir belirsizliğin hakim olmasıdır ve buda modelde bir karmaşıklığa yol açmaktadır. Etzioni'nin modelindeki ahlaki ve yabancılaşmaya dayalı boyutların tek boyutlu ölçeğin karşıt uçları mı ya da tamamen birbirinden farklı kavramlar mı oldukları net olarak açıklanmamaktadır. Eğer bu iki kavram birbirinin zıttı veya farklı kavramlar değilse yabancılaştırıcı bağlılığa literatürde gerek olmadığını belirtmektedirler (Penley ve Gould, 1988: 45-46). İkinci sorun olarak da modelin makro özellik taşımasını göstermektedirler (Gül, 2002: 44). Etzioni örgütlerde tek bir sistemin ve bu sisteme uygun bağlılığın var olduğunu savunurken Penley ve Gould örgütlerde birbirinden farklı sistemlerin ve birbirinden farklı bağlılık türlerinin bulunduğu savunmaktadırlar (Penley ve Gould, 1988:45-46).

Araştırmacılar örgütsel bağlılığı sınıflandırırken Etzioni' nin sınıflandırmasında kullandığı aynı bağlılık isimlerini kullanmışlar ve bu bağlılık türlerini şu şekilde açıklamışlardır ( Penley ve Gould, 1988: 46-47-48):

Ahlaki bağlılığı Etzioni ile benzer şekilde, örgütsel hedeflerin kabul edilmesi ve bir çeşit örgütsel kimlik olarak tanımlamaktadırlar. Bu bağlılık türünde birey kendini örgüte adamakta, örgütsel amaçları özümsemektedir.

Hesapçı bağıllıkta bireyin çıkarları ön plandadır. Çalışanların örgüte sağladıkları katkıları karşılığında ödül ve teşvik almaları esasına dayanmaktadır. Örgüt birey tarafından hedeflere ulaşabilmede bir aracı olarak nitelendirilir.

Yabancılaştırıcı bağıllığın ortaya çıkış sebebi ise, çalışanın örgüt içerisinde kontrolünün bulunmadığını düşünmesi ve alternatif iş imkanlarının bulunmadığına yönelik algısının oluşmasıdır. Dolayısıyla örgütüne karşı yabancılaştırıcı bağıllık hisseden bir kişi örgütteki ödül veya cezaların bireylerin performansı ile orantılı olarak değil de, gelişigüzel verildiğini düşünmektedir. Bireylerin örgütten ayrıldıkları takdirde mali kayıp yaşayacaklarını düşünmeleri, alternatif iş imkanlarının olmaması ve coğrafi hareketlilik nedeniyle aile bağlarının zedeleneceğini düşünmeleri bu bağıllığın oluşmasına neden olur.

### 3.2.1.5. Buchanan II'nin Yaklaşımı

Buchanan II bağıllığı bireyin örgütün amaç ve değerlerine kendisini adanması ve kişinin rolünü araçsal bir değer olarak görmeyip, rolüne örgütün yararına olacağından dolayı bağıllık duyması olarak tanımlamıştır. Buchanan II (1974) örgütsel bağıllığın üç bileşeninin olduğunu savunmaktadır (Buchanan II, 1974: 533) Bunlar:

*Özdeşleşme (Identification)*: Amaç ve değerler konusunda kişi ile örgütün birlik olmasıdır.

*Bağlanma (Involvement)*: Kişinin işine bağlı olarak gerçekleştirmesi gereken eylemlere psikolojik olarak bağlanmasıdır.

*Sadakat (Loyalty)*: Örgüte karşı hissedilen sevgi ve örgüte bağıllıktır.

### 3.2.1.6. Mowday'in Yaklaşımı

Mowday vd.(1979) bireyin örgütün değerlerini ve amaçlarını kabul etmesi, örgüt için çalışmaya ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye istekli olması, bireyin örgütü ile bütünleşmesi ve örgüte katılmasının göreceli gücü olarak örgütsel bağıllığı tanımlamışlardır (Mowday vd., 1979: 226).

Mowday ve arkadaşları örgütsel bağıllığı tutumsal ve davranışsal bağıllık olarak ele almışlardır. Tutumsal bağıllık bireyin örgütsel amaçlarla bütünleşmesini ve bu amaçlar doğrultusunda çalışma istekliliğini belirtir. Mowday vd. göre tutumsal bağıllık örgütsel bağıllığı yansıtmaktadır. Başka bir anlatımla tutumsal bağıllık hem bireyin örgütle bütünleşmesini ve hem de örgüte katılım isteğinin gücünü ifade etmektedir. Davranışsal bağıllık ise bireylerin geçmiş tecrübeleri ile örgüte uyum sağlama derecelerine göre örgüte bağlanma sürecidir. Davranışsal bağıllıkta bireyin örgüte bağıllığını, geçmişte örgüte yaptığı

yatırımlar belirler. Birey davranışsal bağlılıkta örgüte değil, yaptığı faaliyete veya davranışa bağlanmaktadır. Zaman ilerledikçe bu davranışa uygun veya onu haklı çıkartacak tutumlar sergilemekte, buda davranışın yinelenme olasılığını yükseltmektedir. Araştırmacılara göre tutumsal ve davranışsal bağlılık arasında dönüşümsel bir bağlantı bulunmaktadır. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışını güçlendirir, bağlılık davranışları da bağlılık tutumunu kuvvetlendirmektedir (Balay, 2014: 31; Blau ve Boal, 1987: 290; Doğan ve Kılıç, 2007:40-42; Meyer ve Allen, 1991: 62; Reichers, 1985:468;).

### 3.2.1.7. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı, bireylerin örgütle olan ilişkilerine bağlı olarak şekillenen, örgüt üyeliğinin sürdürme veya sonlandırma kararlarında etkili olan psikolojik bir durum olarak tanımlamışlar ve örgütsel bağlılığı üç boyutta ele almışlardır (Allen ve Meyer, 1990: 2-5; Balay, 2000: 27; Meyer ve Allen, 1991: 67; Meyer, Irving ve Allen 1998: 32).

*Duygusal bağlılık*, çalışanların örgütle bütünleşmelerini ve örgüte hissi olarak bağlanmaları yansıtır. Çalışanlar kendilerini ve organizasyonu bir bütünün iki parçası olarak görürler. Duygusal bağlılıkla örgütte kalan bireyler örgütle özdeşleşirler ve örgütte kalmayı ihtiyaç olarak hissettiklerinden değil istediklerinden dolayı örgütte kalmaya devam ederler.

İş görenlerin örgüte karşı duygusal bağlılıklarının oluşabilmesi için örgütün kendi içinde bazı faktörleri barındırması gerekmektedir. Allen ve Meyer'in öne sürmüş oldukları ve bireyin duygusal bağlılığını etkileyen faktörler arasında işin cazibesi, hedef ve rol açıklığı, yönetimin duyarlılığı, işgörenler arasında birlik olgusunun bulunması, örgüte olan güven, bireye önem verme, geri besleme ve katılım yer almaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 17-18).

*Devam bağlılığı*, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlara bağlı olarak görülen bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünün ortaya çıkmasında bir işgörenin örgütte geçirdiği zaman zarfı içerisinde örgüt için harcadığı zaman, örgüt için verdiği çaba ve emek ile elde ettiği pozisyon ve maaş gibi kazanımlarını göz önünde bulundurmasıyla örgütten ayrılması durumunda bu kazanımları kaybedeceğini düşünmesi etkilidir (Yalçın ve İplik, 2005: 398). Başka bir deyişle, işgören örgütten ayrılması durumunda yatırımlarını kaybedeceğini düşünüyorsa (kıdemi gibi) ve örgütten ayrılmasına bağlı olarak maliyetleri arttırıyorsa o kişi örgüte bağlanmaktadır. Devam bağlılığında yüksek düzeyde örgüt ile kişi arasında değişim ilişkisi bulunmaktadır. Kişinin maliyetleri karşılığında ne kadar fazla ödül elde ederse o kadar bağlılık göstermektedir.. Becker (1960) değişim yaklaşımına yatırım ögesinin yanında zaman ögesini de katmıştır. Bireyin zaman geçtikçe örgüte yaptığı yatırımın miktarının artması ve



ayrılması durumunda yatırımlarını kaybedeceği düşüncesi bireyi örgüte bağlamaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 556).

İş görenlerde devam bağlılığının oluşabilmesi için bazı bireysel ve örgütsel faktörlerin bulunması gerekmektedir. Allen ve Meyer'in öne sürmüş oldukları ve bireyin devam bağlılığını etkileyen faktörler arasında sahip olunan yetenekler, alınan eğitim, yeniden yerleşme, kendine yapmış olduğu yatırım, emeklilik primi, farklı iş seçeneği ve içerisinde bulunduğu topluluk yer almaktadır (Allen ve Meyer, 1990:18).

*Normatif bağlılık*, Weiner tarafından geliştirilen ve 1990 yılında Meyer ve Allen tarafından örgütsel bağlılık modeline eklenen üçüncü boyuttur (Yüceler, 2009: 448). Normatif bağlılık boyutunun temelinde bireyin örgütüne bağlılık göstermesini bir görev niteliğinde hissetmesi ve doğru olanın örgüte bağlı olmak olduğunun düşünülmesi yer almaktadır (Gül, 2002: 45). Bu bağlılık türü, bireyin örgütte çalışmaya başlamadan önce ve örgütte geçirdiği süre içerisinde yaşadıklarına bağlı olarak örgütte kalma konusunda baskı hissetmesi sonucunda oluşmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 4). Ayrıca, örgütün bireye yaptığı harcamalar (Üniversite bursu gibi.) ya da istihdam sağlamada (iş eğitimi ile ilgili maliyetler) yaptığı yatırımlar işgörenin kendisini örgüte borçlu hissetmesine yol açmakta, buda bireyi örgütte kalmaya zorlamakta ve bireyi normatif olarak örgüte bağlamaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 72). Normatif bağlılık bireyin, kişisel çıkarları için değil, örgütte kalmanın doğru ve ahlaki olduğuna inanması nedeniyle örgütte kalmak istemesiyle ortaya çıkan bir bağlılıktır (Balay, 2014: 28). Kısacası normatif bağlılığa sahip olan birey örgüte karşı sadakatli olmak gerektiğini düşünmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 47).

### 3.2.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, bireyin geçmişindeki deneyimlerine bağlı olarak oluşan bağlılıktır (Bayram, 2005: 129).

Davranışsal bağlılığın oluşmasında örgütten çok bireylerin gerçekleştirdikleri belli faaliyetlere bağlanmaları etkili olmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 41). Bireyler belli bir zaman zarfında devam ettirdikleri davranışlarına belli bir süreden sonra bağlı hale gelmektedirler. Birey zaman ilerledikçe sözü geçen davranışına uygun veya onu meşru ve haklı gösterecek tutumlar sergilemektedir. Bu tutumlara bağlı olarak da davranışın tekrarlanma ihtimali artmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Davranışsal bağlılık ile ilgili literatürde, Becker'in yan bahis yaklaşımı ile Salancik'in yaklaşımının bulunduğu görülmektedir.

### 3.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'e göre birey belirli bir davranış dizisini sürdürmeyi bıraktığında geçmişte yaptığı yatırımlarını kaybedeceğini düşünmesinden dolayı bu davranış dizisine devam etmektedir (Kılıç, 2008: 70). Bireyler o davranış ile doğrudan ilgisi bulunmayan çıkarlarını bazı yan bahislere girmek suretiyle tutarlı bir davranış dizisi ile ilişkilendirmektedirler (Gül, 2003: 78). Aslında birey çalıştığı örgüte karşı bir bağlılık hissetmemekte ancak örgüte bağlanmayıp bir bağlılık hissetmediği durumda kaybedebileceklerini düşünüp o örgüte çalışmaya devam etmekte ve o örgütte bağlanmaktadır (Gül, 2002: 48).

Becker bireylerin davranışlarında niçin tutarlı olmaları gerektiğini yan bahis kavramıyla açıklamaktadır. Yan bahse girme ile aslında anlatılmak istenen, bir davranışın o davranış ile pek fazla ilgisi bulunmayan çıkarları da etkileyecek olmasıdır. Anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık, çalışanlar ile örgüt arasındaki bahse girdikleri süreçtir. Burada çalışan kendisi için öneme sahip olan şeyleri örgütü için ortaya koyar. Bunu da bir bakıma bahse girerek yapmaktadır. Çalışanın örgütü için ortaya koydukları kendisi için ne kadar önem arz ediyorsa, örgüte olan bağlılığı da o derecede artmaktadır. Kişinin örgütüne yaptığı yatırım arttıkça yeni iş fırsatlarına olan ilgisi de azalmaktadır (Becker, 1960: 35).

Becker, çalışanların bağlılığına sebep olan yan bahsin dört kaynağı olduğunu ifade etmektedir. Bunlar kısaca şu şekilde açıklanabilir (Becker, 1960: 36-38):

- **Toplumsal Beklentiler:** Bireyin davranışlarını kısıtlamasında içerisinde bulunduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları etkili olabilir. Örneğin, sürekli iş değiştirenlere güvenilir gözüyle bakılmaması.
- **Bürokratik Düzenlemeler:** Emekli aylığıyla ilgili bir düzenleme kişiyi yan bahse sokabilmektedir. Örneğin, emekli aylığı için maaşından düzenli olarak kesinti yapılan birey düşündüğümüzde, bu kişi işini bırakmak istemesi durumunda uzun süredir aylığından kesilen miktarın önemli bir düzeye geldiğini görecektir. Örgütten ayrıldığı takdirde hakkı olan bu parayı kaybedeceğini düşünecek ve çalışmaya devam edecektir.
- **Sosyal Etkileşimler:** Birey örgüt içerisinde çevresindekilerle ilişki içerisinde bulunduğu sürede kendisi ile ilgili olarak bir kanının oluşmasını sağlar ve oluşan bu kanının yok olmaması için ona yakışan davranışlar ve tavırlar sergilemek durumundadır. Örneğin, kişi kendisini çevresine güvenilir bir kişi olarak tanıtmış ise bu kanının bozulmaması için yalan söylemez.

- **Sosyal Roller:** Birey içerisinde bulunduğu sosyal rolü benimsemiş olduğundan başka bir rolü kabullenmek istemez. Bu nedenle Yan bahse girmektedir.

### 3.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Bağlılık, kişinin davranışlarına, faaliyetlerine ve örgütüne bağlanması durumudur (Salancik, 1977: 62). Salancik'in yaklaşımında bireylerin tutumları ve davranışları arasındaki uyum temel noktadır. Bireyin tutumları ve davranışları tutarsızlık gösterdiğinde birey kendisi ile çatışarak gerginlik ve stres yaşayabilecektir. Tutumlar ile davranışlar arasında bir ahenk oluştuğunda bağlılık meydana gelmektedir (Gül, 2002: 49; O'Reilly ve Cadwell, 1981: 598). Örneğin birey istemediği bir işi sadece para kazanmak amacı ile yaptığında, işi ile davranışı arasında uyumsuzluk oluşur. Ancak bazı koşullara bağlı olarak işini bırakamayan kişi işiyle ilgili negatif düşüncelerini değiştirmeye çalışarak sorunlarından uzaklaşma eğilimindedir ve bu şekilde davranış ile tutum arasında bir bağlılık oluşur (Bülbül, 2016: 24). Davranışın aleni olması ve kuşku oluşturmaması, bir kez yapıldığında iptal edilememesi ve başkalarının önünde gerçekleşmesi, gönüllü olarak yapılması bağlılığı etkilemektedir (Gül, 2002: 49).

Becker'in yaklaşımında kişi bir davranışından vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkına varmaktadır. Salancik'in yaklaşımında ise davranışı devam ettirme isteği davranışa yönelik bağlılığın oluşmasında temel etkidir.

### 3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Yapılan örgütsel bağlılık sınıflandırmaları örgütsel bağlılığı örgütün bütününe hissedilen bir bağlılık olduğu düşüncesi ile yapılmış olup, çoklu bağlılık yaklaşımı ise örgüt içerisinde farklı unsurların ve farklı düzeyde bağlılık düzeylerinin bulunduğunu ileri sürdüğünden dolayı tutumsal ve davranışsal bağlılıktan ayrılmaktadır (Balay, 2014: 35).

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre bir kişinin bağlılığı ile diğer bir kişinin bağlılığı farklılık göstermektedir. Kişiler örgütlerinin haricinde, müşterilerine, mesleklerine, iş arkadaşlarına, yöneticilerine farklı bağlılık gösterebilmektedir. Bir kişi örgüte kaliteli ürünleri uygun bir fiyata piyasaya sunuyor diye bağlılık hissederken diğer bir kişi örgütün çalışanlarına gösterdiği ilgiden dolayı bağlılık hissedebilir (Ballı, 2014: 201; Reichers, 1985: 67).

### 3.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütler açısından çalışanların örgüte bağlılık duymaları büyük önem arz etmektedir. Ancak çalışanların her birinin bireysel algılamalarına dayanarak örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörler farklılık göstermektedir. Bu faktörlerin her birinin etkileme derecesi örgütün ve çalışanın niteliğine göre değişmektedir (Ballı, 2014: 180).

Literatürde bireylerin örgütsel bağlılığını etkileyen çok sayıda faktörün olmasına ve bu faktörlerin sınıflandırmasında farklılıklar bulunmasına rağmen, örgüte duyulan bağlılığı genel anlamda şu şekilde sınıflandırmak mümkündür (Ballı, 2014: 181-182):

- **Kişisel faktörler:** Bireyin kişilik özellikleri, bireyin yaşı, bireyin cinsiyeti, bireyin kıdemi ve çalışma süresi, bireyin medeni durumu, bireyin eğitimi.
- **Örgütsel faktörler:** Örgütün kültürü, liderlik tarzı, örgütün büyüklüğü, örgütün yapısı, ücret düzeyi, rol belirsizliği ve rol çatışması, takım çalışması, örgüte güven, örgütsel adalet, iş tatmini, iş saatleri, iş güvenliği, ödül ve ceza sistemi.
- **Örgüt dışı faktörler:** Diğer iş imkanları ait olma ihtiyacı.

### 3.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bireyin bağlılığın derecesine bağlı olarak olumlu veya olumsuz olabilir ve bu da örgütün hedef ve beklentilerinin niteliğine göre değişim göstermektedir. Hedefler uygunsuz olduğunda ya da birey tarafından benimsenebilir olmadığında üyelerin yüksek bağlılık düzeyinde olmaları örgütün dağılmasını hızlandırabilir. Diğer yandan örgütsel amaçlar doğru ya da benimsenebilir olduğunda yüksek örgütsel bağlılık düzeyi etkili davranışlarla sonuçlanacak ve örgütün kontrolünün sağlanması kolaylaşacaktır (Wiener, 1982: 421-422).

Yüksek bağlılık gösteren bireylerin bulunduğu örgütlerde bağlılık ile işgücü devri, düşük performans, devamsızlık gibi geri çekilme davranışları çok az görülür (Reichers, 1985: 467). Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin bulunduğu örgütlerde bireylerin iş doyumları, güdülenmeleri, katılım ve örgütte kalma arzuları yüksek seviyede, iş değiştirme düşünceleri ve devamsızlıkları ise düşük seviyededir (Balay, 2014: 91; Wiener, 1982: 419).

Örgütte kalma isteği de örgütsel bağlılığın ölçülmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Erkeklerde, genç işgörenlerde ve bekar çalışanlarda örgütte kalma isteğinin daha düşük olduğu saptanmıştır (Tsui, Egan ve O'Reilly III, 1992: 555-556).

Randall (1987) bireylerde üç farklı örgütsel bağlılık düzenin oluşabileceğini belirtmiştir.

### 3.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde bireyin kendisini örgüte bağlayacak güçlü tutum ve eğilimleri yoktur (Balay, 2014: 93). Bu bağlılık düzeyinin düşük olması, bireysel yaratıcılığın ve yenilikçiliğin kaynağı olabilmektedir. Örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin, alternatif iş olanaklarını araştırmaları insan kaynaklarının etkili kullanımını konusunda fayda sağlayacaktır. Örgütsel düzeyde düşük bağlılık, örgüt açısından yararlı olabilir, çünkü bu bireylerin ileri zamanlarda gösterebilecekleri devamsızlık ve zayıf performansları örgütleri açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Yıkıcı ve zayıf performans gösteren bireylerin yerine alınan işgörenler örgüte yeni beceriler getirmekte ve diğer işgörenlerin tutumlarının iyileşmesini sağlamaktadır (Randall, 1987: 461). Örgüte düşük bağlılık hisseden bireyler, görevle ilgili çaba gösterme konusunda isteksiz olmaktadır. Ayrıca bu bireyler grup bağlılığının sağlanmasında fazla çaba göstermezler. Bu nedenle örgüt içinde düşük bağlılık gösteren işgörenler en az değer verilen işgörenler ya da duygusu olmayan işgörenler olarak adlandırılmaktadırlar (Blau ve Boal, 1987: 296).

Düşük bağlılık gösteren bireylerin örgütlerde terfi alma şansları yok denecek kadar azdır. Bunun nedeni ise yöneticilerin düşük bağlılık gösterenlerin yerine güvendikleri işgörenleri tercih etmeleri ve düşük bağlılık gösterenleri gözden çıkarmalarıdır (Randall, 1987: 462-463). Düşük örgütsel bağlılığa sahip işgörenlerin örgüt ile ilgili söylenmeleri, itirazları ve şikayetleri çevrede örgütün adını ve müşterilerin güvenini zedelemektedir (Randall, 1987: 463).

Düşük örgütsel bağlılığın bulunduğu örgütlerde işgören devrinde, işe geç kalmada, iş kalitesinin düşmesinde, işgören hırsızlığında ve devamsızlık konularında artış meydana gelmekte ve işgörenler örgütleri için yeterince çaba göstermemektedirler (Balay, 2014: 94).

### 3.4.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde, örgütsel özdeşleşme ve bağlılık tam olarak sağlanamamasına rağmen birey deneyimi güçlüdür (Balay, 2014: 96). Bu bağlılık türünde bireyler örgütün kendilerini yeniden şekillendirmesini istemezler, bireysel kimliklerini korumak için çaba gösterirler ve örgüte karşı tam olarak bir bağlılık hissetmezler (Randall, 1987: 463).

Bu bağlılık düzeyinde örgütün tüm değerleri birey tarafından tam kabul görmez. Örgütün kendilerinden belediklerini yerine getirirken aynı zamanda örgütle bütünleşerek kişisel değerlerini sürdürmektedirler. Bu bağlılık profilinde olumlu sonuçlara bağlı olarak bireylerin örgütte kalma süreleri artabilmekte, örgütten ayrılma istekleri azalabilmekte ve düşük örgütsel bağlılık düzeyine göre daha fazla iş doyumuna ulaşabilmektedirler. Örgütler

işgörenleri iş birliğine teşvik etmedikleri takdirde örgüte tam olarak bağlılık hissetmeyen bireyler örgüt için ekstra çaba sarf etmekten kaçınabilirler. Bu bağlılık düzeyinde işgörenler yardımsever olmaya, yaratıcı olmaya, fikir üretmeye, jest ve fedakarlık yapmaya önem vermektedirler. Bu davranışlar örgütün beklenmedik bir durumla karşılaşması durumunda bu durumla başa çıkabilmek için gerekli esnekliği sağlamaktadır (Randall, 1987: 464).

### 3.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bireyin kuvvetli tutum ve eğilimlere sahip olduğu (Balay, 2014: 97), bu bağlılık düzeyinde birey meslek hayatında başarı sağlamış ve ücret konularında belli bir doyuma ulaşmıştır. Birey dış baskılara rağmen örgüte sadık kalmaya devam eder ve örgütte bireyin bağlılığına karşılık onu yetki vererek ve terfi ettirerek ödüllendirir. Bu bağlılık düzeyinde “örgüte sadık ol ki örgütte sana sadık olsun” anlayışı bulunmaktadır (Randall, 1987: 464). Örgüt içinde ‘kurumsal yıldızlar’ olarak adlandırılan yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan kişiler örgüt için en değerli birey konumundadırlar. Bu işgörenler; işlerinden, örgütteki geleceklerinden, mesai arkadaşlarından, denetimden, ödeme eşitliğine bağlı olarak ücretlerinden memnundurlar. Kurumsal yıldızların örgütten ayrılmalarının nedenleri arasında; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt kültürünün veya örgüt ikliminin değişmesi, işlerinden memnun olmamaları ve ödüllerden az pay aldıklarını hissetmeleri yer alır (Blau ve Boal, 1987: 296).

Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler örgüt amaçlarını isteyerek kabullenirler ve en üst seviyede ürün üretmeye çalışırlar (Randall, 1987: 464). Bazen de yüksek örgütsel bağlılığa sahip işgörende gelişmeye karşı direnç oluşabilmekte, buda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırabilmektedir. (Doğan ve Kılıç, 2007: 55 ; Randall, 1987: 464).

### 3.5. Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık

Küreselleşme, uluslararası rekabetin artması ve müşteri beklentilerinde gerçekleşen değişimler gibi bir çok gelişme konaklama işletmelerinde de insan kaynağının önemini arttırmaktadır. Örgütler varlıklarını sürdürülebilir hale getirmek ve amaçlarına erişebilmek için kendilerinden beklenenin ötesinde katkılarda bulunan işgörenlere ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak işgörenlerin görevlerini yerlerine getirmek için göstermiş oldukları isteklilik ve sahip oldukları kabiliyet işletmelerin devamlılığı açısından tek başına yeterli olamamaktadır. İşletmelerin güçlenerek büyümeleri için işgörenler ile işletme arasında karşılıklı güçlü duygusal bir bağ oluşması gerekmektedir (Bolat ve Bolat, 2008:76).

Önceleri konaklama işletmeleri sermaye üzerine yoğunlaşırken günümüzde bu işletmelerde emek faktörünün önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Bu nedenle nitelikli çalışanları işletmeye kazandırmak kadar bu işgörenleri işletmede tutabilmekte önem arz etmektedir. Konaklama işletmelerinde kendisine gelişimi için işletme tarafından yatırım yapılmış, işletmeye uyumu sağlanmış işgörenin kaybedilmesi önemli bir maliyettir. Tekrar aynı niteliklere sahip işgöreni bulup, işgörene gerekli yatırımları yapıp işletmeye alışmasını sağlamak işletme açısından zaman ve maddi kayba neden olmaktadır. Bu süre içerisinde nitelikli işgören eksikliğine bağlı olarak oluşacak olan müşteri memnuniyetsizliği de unutulmaması gereken bir noktadır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 36).

Otomasyonun az emeğin yoğun olduğu konaklama işletmelerinde 'insan' vazgeçilmez bir üretim faktörüdür. Bir konaklama işletmesinin sektöründe diğer işletmelerden farklı yere sahip olması ancak işgörenleri ile mümkün olabilmektedir. Müşteri memnuniyeti ve uluslararası rekabette başarılı olunabilmesinde işgörenlerin sunduğu kaliteli hizmet önemli bir rol oynamaktadır. Konaklama işletmelerinde iş gücünü verimli kullanmak kadar iş gücünün örgüt içerisinde devamlılığını sağlamak da önemlidir. Devamlılığın sağlanması da işgörende örgütsel bağlılığın oluşturulması ile mümkün olabilmektedir (Güçlü, 2006:1). Örgütsel bağlılık konusunda konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen çalışmalar Tablo 3.1' de topluca gösterilmiştir.

**Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Konaklama İşletmelerinde Gerçekleştirilen Çalışmalar**

Kaynak	Uygulama Alanı	Hedef Kitle	Metodoloji	Örneklem	Sonuç
Maxwell ve Steele (2003)	Glasgow	Konaklama işletmeleri	Anket	Konaklama işletmelerinde Yöneticileri	Yöneticilerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerden bir tanesi gelirdir ve elde ettiği gelirden tatmin olan yöneticilerin örgütsel bağlılıkları yüksektir.
Güçlü (2006)	Ege Bölgesi	Sayfiye otel işletmeleri	Anket	551 otel işletmesi çalışanı	Çalışanlarda devam bağlılığı duygusal ve normatif bağlılıktan yüksek seviyededir.
Wu, Tsai, Fey ve Wu (2006)	Tayvan	17 adet Uluslararası otel işletmesi	Anket	Alt ve üst kademelerdeki yöneticiler	Alt kademelerdeki yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri yaşlarına, hizmet sürelerine, otellerinin konumuna ve üst kademelerdeki yöneticilerinin liderlik tarzına göre değişmektedir.
Yağcı (2007)	Aydın ve İzmir	Konaklama işletmeleri	Anket	292 konaklama işletmesi çalışanı	Çalışanların örgütsel bağlılığını oluşturan en önemli boyutu devam bağlılığı boyutudur.
Namasivayam ve Zhao (2007)	Güney Hindistan	Otel işletmeleri	Anket	93 otel işletmesi çalışanı	Yüksek iş tatminine sahip olan çalışanların duygusal bağlılıkları yüksektir.
Bolat ve Bolat (2008)	İstanbul	10 adet beş yıldızlı konaklama işletmesi	Anket	238 otel işletmesi çalışanı	Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar diğer çalışanlara göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir.
Günel (2009)	İzmir ve ilçeleri	4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ile I. sınıf tatil köyleri	Anket	323 konaklama işletmesi çalışanı	Mevsimlik olarak çalışan iş görenler sürekli olarak çalışan iş görenlerden daha az örgütsel bağlılık hissetmektedirler.
Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz (2009)	Kuşadası	Beş yıldızlı konaklama işletmeleri	Anket	259 konaklama işletmesi çalışanı	Çalışanların eğitim düzeylerine, çalıştıkları departmana, deneyim sürelerine ve gelirlerine göre örgütsel bağlılığın tüm boyutlarında farklılıkların olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Avcı ve Küçükusta (2009)	Çeşme	5 adet beş yıldızlı otel işletmesi	Anket	250 otel işletmesi çalışanı	Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, örgütsel öğrenme ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır.
Altınöz, Çöp ve Sığındı (2011)	Ankara	4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri	Anket	210 konaklama işletmesi çalışanı	Örgütsel bağlılık arttıkça örgütsel sinizmin azaldığı belirlenmiştir.
Kaplan ve Ögüt (2012)	Nevşehir	4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri	Anket	413 otel işletmesi çalışanı	Çalışanların örgütsel destek algılamaları ile duygusal ve normatif bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
Kocaman, Durna ve İnal (2013)	Alanya	5 yıldızlı konaklama işletmeleri	Anket	278 konaklama işletmesi çalışanı	İçsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

#### 4.1. İş Tatmini Kavramı ve Önemi

İş tatmininin çalışma hayatının önem arz eden bir konusu haline gelmesi insanın çalışma hayatında önemli bir kaynak olarak ön plana çıkmasıyla başlamıştır. Bireylerin iş tatmini sağlayamamaları psikolojik olgunluğa erişememelerine ve hayal kırıklığı yaşamalarına neden olmaktadır. İş tatmininin sağlanamaması bireysel olarak düşük moralin ve düşük verimliliğin oluşmasına neden olmakta; toplumsal açıdan sağlıksız bir toplumun oluşmasına vesile olmaktadır. İşletme açısından bakıldığında ise iş tatmininin sağlanamaması işgörenlerde işe ve işe gitmeye karşı isteksizliğe, örgütten ayrılma isteğinin ve yetersizlik duygusunun oluşmasına, işgörenlerin iş birliği sağlayamamalarına ve işte hata yapmalarına temel hazırlamaktadır (Ayanoglu, 2007: 66).

Bireyler iş yaşamlarında istedikleri işler ile uğraştıklarında, bilgi ve yeteneklerini kullanabildiklerinde verimliliği artmakta ve ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler. İstek ve ihtiyaçları karşılanmayan bireylerde iş doyumsuzluğu meydana gelmektedir. İş görenlerde iş tatmininin sağlanabilmesi için işgörenlerin morallerinin yüksek tutulması, sevdikleri işleri yapmaları, sorumluluk ve yetki sahibi olabilmeleri, yaratıcı düşüncelerine saygı duyulması, bilgi ve becerilerini kullanmalarına olanak sağlanması gerekmektedir (Toker, 2006: 144).

İş tatmininin tanımlanması konusunda tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Yapılan tanımlar genelde tanımlı yapan araştırmacının uzmanlaşmış olduğu alanın iş tatmini ile ilişkisine bağlı yapılmıştır (Arslan, 2017: 67). İş tatmini ile ilgili olarak literatürde öne çıkan tanımlardan bazıları şunlardır:

Davis'in (1984) yapmış olduğu tanıma göre iş tatmini; işgörenlerin işlerinden hoşnut olma ya da olmama durumudur. İş tatmininin gerçekleşebilmesi için, işgörenler ile işin özelliklerinin birbirine uyum sağlaması gerekmektedir (Aktaran Toker, 2006: 145). Locke (1983) ise iş tatminini; bir kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan hoş veya olumlu duygusal durumdur (Aktaran Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004: 18).

İş tatmini; bireyin işine karşı olumlu duygusal tepkilerini ifade eder (Oshagbemi, 2000: 331).

İş tatmini; bir kişinin iş deneyiminden veya bir kişi ile bir kurum arasındaki uyumdan kaynaklanan olumlu bir tutum veya zevkli duygusal bir durumdur (Ugboro ve Obeng, 2000: 253-254).

İş tatmini; bir bireyin işine karşı duyduğu duygusal tepkidir (Mercer, 1997: 57).

Araştırmacıların tanımları dikkate alındığında iş tatmininin işe karşı duygusal bir cevap niteliğinde olduğu, beklentilerin karşılanma derecesi ile ilgili olduğu ve birbiri ile ilişkili birçok tutumu da beraberinde getirdiği görülmektedir (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007: 3).

## **4.2. İş Tatmini Kuramları**

Literatürde iş tatmininin sistematik olarak incelenmesi ilk olarak motivasyon kuramlarıyla başlamıştır (Toker, 2007: 94). Bu bölümde literatürde oldukça üzerinde durulan motivasyon kuramları açıklanmıştır.

### **4.2.1. Kapsam Kuramları**

Kapsam kuramları bireylerin ihtiyaçlarını ve bireyin ulaşmak için motive olduğu hedefi odak noktası haline getirmiştir. Bu kuramlar bireyleri davranışlara iten etkenleri belirlemeye çalışmaktadır (Toker, 2006: 53). Bu kuramlar; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Alderfer'in ERG Kuramı, Herzberg'in Çift Etken Kuramı ve Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı'dır.

#### **4.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Abraham Maslow'un geliştirmiş olduğu İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına göre, en alt seviyedeki ihtiyaçlar karşılanmadan insanlar bir üst seviyedeki ihtiyaçlarını karşılamazlar. Maslow insanların ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapıda olduğunu ileri sürmüş ve bireylerin buldukları ihtiyaç düzeyinde doyuma ulaştıkları takdirde o ihtiyaç düzeyinin o bireyler için artık motive edici olmadığını belirtmiştir. Belli bir seviyedeki ihtiyaçlar karşılandığında üst seviyedeki ihtiyaçlar motivasyon kaynağı haline gelmektedir (Şenturan, 2014: 25).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramındaki beş ihtiyaç kategorisi en alt düzeyden yukarıya doğru hiyerarşik bir yapıda sıralanmaktadır. Bunların birincisi barınma, yeme-içme, giyinme, dinlenme ve neslini devam ettirme ihtiyaçlarının bulunduğu temel fizyolojik ihtiyaçlar, ikincisi fiziksel kazalardan, hastalıklardan, tehdit ve tehlikelerden korunma ihtiyaçlarının bulunduğu güvenlik ihtiyacı, üçüncüsü insanlar tarafından kabul görme, bir gruba ait olma hissinin bulunduğu sosyal ihtiyaçlar, dördüncüsü kabul görme, prestij ve tanınma ihtiyacının bulunduğu itibar ve saygı görme ihtiyacı, beşinci ve son olarak gücünden

tatmin olmayı, benzerlerinden iyi olmayı ve bir işi başarmış olmayı içerisinde barındıran kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 151).

#### 4.2.1.2. Alderfer'in ERG Kuramı

ERG kuramı Clayton Alderfer'in Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nı yalınlaştırarak, Maslow'un kuramını desteklemek ve eksik yanlarını gidermek amacıyla geliştirmiş olduğu bir kuramdır. Alderfer Maslow'dan farklı olarak ihtiyaçları beş düzeyde değil var olma, ilişkide bulunma ve gelişme ihtiyacı olarak üç düzeyde incelemektedir. (Şenturan, 2014: 28; Şimşek vd., 2014: 157; Toker, 2006: 63).

*Var olma ihtiyacı*, insanın fiziksel olarak hayatını sürdürebilmesi ve bunu gerçekleştirebilmek için tüm tehlikelerden uzakta güvencede olmasıdır. Var olma ihtiyacı Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. *İlişkide bulunma*, insanın hem sosyal hem de çalışma hayatında güzel ilişkiler kurması ve bunu sürdürmesidir. Bu düzey Maslow'un sosyal ihtiyaçlar ve saygı görme ihtiyacını karşılamaktadır. *Gelişme ihtiyacı* Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile ilgilidir. Bireyin kendisi ve çevresi üzerinde etki bırakmak amacıyla üretici olma, yeteneklerini kullanma ve yaratıcı olma isteği bu ihtiyaç kapsamında yer almaktadır (Hatipoğlu, 2014: 62; Toker, 2006: 64).

#### 4.2.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg çift faktör kuramı ile iş yeri şartlarından hangilerinin insanların etkin ve verimli çalışmasını etkilediğini ortaya çıkartmayı amaçlamaktadır (Özarlan, 2010: 117). Herzberg tarafından 1950'li yıllarda 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yapılan araştırmada sorulan soru şudur; "İşinizde ne zaman kendinizi son derece iyi, ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız?" Herzberg aldığı cevaplara bağlı olarak iş tatminine ve iş tatminsizliğine yol açan etmenleri hijyen faktörler ve motive edici faktörler olarak iki grup altında toplamıştır (Şenturan, 2014: 27; Şimşek vd., 2014: 153).

Motive edici faktörler arasında işinde başarılı olma, alanında tanınma, takdir görme, yapılan işin özelliği, yetki sahibi olmak, sorumluluk taşımak, terfi ve gelişme olanaklarının olması; hijyen faktörleri arasında ise; işletmenin yönetim politikası, çalışma şartları, ücret düzeyi, özel hayattaki mutluluk düzeyi, organizasyondaki lider-ast arasındaki ilişkiler yer almaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2013: 46). Hijyen faktörleri olmadan motive edici faktörler çalışanın motive olmasını sağlayamamaktadır (Hatipoğlu, 2014: 61).

#### 4.2.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

McClelland'a göre ihtiyaçlar öğrenme yoluyla kazanılmakta ve insanların birçoğunda başarı ihtiyacı bulunmaktadır. Bireyin mükemmelliğe erişme duygusu veya en iyi olma isteği başarı güdüsü olarak ifade edilir (Şimşek vd., 2014: 156).

Başarı güdüsü yüksek olan çalışanların liderlik özellikleri ön plana çıkmakta ve yönetici rollerini benimsemektedirler (Şenturan, 2014: 28). Bu teoriye göre insanlar üç farklı ihtiyaç hissetmektedirler. Bunlar şu şekilde özetlenebilir (Yılmaz ve Eroğlu, 2013: 49):

*İlişki kurma ihtiyacı*, insanlar sosyal ilişkiler kurarak bir gruba bağlı olmayı isterler.

*Güç kazanma ihtiyacı*, insanlar güçlerini korumayı isterler bunu da başkalarını kontrolleri altında tutarak başarırlar.

*Başarma ihtiyacı*, bireyler kendilerine zorlu ve çalışma gerektiren hedefler belirleyerek, bunları gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi ve davranışları sergilerler.

#### 4.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, bireylerin ihtiyaç ve güdeleri yerine daha çok çalışanların davranışlarının nasıl değiştirilebileceği, ne ile ve nasıl motive oldukları ile ilgilenmektedir (Şenturan, 2014: 29). Diğer bir ifadeyle, süreç kuramlarının cevap bulmaya çalıştığı soru; belirli bir davranış sergilemekte olan bireyin bu davranışı devam ettirmesi veya devam ettirmemesi nasıl sağlanabilir sorudur. Süreç kuramlarını Beklenti Kuramları, Pekiştirme Kuramı, Eşitlik Kuramı, Amaç kuramı şekilde sıralamak mümkündür (Toker, 2006: 86).

##### 4.2.2.1. Beklenti Kuramları

Beklenti kuramları içerisinde Vroom tarafından geliştirilmiş olan beklenti kuramı ve Lawler ile Porter tarafından geliştirmiş olan beklenti kuramları yer almaktadır.

##### 4.2.2.1.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'un kuramına göre insanlar davranışlarının neticesinde yararlar (ücret, ödül) elde edeceklerini düşünmekte ve göstermiş oldukları çabalarla elde ettikleri sonuçlar arasında ilişki kurmaktadır. Bu kurama göre insanlar olumlu çıkarlara (ücret, ödül) istekli, olumsuz sonuçlara (işten ayrılma, ceza) karşı olmaktadır (Gürbüz, 2007: 119; Şenturan, 2014: 29).

Bu modelde üç önemli kavram bulunmaktadır. Bunlar; Valens (arzulama derecesi), araçsallık ve beklentidir. Valens, kişinin çaba göstermesi sonucunda elde edebileceği ödülü ne derecede arzuladığıdır. Diğer bir ifadeyle ödüle ve potansiyel sonuçlara verdiği değerdir.

Beklenti ise kişinin sarf edeceği çabanın bir ödülle sonuçlanacağını düşünmesidir. Ödül beklentisi kişinin daha fazla gayret ve performans göstermesini sağlamaktadır (Gürbüz, 2007: 119). Araçsallık ise çabanın sonucunda elde edilecek olan ödülün bir başka ödülün elde edilmesine aracı olacaktır. Örneğin; bir kişinin maaşında yapılan artış, yüksek statü elde etmesinde, çevrede tanınmasında ve ailesine daha iyi şartlar sağlayabilmesinde bir araçtır (Toker, 2006: 89).

#### 4.2.2.1.2. Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı

Kurama göre, bireyin gayret göstermesi tek başına bireyin performansını arttırmasında yeterli değildir. Bireysel özellikler ve kabiliyetler de performansın yükselmesinde önem arz etmektedir. Performans sonrasında verilen ödüllerin, birey tarafından adil olarak nitelendirilmesinin veya hissedilmesinin doyum üzerindeki etkileri üzerinde durulmakta, performansında doyuma yol açığı belirtilmektedir (Şenturan, 2014: 29).

#### 4.2.2.2. Pekiştirme Kuramı

Bireylerin elde ettikleri sonuçların olumlu veya olumsuz olmasına göre bir davranışı tekrarlayıp tekrarlamayacakları konusuna açıklık getiren bu kuram Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre bireyler en çok ödüllendirilen davranışlara yönelmekte ve bireysel davranışlar ödüllere göre şekillenmektedir (Şimşek vd., 2014: 161). Davranışlarına bağlı olarak karşılaştığı sonuçlara göre kişi aynı davranışı tekrarlar ya da tekrarlamaz (Yılmaz ve Eroğlu, 2013: 49). Bu kurama göre davranış tekrar edildikçe iyi öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır. Pekiştirme Kuramı içerisinde dört yöntemden söz edilebilir (Eren, 2010: 545):

- **Olumlu pekiştirme**, istenilen davranışı yapan birey aynı davranışı sürekli hale getirmesi için desteklenir. Ödüller olumlu pekiştirme aracı olarak kullanılmaktadır. Bu ödüller niteliklerine göre içsel ve dışsal ödüller olabilmektedir (Eren, 2010: 545). Olumlu pekiştirme aracı olarak içsel ödüllere kişinin övülmesi, dostça tavır gösterilmesi örnek olarak verilebilir. Dışsal ödüllere ise ücret artışı, terfi, sorumluluğu arttırma, önemli kararlara ortak etme, iş güvenliği sağlama gibi ödüller örnek verilebilir (Toker, 2006: 100).

- **Olumsuz pekiştirme**, örgütün istemediği bir davranış birey tarafından yapıldığında veya denendiğinde, bu davranışın yönetim tarafından istenmeyen bir davranış olduğu bireye hissettirilir. Burada istenilen bireyi zorla durdurmak veya cezalandırmak değildir. Zaten birey kendisine ceza verilmesi durumunda yönetimin kendisinden beklediği

davranışları göstermeyecektir. Örneğin örgütlerde hata yapan kişileri cezalandırmak yerine hataların kaynağını ve ortaya çıkardığı zararları açıklamak yeterli olacaktır. Birey hatalarının ortaya çıkarılmasından dolayı aynı davranışı yapmamaya özen gösterecek ve gerekli olan hususları öğrenerek yönetimin kendisinden beklediği davranışa yönelecektir (Eren, 2010: 545, 546).

- **Son verme**, örgüt tarafından istenmeyen bir davranışı tümüyle yok etmek amaçlanır. Son verme aşamasıyla bir davranış tekrarlanmayacak ve tekrarlanmadığı için bu davranış pekiştirme sürecine giremeyecektir. Bu aşamada birey istenmeyen davranışı tekrarladığı takdirde geleceğe ilişkin zam artışı ve terfi gibi beklentilerinin örgüt tarafından gerçekleştirilmeyeceğini anlar. Örneğin, bir birey işine geç geldiğinde veya disiplinsiz hareketler sergilediği takdirde yılsonu değerlendirmesinde önemli bir zamdan mahrum kalacağını bilirse hemen bu alışkanlığından vazgeçmektedir (Eren, 2010: 546).

- **Cezalandırma**, istenmeyen bir davranışın tekrarlanmasını engellemek ve o davranışı ortadan kaldırmak için bireyi cezalandırmaktır. Birey ceza aldığı istenilmeyen davranışları tekrarlamayacak veya onlardan vazgeçecektir. Ancak cezanın istenilen davranışların yapılmasında yaptırıcı gücü bulunmamaktadır. Cezalandırılan birey olumsuz davranışa son verse bile istenilen davranışı göstermeyebilir. Bazen olumlu davranışların ne olduğunu bilmediklerinden dolayı bireylerin eğitim ihtiyaçları ortaya çıkmakta ve bu yüzden cezayı hak etmeyebilmektedirler. Bu bağlamda ceza bireyi motive etmek yerine daha çok bireyin yöneticiye karşı kızgınlığının oluşmasına ve bireyin moralinin bozulmasına neden olan bir unsur olmaktadır (Eren, 2010: 547).

#### 4.2.2.3. Eşitlik Kuramı

J. Stacy Adams'ın geliştirmiş olduğu eşitlik kuramının temel düşüncesi işgörenlerin iş yerlerinde herkesle eşit muamele görmek istemeleri ve bu isteklerinin iş tatminlerini etkilediğidir (Koçel, 2003: 653). Adams tarafından ABD'nin General Electric işletmesinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda bireylerin elde ettikleri ödülleri başkaları ile karşılaştırdıklarını ve kendileri ile aynı başarıyı gösterenlerle ne oranda eşit ödül aldıklarını belirlemeye çalıştıklarını belirlemiştir. Ayrıca bireylerin emek, zeka, bilgi, yetenek gibi değerlerini örgüte sunduklarında, bunların karşılığında örgütten aldıkları ücret, ikramiye ve yönetsel yetki gibi hususların bir denge oluşturup oluşturmadığını yani bir eşitsizlik durumu olup olmadığını değerlendirdikleri belirtilmiştir (Eren, 2010: 542). Kısacası Adams kişinin gösterdiği gayret ve çaba karşılığında elde ettiği ödül ile başkasının aynı gayret ve çabayı göstermesi halinde elde edeceği ödülü karşılaştırdığını belirtmiştir. Karşılaştırma sonucunda

eşitsizliğin çıkması halinde ise kişi gayretini azaltma, işini terk etme, başkalarının sarf ettiği gayreti azaltmaya çalışma gibi davranışlar gösterebilmektedir (Koçel, 2003: 653-654).

#### **4.2.2.4. Amaç Kuramı**

Amaç kuramına göre, insanları motivasyon derecelerinde belirledikleri amaçlar etkili olmaktadır. Eğer birey kendisine ulaşılması zor bir amaç belirlemiş ise o birey kolay amaç belirleyen kişiye nazaran daha fazla motive olacak ve daha yüksek performans gösterecektir (Yılmaz ve Eroğlu, 2013: 52).

Birey kendisine açık bir amaç belirlediği takdirde işinde başarılı olabilecektir. Çünkü birey kendisine açık bir amaç belirlediğinde daha kararlı ve istekli davranış ve faaliyetlerde bulunmaktadır. Bireyin kendisine açık bir amaç belirlememesi durumunda davranışlarında isteksizlik ve kararsızlık oluşmakta, etkili faaliyetlerde bulunamamaktadır (Eren, 2010: 530).

Bireyin belirlediği amaçlar zor ise birey işinde hırslı ve istekli olmakta; birey tarafından belirlenen amaçların kolay olması durumunda ise bireyin istek ve hırsı az olmakta ve buda bireyin başarı oranını azaltmaktadır (Toker, 2006: 113).

Kısaca, Locke bu kuramda bireylerin işlerinde başarılı olmalarında ve buna bağlı olarak iş tatmini sağlayıp motive olmalarında kişisel amaçların önem taşıdığına dikkat çekmektedir.

### **4.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

İşgörenler örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında önemli bir yere sahip olduklarından liderlerin işgörenlerin iş tatminlerini sağlamak ve yükseltmek için çaba harcamaları gerekmektedir (Akıncı, 2002: 4). Literatür incelendiğinde iş görenlerin iş tatminleri üzerinde etkisi bulunan birçok faktör olduğu görülmektedir. Bu çalışmada yazında en çok yer alan faktörlere yer verilmiştir. Bu faktörler şunlardır:

#### **4.3.1. Bireysel Faktörler**

Çalışanların işlerinden tatmin olmalarını etkileyen birçok bireysel özelliğin ve kişisel değişkenlerin olduğu iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur (Kaplan, 2011: 94). İş tatminini etkileyen bireysel faktörler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

- **Yaş ve deneyim**

İş tatmini ile yaş arasındaki ilişki pozitif yönlüdür. Yaş ilerledikçe işgörenlerin iş tatminleri artmaktadır. Bunun nedeni ise genç çalışanların işlerine başladıkları zaman beklentilerinin yüksek olmasıdır. Çalışanlar işinden beklentilerini karşılayamadıklarını düşündüklerinde iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Ayanoglu, 2007: 74). Clark, Oswald ve Warr (1996:58) göre işe yeni başlayan genç bireylerin iş tatminleri yüksek olmakta ancak geçen birkaç yıldan sonra fırsatların azaldığının düşünülmesi ve bıkkınlık nedeniyle orta yaşlara gelindiğinde iş tatminleri düşüş göstermektedir. İleri yaşlara geldiğinde ise bireyler istedikleri özellikleri taşıyan işlere girerler ve buna bağlı olarak tatmin düzeyleri artmaktadır. Sonuç olarak yaş ve iş tatmini ilişkisi 'U' şeklindedir.

- **Cinsiyet**

Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar arasında tutarlılık bulunmadığı görülmektedir. Bazı çalışmalarda erkeklerin iş tatmini daha fazla bulunurken bazı çalışmalarda ise tam tersi sonuçlar elde edilmiştir. Çalışmaların bazılarında ise iş tatmini ve cinsiyet arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır (Kaplan, 2011: 97). Oshagbemi (2000) İngiltere'de 1102 akademisyen ile yaptığı çalışmasında cinsiyetin iş tatmini üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

- **Meslek ve iş konumu**

Bireyin mesleği ve iş konumu iş tatminini etkileyen bir diğer faktördür. Kişinin hayatında önemli bir dönüm noktası olan meslek seçimi, yaşamının her alanında etkili olmaktadır. Meslek seçimi ve iş tatmini arasında tutarlı bir ilişki olduğu yapılan çalışmalarla kanıtlanmıştır. Çalışmalar toplumsal anlamda yüksek düzeydeki mesleklere sahip bireylerin daha yüksek iş tatmini sağladıklarını göstermektedir (Ayanoglu, 2007: 76).

- **Kişilik özellikleri**

Bir bireyin kişilik özellikleri bireyin iş tatmini ile ilişkilidir. Sinirli ve çevresine uyum sağlayamayan bireyler de iş tatminsizliği fazladır. Bu kişiler başkalarıyla rahat ilişki kuramamaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 56). İş görenin sahip olduğu kişilik özelliklerine göre birden fazla değer yargıları ve inançları bulunmaktadır. Bazı işgörenler değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak işlerinde bağımsız olmak, üstlerinin kendisine karışmamasını istemektedir. Başkalarının başarmakta zorlandığı işi yapmaktan mutluluk duyarlar. Ancak bunun tersi olarak bazı işgörenler ise sorumluluk almak istemezler ve her şeyin üst amir tarafından planlanmasını ve başkaları tarafından yönlendirilmek isterler. Ancak bu işgörenlerin örgütte bulunması yöneticiler tarafından istenen bir durum değildir. Bu bağlamda



örgütlerde işgörenin kişilik yapısına göre onu motive edecek araçlar belirlenmeli ve sonuç olarak işlerinde tatmin olmaları sağlanmalıdır (Alkış, 2008: 68).

- **Eğitim düzeyi**

Genel olarak eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin eğitim düzeyi düşük olanlara göre işlerinden daha yüksek derecede tatmin olmaları beklense de bu her zaman böyle değildir. İş görenler eğitim düzeylerine uygun iş bulamadıklarında mutsuz olmakta, beklentilerini karşılayamamakta ve bunun neticesinde iş tatminleri azalmaktadır (Arslan, 2017: 70).

#### 4.3.2. Örgütsel faktörler

İş, bireyin belirli bir zaman diliminde örgütüne sağladığı değerlerin ve katkıların bütünüdür (Aşık, 2010: 41). İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler örgütün büyüklüğü, ücret, çalışma şartları, yönetim biçimi, iş ve işin özellikleri ve terfi olanakları olarak sıralanabilir.

- **Örgütün büyüklüğü**

Küçük işletmelerde işe ve ortama uyum sağlamak kolay olmakta, arkadaşlık ortamı daha çabuk kurulabilmekte ve küçük gruplarla çalışıldığından dolayı iş tatmini yüksek olmaktadır. Diğer taraftan büyük işletmelerde çalışanların kararlara katılımları zor olmakta ve bu da iş tatminlerinin azalmasına neden olabilmektedir (Ayanoğlu, 2007: 78). Küçük işletmelerde çalışanların iş arkadaşlarına ve iş verene güven duymaları, bunun yanında üstleri ve arkadaşları arasında iletişimlerinin iyi olması iş tatminlerinin artmasını sağlamaktadır (Aşık, 2010: 43). Büyük işletmelerde koordinasyonun iyi sağlanamaması ve iletişim ile ilgili aksaklıklar çalışanların iş tatminlerinin azalmasına neden olsa da, çalışanların kamuoyunda tanınmış büyük bir işletmede çalışmaları iş tatminlerini arttırmaktadır (Ayanoğlu, 2007: 79). Bakan ve Büyükbeşe (2004) büyük ölçekli bir işletmede yapmış oldukları araştırmalarında iş güvencesinin bireylerin iş tatminlerini arttırdığı kanısına ulaşmışlardır.

- **Ücret**

Ücret işletmeler için bir maliyet unsuru iken çalışanlar için işlerinden tatmin olmalarını sağlayan önemli bir faktördür. Ücretin çalışanlarda iş tatmini sağlayabilmesi için çalışanın ihtiyaçlarını gidermesinde yeterli olması gerekmektedir. Eğer çalışanın aldığı ücret yaptığı iş ile orantılı ise çalışanın iş tatmini artacaktır. Diğer taraftan alınan ücretin adaletli olup olmadığı konusu işgörenlerin iş tatminlerinde önemli bir noktadır. İş görenler aldıkları ücretleri benzer işleri yapanların ücretleriyle kıyaslarlar. Kıyaslama sonucunda işgörenin düşüncesi olumlu ise iş tatmini artacaktır. Ücretin işgören tatmini sağlaması iş başarısını da

arttıracaktır. Dolayısıyla ücret işgörenin performansına, beklentisine, iş yüküne ve piyasa ücret sistemine uygun olarak belirlenmelidir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5).

- **Çalışma şartları**

Çalışanların iş tatminleri üzerinde iş ortamının fiziksel çalışma koşullarının iyi olmasının pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. Çalışılan yerin nemi, gürültüsü, ısı, ışık seviyesi ve dinlenme araları çalışanların iş tatminleri üzerinde etkisi bulunan iş ortamı ile ilgili faktörlerdendir. Çalışanlar açısından iş ortamında fiziksel rahatlığın sağlanması önemlidir. Örneğin, iş ortamında ısının fazla, ışığın ise az olması fiziksel rahatsızlığa, havalandırmanın yetersiz, havanın kirli olması çalışanların iş tatminlerine etki yapabilmektedir. Ayrıca çalışma koşulları çalışanın iş dışındaki yaşamını da etkileyebilmekte, fazla mesai yapılması veya uzun saatler çalışılması çalışanların ailelerine ve arkadaşlarına zaman ayıramamalarına, yeteri kadar dinlenemeyip kendilerini yenileyememelerine neden olabilmektedir (Erdil vd., 2004: 19).

- **Yönetim biçimi**

Yönetim biçimi çalışanların iş tatminlerini etkileyen bir diğer faktördür. Yönetim biçimi çalışanların iş tatminlerine iki şekilde etki etmektedir. İlki, çalışanların karar alma sürecinde yer almalarını sağlamaktır. Bu sürece katılan çalışanların kendilerine saygıları artacak ve tanınma ihtiyaçlarını karşılayacaklardır. Kararların alınmasında söz sahibi olan çalışanların iş tatminleri artacaktır. İkincisi yönetimin çalışan odaklı olması ve çalışanları desteklemesidir. Yönetim tarafından desteklenen çalışan işine daha iyi motive olacak ve elinden gelenin en iyisini yapmaya özen gösterecektir (Erdil vd., 2004: 19). Birey yönetim mekanizmasının içerisinde yer aldığı anda kendisine örgüt içerisinde önem verildiğini düşünecektir. Bu da bireyin işletmedeki geleceği hakkında bilgi sahibi olup, işinden tatmin olmasını sağlamaktadır (Özpehlivan, 2018: 56).

- **İş ve işin özellikleri**

Yapılan işin bireyin ilgisini çekmesi, bireyin hoşuna giden bir iş ile ilgilenmesi ve bireyin işinde yetki ve sorumluluğa sahip olması, yapılan işin rutin olmaması bireylerin iş tatminlerini arttırmakta; farklı düzeylerdeki problemler ile karşılaşılması işgörenlerin farklı düzeydeki bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanma imkanı sağlamaktadır. Bu durumda bazen bireylerin iş tatminleri artarken bazen de tam tersi olabilmektedir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 168). Ayrıca işgörenler özel bilgi ve yeteneklerini kullandıkları işlerde daha fazla iş tatmini sağlamaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 199).

- **Terfi olanakları**

İş görenin bulunduğu görev kademesinden daha fazla sorumluluk, ücret, yetki sahibi olduğu bir pozisyona geçmesi ile terfi gerçekleşmiş olacaktır. İş görenin daha yüksek bir pozisyona getirilmesi iş tatminini artıracaktır. Ancak önemli olan nokta terfinin adaletli bir şekilde yapılmasıdır. Terfiler bireylere hem gelişme fırsatı sağlamakta hem de sosyal statüsünü arttırmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 200). Terfi alan bireyler çalışma arkadaşlarına da örnek olarak diğer çalışanlarında işlerinde başarılı ve istekli olmaları durumunda terfi alabileceklerini düşünmelerini sağlamaktadırlar. Bu şekilde diğer çalışanların da motivasyonları artacaktır.

- **Çalışma arkadaşları**

Bireyin başarılı olarak kabul edilen bir grup içerisinde bulunması ve gruptaki diğer bireyler ile hayata bakış açılarının uyumlu olması bireyin iş tatmini arttıracaktır. Ayrıca bireyin iş arkadaşları ile uyum içerisinde olması onun sosyalleşmesine de katkı sağlamaktadır. Çünkü işten beklenen sadece yapılan iş karşılığında alınacak olan ücret değildir. Bu nedenle iş ortamında birbirini destekleyen çalışma arkadaşlarına sahip olan bireyin iş tatmini de yüksek olacaktır (Erdil vd., 2004: 20).

#### 4.4. İş Tatmininin Sonuçları

Örgütün çalışma ortamında ve verimliliğinde, huzurlu bir toplum oluşmasında, toplumun ekonomik olarak gelişmesinde bireylerin yaşadıkları iş tatminlerinin sonuçları etkili olmaktadır. İşletmelerin toplumda başarılı bir işletme imajı oluşturmaları sadece ödedikleri vergiye, pazar paylarına ve karlılıklarına bağlı olmayıp, çalışanına verdiği değere ve onların işlerinden tatmin olmaları için verdikleri uğraşa da bağlı olmalıdır (Akıncı, 2002: 6).

İşletmelerin başarıya ulaşmasındaki en önemli faktör alt yapı ve teknoloji ile birlikte insan kaynağıdır. Konaklama işletmeleri gibi emeğin yoğun olduğu işletmelerde, işletmelerin başarısı işgörenlerini ne kadar tatmin ettiklerine bağlıdır. Literatür incelendiğinde iş tatmininin birçok sonucunun olduğu görülmektedir. İş tatmininin sonuçlarının bazıları şu şekilde belirtilebilir.

- **Bağlılık**

Hizmet kalitesinin temel belirleyicisinin işgörenlerin olduğu konaklama işletmelerinde etkinliğin sağlanıp, örgütsel bağlılığın artırılabilmesi için işgörenlerin iş tatminlerinin yüksek düzeyde tutulması gerekmektedir (Alkış, 2008: 82).

- **Performans ve verimlilik artışı**

İş görenlerin iş tatminlerinin artması bireysel performans artışından ziyade örgütsel performansın aynı zaman da örgütün başarısının artmasını sağlamaktadır (Arslan, 2017: 75).

- **Yüksek moral**

İş tatminlerinin yüksek olması işgörenlerin morallerinin yüksek olmasını sağlayarak onların iş yerlerine faydalı olmalarını sağlamaktadır. Bu faydalar arasında işgörenin çalışmaya istekli olması, kendisine verilen emirlere isteyerek uyması, iş birliği yapması, üstlerine bağlılık duyması ve işine az devamsızlık yapması sayılabilir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58).

- **Çalışanların işlerine bağlanması**

İş görenlerin tam olarak işlerini benimseyebilmeleri, kendilerinden istenileni yapabilmeleri, işlerinde isteyerek çalışabilmeleri için yaptıkları işlerden ekonomik, psikolojik ve sosyal tatmin sağlamaları gerekmektedir. Yöneticilerin işgörenlere bu duyguları tattırabilmeleri için işgörenlerin işlerine bağlanmalarını, işlerinden tatmin olmalarını ve örgüte olan bağlılıklarının artmasını sağlamaları gerekmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 59).

- **İş yerinde bütünleşme sağlanması**

İş görenlerin iş tatmini sağlamaları iş yerlerinde uyumu ve verimliliği arttırmaktadır. İş gören örgüt ile uyum içinde olduğunda örgütün amaçlarını benimsemektedir. Bu durumda örgütte iş yavaşlatma ve birimler arasındaki dengenin bozulması engellenecektir. İş yerinde verimlilik ve etkinlik artacaktır. Yönetenler ile yönetilenlerin karşılıklı olarak birbirlerinden beklentilerini karşılandığı zaman aralarında uyum görülecek ve sürtüşme en az seviyeye inecektir. Bu durumda iş yerinde bir bütünlük sağlanacaktır (Sevimli ve İşcan, 2005: 59).

#### 4.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş görenlerin işlerinden tatmin olamamaları durumunda iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Literatür incelendiği zaman iş tatminsizliğinin birçok sonucunun olduğu görülmektedir. Bu çalışmada iş tatminsizliğinin bazı sonuçları belirtilmiştir.

- **İşe devamsızlık**

Devamsızlık; işe gelmesi beklenen işgörenin işe gelmeme durumudur. Ücretin düşük olması, işletme politikasının işgörene uygun olmaması, ağır iş yükü, iş yerinde haksızlık yapılması, fiziksel çalışma koşulları ve çalışma saatlerinin vardiyalı olması gibi nedenlerden dolayı işgörende iş tatminsizliğinin oluşması işgörenin devamsızlık yapmasına neden olmaktadır (Kaplan, 2011: 134).

- **İş gören devir hızında artış**

Örgütte işgörenin iş tatmininin düşük olması, örgütün işgören devir hızında artışa neden olmaktadır. Bu da yetişmiş nitelikli iş gücü kaybı anlamına gelmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 59).

- **Stres**

Stresin beklentilerin karşılanamaması sonucunda bireyde oluşan olumsuz duygusal tepkiler olduğu düşünülürse, iş tatminsizliği işgören de strese neden olabilmektedir. Çünkü iş tatmini sağlayamayan işgören hayal kırıklığı yaşayacak ve çalışma ortamından kaynaklanan bir stres yaşamaya başlayacaktır (Kaplan, 2011: 138).

- **Yabancılaşma**

Yabancılaşma insanın çevresinden, işinden, veya kendisinden uzaklaşma duygusudur. (Şimşek, Çelik, Akgemci ve Fettahlıoğlu, 2006: 573). Genel olarak yabancılaşmanın belirtileri; amaçsızlık, başka kişilerle temastan kaçınma, kendi kendini yetersiz görme, başkaları ile iletişim kuramama, ilgisizlik ve can sıkıntısı şeklinde sıralanabilir. Örgütlerde görülen yabancılaşmanın temel nedeni; işgörenin çalışma çevresi ile çalışma şartlarından memnun olmamasından kaynaklanan hayal kırıklığına bağlı olarak iş tatmininin azalması ve stresin artmasıdır (Kaplan, 2011: 137). Yabancılaşmanın yaşandığı örgütlerde birey işinde kendini özgür hissedememekte ve karar verme yetkisi bulunmamasından dolayı kendisini kısıtlanmış hissetmektedir. Çalışma süresi boyunca herşeyin monotonlaşması ve arkadaşları ile iyi iletişim kuramaması bireyde yabancılaşmaya neden olmaktadır (Turan ve Parsak, 2011: 6).

#### **4.6. Konaklama İşletmelerinde İş Tatmini**

Konaklama işletmelerinde çalışan ile müşterinin sürekli yüz yüze olmasından dolayı konaklama işletmesinin başarısında, müşteri memnuniyetinde ve sunulan hizmetin kalitesinde işgören ve işgörenin iş tatmini büyük önem taşımaktadır (Toker, 2007: 92). İş görenin iş tatmininin düşük olması durumunda sunduğu hizmetten müşterinin de tatmin olması çok zordur. İşinden ve bulunduğu işletmede çalışmaktan mutlu olan işgörenler ile konaklama işletmelerinde müşterilerin sunulan hizmetten yüksek düzeyde tatmin olmaları sağlanabilir (Akıncı, 2002: 2).

Bireyler işlerinden ve iş yerlerinden tatmin olamadıklarında örgütleri de bu durumdan etkilenir. İşlerinden ve iş yerlerinden tatmin olmayan işgörenler işten ayrılma ve işe devamsızlık gibi olumsuz tepkiler göstermektedirler. İşlerinden tatmin olamayan işgörenler işe devamsızlık yapmanın yanında farklı tepkilerde geliştirmektedirler. Bu tepkilerin arasında

uzun molalar vermek, iş yapmadığı halde iş yapıyormuş gibi görünmek, işi geciktirmek, iş arkadaşları ile iş dışındaki konularda konuşarak onlarında iş yapmalarını engellemek, iş arkadaşlarına ve amirlerine karşı saldırgan tavırlar sergilemek, işletme kurallarına uymayarak otoriteye karşı gelmek yer almaktadır (Pelit ve Öztürk, 2010: 50).

Konaklama işletmelerinde insan unsurunun ve insana bağlı olarak da özellikle bireylerin işlerinden tatmin olmaları konusu ön plana çıkmaktadır. İş tatmini sağlayamayan çalışanlar işlerine adapte olmakta zorluk çekmektedirler. Buna bağlı olarak iş tatmini düşük olan bireylerin müşterilere tatmin edici bir hizmet sunup müşterileri tatmin etmesi de bir o kadar zordur (Alkış, 2008: 64).

Konaklama işletmelerindeki yöneticilerin işgörenlerin iş tatmini sağlayabilmeleri için çaba göstermeleri gerekmektedir. İş görenlerinin iş tatminlerinin sağlanması işletmelerin sosyal bir görevidir. İş görenlerin işlerinden tatmin olmalarını isteyen yöneticilerin işgörenlerini sadece ekonomik bir varlık olarak görmemeleri gerekmektedir. Ayrıca işgörenlerin sosyal birer varlık olduklarını, sadece ekonomik amaçla değil farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile de o işletmede çalıştıklarını dikkate almalıdırlar (Akıncı, 2002: 2). Konaklama işletmelerinde iş tatmini konusunda gerçekleştirilen çalışmalar Tablo 4.1'de topluca verilmiştir.

**Tablo 4.1. İş Tatmini İle İlgili Konaklama İşletmelerinde Gerçekleştirilen Çalışmalar**

Kaynak	Uygulama Alanı	Hedef Kitle	Metodoloji	Örneklem	Sonuç
Chitiris (1988)	Yunanistan	Otel işletmeleri	Anket	287 otel işletmesi çalışanı	İşletmelerin çalışanlara ihtiyaçlarını karşılama fırsatı verdiklerinde hijyen faktörlerinin de motivasyon faktörleri gibi birer motivasyon kaynağı olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.
Spinelli ve Canavos (2000)	ABD	6 otel işletmesi	Anket	240 otel işletmesi çalışanı	İş görenlerin iş tatminleri ile müşterilerin memnuniyet düzeyleri arasında olumlu yönde bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Lam, Zhang ve Baum (2001)	Hong Kong	Konaklama işletmeleri	Anket	288 otel işletmesi çalışanı	Eğitim seviyesi yüksek, hizmet süresi on yıldan fazla olan ve aldığı ücretten memnun olmayan iş görenlerin işlerinden tatmin olmadıkları belirlenmiştir.
Örücü ve Esenkal (2005)	Bandırma-Erdek	Şehir ve kıyı otelleri	Anket	100 otel işletmesi çalışanı	Şehir içi otelinde ödüllendirme faktörünün, kıyı otelinde fiziki koşullar ve mesleki eğitim faktörlerinin çalışanların iş tatminleri üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.
Toker (2007)	İzmir	Konaklama İşletmeleri	Anket	370 Konaklama işletmesi çalışanı	İş görenlerin iş tatminlerinin yaşları, eğitim durumları ve turizm eğitimi alıp almamalarına göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir.
Lee ve Moreo (2007)	Batı-güney Dokato	Sezonluk faaliyet gösteren otel işletmeleri	Anket	121 otel işletmesi çalışanı	İş görenlerin eğitim seviyelerinin iş tatminlerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
Rızaoğlu ve Ayyıldız (2008)	Didim	4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri	Anket	122 otel işletmesi çalışanı	İş görenlerin örgüt kültürü algılamaları ile iş tatminlerinde farklılıklar bulunmasının nedeni iş görenlerin demografik özelliklerinin farklı olmasıdır.
Çevirgen ve Üngüren (2009)	Alanya	Beş yıldızlı konaklama işletmeleri	Anket	117 otel işletmesi çalışanı	İş görenlerin örgütsel etik iklim algılamaları ile iş tatminleri arasında olumlu yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Yazıcıoğlu (2009)	Ankara	4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri	Anket	322 konaklama işletmesi çalışanı	Örgütlerine güven duyan ve iş tatminleri yüksek seviyede olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Pelit ve Öztürk (2010)	Türkiye	sayfiye ve şehir otel işletmeleri	Anket	114 tane 5yıldızlı konaklama işletmesinin 1854 çalışanı	şehir otel işletmelerindeki çalışanların iş tatmini düzeylerinin sayfiye otellerindeki iş görenlerden daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Öztürk ve Alkış (2011)	Ankara, İstanbul, İzmir, Muğla ve Nevşehir	4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri	Anket	634 konaklama işletmesi çalışanı	İş görenlerin bireysel özelliklerine göre iş tatminlerinin farklılık gösterdiği, iş görenlerin iş tatminlerinde sosyal yaşantıları ile ilerleme ve gelişme imkanlarının etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

#### **5.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Konaklama işletmeleri çalışanlara istihdam ve gelir sağlamaları bakımından turizm endüstrisinde önemli bir yere sahiptir. Hizmet üretimi gerçekleştiren konaklama işletmelerinde işgörenlerin iş birliği içerisinde çalışmaları gerekmektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinin başarısı büyük oranda işgörenin verimliliğe bağlıdır (Tanrıverdi ve Kahraman, 2016: 464). Bu bağlamda konaklama işletmelerinin başarısında önemli rol oynayan işgörenler ile onların liderleri arasındaki ilişki önem arz etmektedir. Bu çalışmada Lider-Üye Etkileşimi Teorisi çerçevesinde konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin (üyelerin-astların) liderleri ile aralarındaki etkileşim düzeyinin kalitesinin işgörenlerin örgütlerine bağlılıkları ve iş tatminleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca, çalışanların demografik özellikleri ile Lider-Üye Etkileşim düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığının belirlenmesi çalışmanın diğer bir amacını oluşturmaktadır.

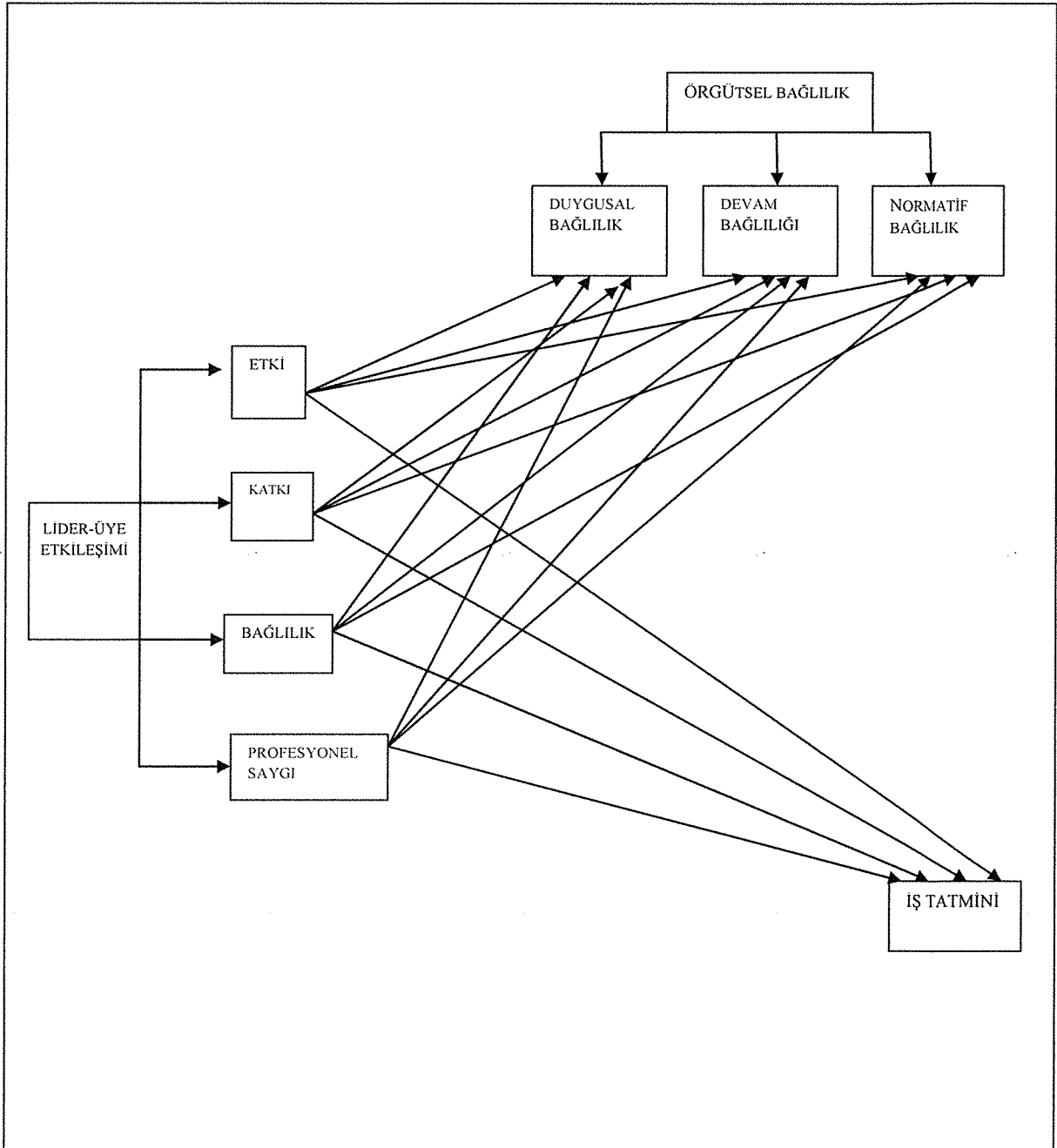
Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde konaklama işletmelerinde lider-üye etkileşimi ile ilgili gerçekleştirilen bir çok çalışma bulunmasına rağmen lider-üye etkileşiminin çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerindeki etkisini birlikte ele alan çalışma sayısı son derece kısıtlıdır. Ancak farklı alan yazınlarında yapılan literatür taraması sonucunda lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi (Kinicki ve Vecchio, 1994; Joo,2010; Lo, Ramayah, Min ve Songan, 2010; Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014; Göksel ve Aydın, 2012; Casimir, Ngee Keith, Yuan Wang ve Ooi, 2014) ve lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi (Janssen ve Van Yperen, 2004; Laschinger, Purdy ve Almost, 2007; Harris, Wheeler ve Kacmar, 2009; Akkoç ve Çiftçi, 2016; Eryılmaz, Dirik ve Köse, 2016; Uçar, 2019) inceleyen birçok çalışmanın bulunduğu görülmektedir. Konaklama işletmelerinde lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemesi bakımından bu tez çalışmasının literatüre katkı sağlaması umulmaktadır.



## 5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın ana amacı doğrultusunda araştırma modeli Şekil 5.1'de gösterilmiştir.

Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli



### **Hipotezler**

H1: Lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1a: Lider-üye etkileşiminin etki boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1b: Lider-üye etkileşiminin etki boyutunun örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1c: Lider-üye etkileşiminin etki boyutunun örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1d: Lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1e: Lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutunun örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1f: Lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutunun örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1g: Lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1h: Lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1i: Lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1j: Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1k: Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1l: Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2: Lider-üye etkileşiminin iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2a: Lider-üye etkileşiminin etki boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2b: Lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2c: Lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2d: Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

### 5.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Antalya ili Belek bölgesinde 2018 yılı Mayıs-Ekim aylarında gerçekleştirilmiştir. Araştırma Antalya'nın Belek bölgesinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmelerinin işgörenleri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın Belek bölgesinde gerçekleştirilmesinin nedeni, bu bölgedeki konaklama işletmelerinin genel olarak yıl boyu faaliyette olmaları ve daha kurumsal bir yapıya sahip olabilecekleri düşüncesidir. Buradan hareketle, araştırma konusu olarak belirlenen lider-üye etkileşiminin liderler ve üyelerinin uzun süredir birlikte çalıştıkları işletmelerde daha iyi analiz edilebileceği düşünülmüştür.

Bu araştırma T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nün 2018 yılı itibari ile yayınladığı turizm işletme belgeli tesisler listesine dayalı olarak Antalya'da Belek bölgesinde bulunan turizm işletme belgeli 51 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesi ile sınırlıdır (www.kulturturizm.gov.tr, Erişim tarihi:28.10.2018).

### 5.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle ilgili konularda literatür taraması yapılmış ve daha önce gerçekleştirilen ampirik çalışmalarda kullanılan ölçekler incelenerek dört bölümden oluşan bir anket hazırlanmıştır (EK 1). Araştırmada veriler hazırlanan anket aracılığıyla toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 22 istatistik programı ile analiz edilmiştir.

#### 5.4.1.Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini, Antalya Belek bölgesinde yer alan 51 adet 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır.

Bu tez çalışmasında kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Yaygın olarak kullanılan bu yöntem ankete cevap vermek isteyen herkesin örneğe dahil edildiği ve istenilen örneklem büyüklüğüne ulaşıncaya kadar devam eden örnekleme yöntemidir (Coşkun, Altunışık, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2015:132). Araştırma kapsamında Belek bölgesinde bulunan konaklama işletmelerine tez çalışması kapsamında anket çalışması yapılması konusunda izin alabilmek için ilk olarak telefon aracılığıyla ulaşılmıştır. İlk aşamada ulaşılan 16 konaklama işletmesi sezonun yoğun olmasından ve anket çalışması ile kurumsal bilgilerinin paylaşılacağını düşünmelerinden dolayı anket çalışmasının yapılması konusunda sıcak yaklaşmamışlardır. 16 konaklama işletmesinden onay alınamamasından dolayı anket uygulamasını gerçekleştirebilmek amacıyla konaklama işletmelerindeki tanıdık çalışanlara

ulaşmış ve tanıdık çalışanlar aracılığıyla 11 konaklama işletmesinde anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü tarafından 11.08.2010 tarihinde yayınlanan Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan Turizm İşletmesi ve Turizm Yatırımı Belgeli Konaklama Tesislerinin İlçeler Bazında Dağılımı Tablosuna göre Antalya Belek bölgesinde 49 tane 5 yıldızlı konaklama işletmesi bulunmaktadır. 49 tane 5 yıldızlı konaklama işletmesinin yatak kapasitesi 43.914 olarak belirtilmiştir. Bu bilgi ışığında bir konaklama işletmesinin ortalama 896.2 yatak yani yaklaşık olarak 900 yatak kapasiteli olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nün 2018 yılı itibari ile yayınladığı turizm işletme belgeli tesisler listesine bakıldığında ise 5 yıldızlı 51 konaklama işletmesinin bulunduğu görülmektedir. Buradan hareketle 51 konaklama işletmesinin yatak kapasitesi toplamının 45714 olduğu sonucuna ulaşılabılır. Çalışan başına yatak sayısı kriterine göre 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bir çalışana düşen yatak sayısı 3,08'dir (Türkiye Otelciler Federasyonu [TÜROFED], 2010: 9). Buna göre 51 konaklama işletmesinde yaklaşık 14842 çalışanın bulunduğu söylenebilir. Bu bilgiler ışığında yeterli örneklem sayısı aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır.

Örneklem sayısının belirlenmesinde  $n = Nt^2 \cdot p \cdot q / d^2(N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$  formülünden yararlanılmıştır (Baş, 2006: 47).

$$n = 14842 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5) / (0,05)^2 \cdot (14842-1) + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)$$

$$n = 375$$

#### 5.4.2. Veri Toplama Aracının Oluşturulması

Araştırmada demografik bilgilerin bulunduğu kişisel bilgi formu ile birlikte, lider-üye etkileşim ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve iş tatmini ölçeği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Araştırmada 1998 yılında Liden ve Maslyn tarafından geliştirilen "Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi 12" (LMX-MDX-12) ölçeği lider-üye etkileşimini ölçmek için kullanılmıştır. Ölçekte lider-üye veya yönetici-ast arasındaki etkileşimi dört boyutta (etki, bağlılık, katkı, profesyonel saygı) ele alan 12 ifade yer almaktadır. Bu ifadelerden 1., 2. ve 3. ifade etki, 4., 5. ve 6. ifade bağlılık, 7., 8. ve 9. ifade katkı 10., 11. ve 12. ifade profesyonel saygı boyutunu oluşturmaktadır.

Araştırmada çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinin Meyer, Allen ve Smith (1993)

tarafından revize edilerek tekrar oluşturulan şekli kullanılmıştır. Ölçekte örgütsel bağlılığı duygusal,devam ve normatif olarak üç boyutta ölçen 18 ifade yer almaktadır.

Araştırmada çalışanların iş tatmini düzeylerini ölçmek için Yoon ve Thye (2002) tarafından Brayfield ve Rothe (1951) 'nin geliştirdiği iş tatmini ölçeğinin ifadelerinden seçilen ve tek boyutlu beş ifadeden oluşturulan iş tatmini ölçeği kullanılmıştır.

Ankette bulunan ifadelerin ölçülmesi için beşli likert tipi ölçek kullanılmış olup, ankete katılanların katılım dereceleri 1'den 5'e kadar numaralandırılmış olan kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum ifadeleri ile belirlenmiştir.

#### 5.4.3. Verilerin Toplanması ve Ön Test

Araştırma 2018 yılı Mayıs-Ekim ayları arasında Antalya Belek bölgesinde gerçekleştirilmiştir. Önce 2 adet 5 yıldızlı otel işletmesinde toplam 66 çalışanla ön test yapılmıştır. Ön test sonunda sorularda değişiklik yapılmasına gerek görülmemiştir. Ön testin güvenilirlik analizi Lider-üye etkileşimi ölçeği için alfa katsayısı 0.93, örgütsel bağlılık ölçeği için alfa katsayı 0.76 ve iş tatmini ölçeği için ise 0.88 çıkmıştır. Daha sonra, On bir konaklama işletmesinde toplam 526 anket çalışması gerçekleştirilmiştir. SPSS analizleri öncesinde yapılan incelemede 207 anketin analize uygun şekilde doldurulmadığı tespit edilmiş, bu anketler analizden çıkartılmış ve analizler geri kalan 319 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

#### 5.5. Verilerin Normalliği Testi

Bir araştırmacı verilerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için çarpıklık ve basıklık değerlerini temel alan istatistik testler kullanılabilir. Bu testlerde en çok kullanılan kritik değerler (-2.58 ve +2.58)'dir ( Hair, Black, Babin ve Anderson, 2014: 71).

Kullanılan ölçeklerin ortalamalarının çarpıklık ve basıklık katsayı değerlerinin tamamının (+2.58) ve (-2.58) arasında olduğu görülmektedir. Buna göre verilerin normal dağılıma sahip olduğu söylenebilir

**Tablo 5.1. Ölçeklerin Ortalamalarının Normallik Testi**

Ölçek Ortalamaları	Çarpıklık(Skewnesss)	Basıklık(Kurtosis)
Lider-üye etkileşimi	-1.133	0.648
Örgütsel bağlılık	-0.085	-0.466
İş tatmini	-1.156	1.898

## 5.6. Güvenirlilik Analizleri

Güvenirlilik Analizi (Reliability Analysis) ölçmede kullanılan araçların özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir (Kalaycı, 2016: 405).

Ölçeklerin güvenirliliğinin tespiti için ( $\alpha$ ) katsayısına bakılmaktadır. Bu katsayının yorumlanması aşağıdaki gibidir (Kalaycı, 2016: 405):

$0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçeğin güvenirliliği düşük,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir,

$0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Pilot çalışma kapsamında yapılan 66 anket ile ölçeklerin güvenirlilik analizleri yapılmış ve ölçeklerin güvenirlilik kat sayılarına göre lider-üye etkileşimi ölçeğinin yüksek derecede güvenilir, örgütsel bağlılık ölçeğinin oldukça güvenilir, iş tatmini ölçeğinin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu belirlenmiştir. Analiz kapsamında kullanılan 319 anket ile gerçekleştirilen ölçeklerin güvenirlilik analizleri ise aşağıdaki gibidir:

**Tablo. 5.2. Ölçeklerin Güvenirlilik Düzeyleri**

Ölçek İsmi	Cronbach's Alpha $\alpha$
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	0.956
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0.831
İş Tatmini Ölçeği	0.864

## 5.7. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde Antalya Belek bölgesindeki 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları tarafından doldurulan anket formlarındaki verilerin analizi ile elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

### 5.7.1. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Bu bölümde lider-üye etkileşimi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin faktör analizleri yer almaktadır.

#### 5.7.1.1. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin Faktör Analizi

Lider-üye etkileşimi düzeyini ölçmek için kullanılan ölçekte 12 ifade yer almaktadır. Ölçeğin geçerliliği ve güvenirliliğini ölçmek için ilk olarak verilere güvenirlilik analizi

uygulanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinin sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı; 0.956 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Güvenilirlik analizi sonrasında elde edilen Item-total statistics tablosuna bağlı olarak yapılan incelemede ölçeğin güvenilirliğini etkileyen bir maddeye rastlanmadığından dolayı herhangi bir madde çıkartma işlemi yapılmamıştır. Daha sonra elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğunu ve örneklem yeterliliğini ölçmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Barlett testi yapılmıştır. KMO değerinin 0.950 gibi mükemmel bir seviyeye sahip olduğu görülmüştür. Barlett testi sonucu 3347.923 ve  $p= 0.000$  olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen bu veriler ölçeğin faktör analizine tabi tutulmasından hiçbir engelin olmadığını göstermektedir.

Özdeğer yöntemi kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda ölçekteki tüm önermeler tek faktör altında toplanmıştır. Lider-üye etkileşimi ölçeği 4 faktörden oluştuğu için varimax döndürme yöntemi kullanılarak 4 faktörle sınırlandırılıp faktör analizi tekrar yapılmıştır. Bu faktör analizi sonucunda 4 boyut ortaya çıkmıştır. 12 önermenin literatüre uygun olarak istenilen faktör yapıları içerisinde toplandığı görülmüştür. Bu faktörlerin isimleri sırasıyla; Profesyonel Saygı, Katkı, Etki ve bağlılık olarak ifade edilmiştir (Tablo 5.3). Lider-Üye Etkileşimi ölçeğinin faktörlerinin ortalamaları incelendiğinde tüm faktörlere ait ortalamaların yüksek olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama LÜE ölçeğinin "katkı" boyutu iken onu küçük bir fark ile "profesyonel saygı" boyutu izlemektedir. Bu ortalamalara göre konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin liderleri ile olan etkileşimlerinin yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

Tablo. 5.3. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Faktör Analizi Tablosu

	Faktör Yükleri	Öz Değerler	Varyansı Açıklama Oranı(%)	Ortalama	Güvenilirlik Alpha ( $\alpha$ )
<b>Faktör 1: Profesyonel Saygı</b>		2.686	22.382	4.19	0.923
10. Amirimın mesleki becerilerine hayranlık duyarım.	0.792				
11. Amirimın iş ile ilgili bilgi ve yeterliliğine saygı duyarım	0.784				
12. Amirimın iş ile ilgili bilgisinden etkilenirim.	0.776				
<b>Faktör 2: Katkı</b>		2.657	22.145	4.22	0.875
9. Amirim için iş tanımında belirtilenden daha fazla bir görevi yaparım.	0.842				
8. Amirimın işe yönelik hedeflerini karşılamak için normalde istenenden daha fazla çaba göstermeye razıyım.	0.727				
7. Amirim için elimden gelenin en iyisini yapmayı sorun etmem.	0.680				
<b>Faktör 3: Etki</b>		2.480	20.665	4.15	0.923
2. Amirim herhangi bir insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.	0.753				
3. Amirim ile çalışmak çok eğlencelidir.	0.729				
1. Amirimi kişi olarak çok severim.	0.708				
<b>Faktör 4: Bağlılık</b>		2.176	18.136	4.13	0.850
4. Amirim yaptığım işleri, gündemdeki konu ile ilgili tam bilgi sahibi olmasa bile üstüne karşı savunur.	0.824				
5. Başkaları üzerime gelirse amirim beni onlara karşı savunur.	0.706				
6. Eğer mazur görülebilir bir hata yaparsam, amirim beni işletmede başkalarına karşı savunur.	0.527				

Güvenilirlik ( $\alpha$ ):0.956, Toplam Varyansı Açıklama Oranı (%):83.327, KMO Değeri:0.950, Bartlett's Değeri:3347.923,  $p=0.000$

### 5.7.1.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi

Örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek için kullanılan ölçekte 18 ifade yer almaktadır. Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliğini ölçmek için ilk olarak verilere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinin sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı; 0.831 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Güvenilirlik analizi sonrasında elde edilen Item-total statistics tablosuna bağlı olarak yapılan incelemede ölçeğin güvenilirliğini etkileyen bir maddeye rastlanmadığından dolayı herhangi bir madde çıkartma işlemi yapılmamıştır. Daha sonra elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğunu ve örneklem yeterliliğini ölçmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Barlett testi yapılmıştır. . KMO değerinin 0.858 gibi çok iyi bir seviyeye sahip olduğu görülmüştür. Barlett testi sonucu 2113.168 ve  $p=0.000$  olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen bu veriler ölçeğin faktör analizine tabi tutulmasından hiçbir engelin olmadığını göstermektedir.

Özdeğer yöntemi kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda 4 boyut ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği 3 faktörden oluştuğu için varimax döndürme yöntemi kullanılarak 3 faktörle sınırlandırılıp faktör analizi tekrar yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda 25. önerme faktör analizinde tek kaldığından ve 28. önerme farklı bir faktör altına



yüklendiğinden dolayı faktör analizinden çıkartılmıştır. Daha sonra faktör analizi tekrarlanmıştır. Bu faktör analizi sonucunda 3 boyut ortaya çıkmış ve ölçeğin faktör yapısı literatür ile benzerlik göstermiştir. Bu faktörlerin isimleri sırasıyla; Duygusal bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık olarak ifade edilmiştir. Tablo 5.4'de araştırmaya katılan konaklama işletmesi çalışanlarının duygusal bağlılıklarının ve normatif bağlılıklarının devam bağlılığına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu ortalamalara göre konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin duygusal bağlılıklarının yüksek, devam bağlılıklarının ise düşük seviyede olduğu söylenebilir.

**Tablo. 5.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Faktör Analizi Tablosu**

	Faktör Yüklere	Öz Değerler	Varyansı Açıklama Oranı(%)	Ortalama	Güvenilirlik Alpha ( $\alpha$ )
<b>Faktör 1: Duygusal Bağlılık</b>		<b>3.878</b>	<b>24.238</b>	<b>3.88</b>	<b>0.865</b>
13.Kariyerimin geri kalan kısmını bu işletmede geçirmekten çok mutlu olurum.	0.798				
14.Bu işletmenin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissedirim.	0.755				
15.İşletmeye karşı güçlü bir 'aidiyet' duygusu hissetmiyorum.	0.680				
16..Bu işletmeye karşı 'duygusal bir bağ' hissetmiyorum.	0.794				
17.İşletmede kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.	0.815				
18.Bu işletme benim için çok özel bir anlam taşıyor.	0.642				
<b>Faktör 2: Devam Bağlılığı</b>		<b>2.793</b>	<b>17.458</b>	<b>2.96</b>	<b>0.756</b>
19.Şuanda iş yerimde çalışmaya devam etmem, isteğim olduğu kadar bir zorunluluktur.	0.578				
20. Şuan iş yerimden ayrılmak istesem bile, bu benim için çok zor olurdu.	0.524				
21.İşyerimden şimdi ayrılmak istemeye karar verseydim, hayatımda çok fazla şey olumsuz etkilenirdi.	0.753				
22. İş yerimden ayrılmayı düşündüğümde, çok az seçeneğimin olduğunu hissediyorum.	0.728				
23. Bu işletmeye kendimden çok fazla şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	0.612				
24. Bu işletmeden ayrılmanın olumsuz sonuçlardan biri uygun alternatiflerin az olmasıdır.	0.629				
<b>Faktör 3: Normatif Bağlılık</b>		<b>2.505</b>	<b>15.658</b>	<b>3.25</b>	<b>0.798</b>
26. Benim için avantajlı olsa bile, şimdi işletmemden ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.	0.804				
27.Şimdi işletmemden ayrılıysaydım, kendimi suçlu hissedirdim.	0.793				
29. Buradaki insanlara karşı minnet borcu hissettiğimden, şuanda işletmemden ayrılmam.	0.705				
30. İşletmeye çok şey borçluyum.	0.555				

Güvenilirlik ( $\alpha$ ):0.831, Toplam Varyansı Açıklama Oranı (%) 57.353, KMO Değeri:0.849, Bartlett's Değeri: 1978.179,  $p=0.000$

### 5.7.1.3. İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Analizi

İş tatminini düzeyini ölçmek için kullanılan iş tatmini ölçeğinde 5 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliğini ölçmek için ilk olarak verilere

güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinin sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı; 0,864 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Güvenilirlik analizi sonrasında elde edilen Item-total statistics tablosuna bağlı olarak yapılan incelemede ölçeğin güvenilirliğini etkileyen bir maddeye rastlanmadığından dolayı herhangi bir madde çıkartma işlemi yapılmamıştır. Daha sonra elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğunu ve örneklem yeterliliğini ölçmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Barlett testi yapılmıştır. . KMO değerinin 0.870 gibi çok iyi bir seviyeye sahip olduğu görülmüştür. Barlett testi sonucu 942.997 ve  $p= 0.000$  olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen bu veriler ölçeğin faktör analizine tabi tutulmasından hiçbir engelin olmadığını göstermektedir. Özdeğer yöntemi kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda tüm önermeler literatüre uygun olarak tek boyut altında toplanmıştır. Tablo 5.5'e göre işgörenlerin iş tatmini ortalamalarının 4.07 olduğu görülmektedir. Bu ortalamaya göre konaklama işletmeleri çalışanlarının iş tatminlerinin yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

**Tablo. 5.5. İş Tatmini Ölçeğine Ait Faktör Analizi Tablosu**

	Faktör Yüklere	Öz Değerler	Varyansı Açıklama Oranı(%)	Ortalama	Güvenilirlik Alpha ( $\alpha$ )
<b>Faktör 1</b>		<b>3.436</b>	<b>68.724</b>	<b>4.07</b>	<b>0.864</b>
31. İşimden keyif alıyorum.	0.851				
32. Sık sık işimin çok iyi olduğunu düşünüyorum.	0.892				
33. Şu anki işimi seviyorum.	0.897				
34. İşimden memnunum.	0.880				
35. İşime karşı ilgimi kaybediyorum.	0.582				

Güvenilirlik ( $\alpha$ ):0.864, Toplam Varyansı Açıklama Oranı(%):68.724, KMO Değeri:0.870, Bartlett's Değeri: 942.997,  $p= 0.000$

### 5.7.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 5.6'da görüldüğü gibi 319 kişilik örneklem grubunun %56.4 'lük kısmını erkek, % 43.6'lık kısmını kadın katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında % 64.9'unun evli, %35.1'inin bekar olduğu görülmektedir.

Eğitim durumlarına bakıldığında, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun % 44,8 'inin lise mezunu, 15.4' ünün ilk öğretim, 19.7' sinin ön lisans, 18.5'inin lisans ve % 1.6' sının yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Katılımcıların departmanlara göre dağılımları incelendiğinde; % 32'si Yiyecek ve İçecek, %12.5' i Ön Büro, %23.5'i Kat Hizmetleri, % 6.6'sı Satış Pazarlama, % 6.9' u İnsan kaynakları, % 5.3'ü Güvenlik, %6.3'ü Muhasebe ve % 6.9'u ise diğer departmanlarda

çalışmaktadır. 319 katılımcının % 16.3'ünün 25 yaşında veya altında, %28.5'inin 26-30 yaş aralığında, % 32.6' sının 31-35 yaş aralığında, %15.4'ünün 36-40 yaş aralığında, %4.4'ünün 41-45 yaş aralığında, % 2.8'inin 46 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları işletmelerdeki görev sürelerine bakıldığında %16.6'sı 1 yıldan az süredir, %45.8'i 1-5 yıl aralığında, %32.3'ü 6-10 yıl aralığında, % 3.8'i 11-15 yıl aralığında, % 0.6'sı 16-20 yıl aralığında ve % 0.9'u 21 yıl ve üzeri süredir işletmelerinde çalışmaktadır. Son olarak çalışma şekillerine bakıldığında katılımcıların çoğunluğunun % 78.7'sinin sürekli olarak, % 21.3'ünün ise sezonluk olarak işletmelerinde çalıştıkları görülmektedir.

**Tablo. 5.6. Demografik Bulgular**

CİNSİYET			MEDENİ DURUM		
DEĞİŞKEN	SAYI	YÜZDE	DEĞİŞKEN	SAYI	YÜZDE
Erkek	180	56.4	Evli	207	64.9
Kadın	139	43.6	Bekar	112	35.1
Toplam	319	100	Toplam	319	100
EĞİTİM DEĞİŞKEN			YAŞ DEĞİŞKEN		
DEĞİŞKEN	SAYI	YÜZDE	DEĞİŞKEN	SAYI	YÜZDE
İlk Öğretim	49	15.4	25 ve altı	52	16.3
Lise	14	44.8	26-30	91	28.5
Ön Lisans	63	19.7	31-35	104	32.6
Lisans	59	18.5	36-40	49	15.4
Lisans Üstü	5	1.6	41-45	14	4.4
Toplam	319	100	46 ve üstü	9	2.8
			Toplam	319	100
GÖREV YAPILAN DEPARTMAN DEĞİŞKEN			GÖREV SÜRESİ DEĞİŞKEN		
DEĞİŞKEN	SAYI	YÜZDE	DEĞİŞKEN	SAYI	YÜZDE
Yiyecek ve İçecek	102	32.0	1 Yıldan az	53	16.6
Ön büro	40	12.5	1-5 Yıl	146	45.8
Kat Hizmetleri	75	23.5	6-10 Yıl	103	32.3
Satış ve Pazarlama	21	6.6	11-15 Yıl	12	3.8
İnsan Kaynakları	22	6.9	16-20 Yıl	2	0.6
Güvenlik	17	5.3	21 Yıl ve üstü	3	0.9
Muhasebe	20	6.3	Toplam	319	100
Diğer	22	6.9			
GÖREV YAPILAN DEPARTMAN DEĞİŞKEN			ÇALIŞMA ŞEKLİ DEĞİŞKEN		
DEĞİŞKEN	SAYI	YÜZDE	DEĞİŞKEN	SAYI	YÜZDE
Toplam	319	100	Sürekli	251	78.7
			Sezonluk	68	21.3
			Toplam	319	100

### 5.7.3. T-Testi ve Anova Testi

Coşkun vd.(2015: 182) T-testi ve Anova testinin parametrik analiz tekniklerinden olduklarını ve iki grup içeren karşılaştırmalar için T-testinin, ikiden fazla grup içeren karşılaştırmaları yapabilmek için ise Anova testinin uygun olduğunu vurgulamışlardır.

### 5.7.3.1. T-Testi

Katılımcıların cinsiyetine, medeni durumuna ve çalışma şekillerine göre araştırma değişkenlerinden elde edilen bulgular arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t testi sonuçları Tablo 5.7' de verilmiştir.

**Tablo. 5.7. T-Testi Sonuçları**

Tanıtıcı Özellikler		Etki		Bağlılık		Katkı		Prof. say.	
Cinsiyet	n	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
Kadın	139	4.13	0.97	4.11	0.83	4.18	0.86	4.18	0.89
Erkek	180	4.16	0.91	4.15	0.84	4.25	0.83	4.20	0.91
T-testi		p= 0.236		p= 0.513		p=0.510		p= 0.373	
Medeni Durum	n	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
Evli	207	4.25	0.86	4.25	0.81	4.31	0.73	4.28	0.85
Bekar	112	3.96	1.04	3.93	0.86	4.06	1.00	4.02	0.96
T-testi		P= 0.063		P= 0.314		P= 0.000		P=0.415	
Çalışma Şekli	n	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
Sürekli	251	4.30	0.80	4.28	0.81	4.37	0.72	4.31	0.84
Sezonluk	68	3.57	1.15	3.61	0.88	3.68	1.03	3.74	0.96
T-testi		p= 0.000		P= 0.066		P= 0.000		P= 0.099	
Tanıtıcı Özellikler		Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık		İş Tatmini	
Cinsiyet	n	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
Kadın	139	3.80	0.83	2.88	0.76	3.16	0.72	4.07	0.70
Erkek	180	3.94	0.74	3.02	0.78	3.32	0.69	4.07	0.84
T-testi		P= 0.084		P= 0.932		P= 0.887		P= 0.236	
Medeni Durum	n	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
Evli	207	4.01	0.67	2.93	0.76	3.29	0.71	4.19	0.64
Bekar	112	3.63	0.90	3.02	0.81	3.18	0.69	3.85	0.95
T-testi		P= 0.000		P= 0.403		P= 0.278		P= 0.000	
Çalışma Şekli	n	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
Sürekli	251	4.02	0.72	2.97	0.77	3.30	0.72	4.19	0.68
Sezonluk	68	3.35	0.80	2.91	0.79	3.06	0.63	3.60	0.94
T-testi		P= 0.031		P= 0.756		P= 0.137		P= 0.001	

Yapılan T-testi sonuçlarına göre, lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, katılımcıların medeni durumlarına göre sadece katkı boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdiği ( $p=0.000<0.05$ ), katılımcıların çalışma şekillerine göre ise lider-üye etkileşiminin etki ve katkı boyutlarında anlamlı bir farklılık gösterdiği ( $p=0.000<0.05$ ) sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarına bağlı olarak yapılan T-testi sonuçlarına göre, katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılığın alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı, katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılığın sadece duygusal bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdiği ( $p=0.000<0.05$ ), katılımcıların çalışma şekillerine göre ise örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılığın olduğu ( $P=0.031<0.05$ ) tespit edilmiştir.

Son olarak test sonucunda katılımcıların medeni durumlarına ( $p=0.000<0.05$ ) ve çalışma şekillerine ( $p=0.001<0.05$ ) göre iş tatminlerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir (Tablo 5.7).

### 5.7.3.2. Anova (Varyans) Testi

Bu araştırmada anket formu kullanılarak elde edilen verilerin analizinde one-way anova metodu, hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılığın olduğunun belirlenmesinde "Post Hoc" testlerinden "Tukey" ve "LSD" testleri kullanılmıştır. Anova Testiden önce demografik özelliklerden eğitim durumu içinde lisans üstü grubu katılımcı sayısının yetersiz olması nedeniyle lisans grubu ile birleştirilmiştir. Diğer demografik değişkenler içerisinde katılımcı sayıları düşük olan gruplar analize dahil edilmemiştir. Analiz sonunda elde edilen bulgular Tablo 5.8'de verilmiştir.

Yapılan anova testi sonuçlarına göre katılımcıların eğitim durumlarına göre lider-üye etkileşiminin sadece katkı boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $p=0.029<0.05$ ). Katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılığın sadece duygusal bağlılık boyutunda ve iş tatmininde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $p=0.02<0.05$ ;  $p=0.044<0.05$ ). Katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının tamamında ( $p=0.454>0.05$ ;  $p=0.171>0.05$ ;  $p=0.506>0.05$ ;  $p=0.293>0.05$ ), örgütsel bağlılığın alt boyutlarının tamamında ( $p=0.117>0.05$ ;  $p=0.683>0.05$ ;  $p=0.239>0.05$ ) ve iş tatmininde ( $p=0.317>0.05$ ) anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Katılımcıların yaşlarına göre lider-üye etkileşiminin tüm alt boyutlarında ( $p=0.002<0.05$ ;  $p=0.002<0.05$ ;  $p=0.007<0.05$ ;  $p=0.007<0.05$ ) ve iş tatmininde anlamlı bir farklılık ( $p=0.015<0.05$ ) belirlenirken, örgütsel bağlılığın sadece duygusal bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılık ( $p=0.000<0.05$ ) tespit edilmiştir. Çalışanların görev süreleri dikkate alındığında ise lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının tamamında ( $p=0.004>0.05$ ;  $p=0.000>0.05$ ;  $p=0.003>0.05$ ;  $p=0.024>0.05$ ), örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında ( $p=0.006>0.05$ ;  $p=0.010>0.05$ ) anlamlı bir farklılık tespit edilirken, iş tatmininde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo. 5.8. Anova Testi Sonuçları

Tamtıcı Özellikler		Etki		Bağlılık		Katkı		Prof. say.	
Eğitim Durumu	n	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
İlköğretim	49	3.89	1.19	3.98	0.95	3.91*	1.10	3.95	0.98
Ön lisans	63	4.24	0.91	4.17	0.89	4.37*	0.76	4.24	0.82
Lisans	64	4.16	1.01	4.13	0.90	4.22	0.83	4.18	0.94
Anova Analizi		P=0.197		P=0.523		P=0.029		P=0.234	
Departman	n	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
Yiyecek ve İçecek	102	4.07	0.92	4.07	0.82	4.14	0.85	4.17	0.89
Ön büro	40	4.23	0.80	4.30	0.60	4.31	0.63	4.30	0.80
Kat Hizmetleri	75	3.99	1.08	4.00	0.94	4.13	0.95	4.03	0.95
Anova Analizi		P=0.454		P=0.171		P=0.506		P=0.293	
Yaş	n	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
25 Yaş ve altı	52	3.88*	1.23	3.91*	0.93	4.10*	1.08	3.91*	1.07
26-30	91	3.98*	1.00	3.97*	0.94	4.05*	0.93	4.08*	0.96
31-35	104	4.31*	0.71	4.30*	0.70	4.32*	0.69	4.34*	0.81
36-40	49	4.44*	0.75	4.37*	0.76	4.51*	0.54	4.41*	0.68
Anova Analiz		P=0.002		P=0.002		P=0.007		P=0.007	
Görev Süresi	n	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
1 Yıldan Az	53	3.93*	1.15	3.86*	0.88	4.03*	0.97	4.05*	0.96
1-5 Yıl	146	4.05*	0.98	4.06*	0.89	4.12*	0.92	4.09*	0.97
6-10 Yıl	103	4.38*	0.66	4.39*	0.64	4.44*	0.59	4.38*	0.73
Anova Analizi		P=0.004		P=0.000		P=0.003		P=0.024	
Tamtıcı Özellikler		Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık		İş tatmini	
Eğitim Durumu	n	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
İlköğretim	49	3.58*	0.79	3.10	0.82	3.21	0.63	3.78*	0.85
Ön lisans	63	3.89*	0.91	2.86	0.81	3.23	0.77	4.17*	0.84
Lisans	64	4.00*	0.73	2.90	0.77	3.19	0.75	4.07	0.77
Anova Analizi		P=0.02		P=0.292		P=0.978		P=0.044	
Departman	n	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
Yiyecek ve İçecek	102	3.90	0.72	3.03	0.70	3.33	0.64	4.07	0.77
Ön büro	40	4.02	0.50	2.92	0.71	3.44	0.72	4.11	0.66
Kat Hizmetleri	75	3.73	0.85	3.03	0.79	3.22	0.71	3.91	0.81
Anova Analizi		P=0.117		P=0.683		P=0.239		P=0.317	
Yaş	n	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
25 Yaş ve altı	52	3.50*	0.93	2.98	0.78	3.16	0.63	3.87*	0.98
26-30	91	3.79*	0.73	2.84	0.75	3.12	0.71	3.94*	0.80
31-35	104	3.99*	0.76	3.08	0.75	3.39	0.69	4.16*	0.69
36-40	49	4.18*	0.66	3.00	0.86	3.29	0.79	4.28*	0.69
Anova Analizi		P=0.000		P=0.166		P=0.123		P=0.015	
Görev Süresi	n	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
1 Yıldan Az	53	3.76*	0.83	2.98	0.90	3.19	0.68	3.96*	0.97
1-5 Yıl	146	3.77*	0.83	2.86	0.73	3.14*	0.67	4.01*	0.76
6-10 Yıl	103	4.08*	0.65	3.05	0.74	3.41*	0.74	4.24*	0.60
Anova Analizi		P=0.006		P=0.156		P=0.010		P=0.025	

#### 5.7.4. Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki korelasyon katsayısının yorumlanmasında korelasyon katsayısı 0.00-0.25 arasında ise iki değişken arasındaki ilişki 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 şeklinde yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2016: 116).

#### 5.7.4.1. Astların Lider-Üye Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi

LÜE boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 5.9' da gösterilmiştir.

**Tablo. 5.9. Lider-Üye Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Tablosu**

		Etki	Bağlılık	Katkı	Profesyonel Saygı	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Etki	r	1						
	p							
Bağlılık	r	<b>0.795**</b>	1					
	p	0.000						
Katkı	r	<b>0.760**</b>	<b>0.730**</b>	1				
	p	0.000	0.000					
Profesyonel Saygı	r	<b>0.777**</b>	<b>0.709**</b>	<b>0.715**</b>	1			
	p	0.000	0.000	0.000				
Duygusal Bağlılık	r	<b>0.517**</b>	<b>0.463**</b>	<b>0.492**</b>	<b>0.530**</b>	1		
	p	0.000	0.000	0.000	0.000			
Devam Bağlılığı	r	0.007	0.080	0.079	0.031	0.041	1	
	p	0.907	0.155	0.160	0.576	0.462		
Normatif Bağlılık	r	<b>0.316**</b>	<b>0.320**</b>	<b>0.318**</b>	<b>0.339**</b>	<b>0.426**</b>	<b>0.512**</b>	1
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

\*\*p<0.01

Değişkenler arasındaki korelasyon kat sayıları incelendiğinde lider-üye etkileşiminin etki boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında orta ve pozitif yönlü ( $r=0.517$ ;  $p<0.01$ ), örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile zayıf ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0.316$ ;  $p<0.01$ ). Lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında zayıf ve pozitif yönlü ( $r=0.463$ ;  $p<0.01$ ), örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile arasında zayıf ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0.320$ ;  $p<0.01$ ). Lider-üye etkileşiminin katkı boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında zayıf ve pozitif yönlü ( $r=0.492$ ;  $p<0.01$ ), örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile zayıf ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0.318$ ;  $p<0.01$ ). Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında orta ve pozitif yönlü ( $r=0.530$ ;  $p<0.01$ ), örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0.339$ ;  $p<0.01$ ). Lider-üye etkileşiminin etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı boyutları ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

### 5.7.4.2. Astların Lider-Üye Etkileşimi İle İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi

LÜE boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 5.10' da verilmiştir

**Tablo. 5.10. Lider-Üye Etkileşimi İle İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Tablosu**

		Etki	Bağlılık	Katkı	Profesyonel Saygı	İş Tatmini
Etki	r	1				
	p					
Bağlılık	r	<b>0.795**</b>	1			
	p	0.000				
Katkı	r	<b>0.760**</b>	<b>0.730**</b>	1		
	p	0.000	0.000			
Profesyonel Saygı	r	<b>0.777**</b>	<b>0.709**</b>	<b>0.715**</b>	1	
	p	0.000	0.000	0.000		
İş Tatmini	r	<b>0.545**</b>	<b>0.530**</b>	<b>0.511**</b>	<b>0.529**</b>	1
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	

\*\*p<0.01

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre lider-üye etkileşiminin tüm alt boyutları ile tek boyuttan oluşan iş tatmini arasında orta ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $r=0.545$ ;  $r=0.530$ ;  $r=0.511$ ;  $r=0.529$ ;  $p<0.01$ ).

### 5.7.5. Regresyon Analizi

Araştırma kapsamında lider-üye etkileşiminin dört boyuttan oluşması yani birden fazla bağımsız değişken boyutunun bulunması nedeniyle çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu Regresyon analizinde F testi değeri modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını belirleyen değerdir. Modele dahil edilen bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin yüzde kaçını açıkladığını belirlilik katsayısı ( $R^2$ ) göstermektedir. Ancak çoklu regresyon analizinde bir hususa dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu husus modele eklenen değişken sayısı arttıkça belirlilik katsayısının arttığıdır. Böyle bir durum söz konusu ise (Adjusted  $R^2$ ) yani düzeltilmiş belirlilik katsayısına bakılması gerekmektedir (Kalaycı, 2016: 259). Regresyon analizinde önemli testlerden biri olan Durbin-Watson testi modelde otokorelasyon olup olmadığını göstermektedir. Bu testin değerinin 1.5-2.5 civarında olması istenir (Kalaycı, 2016: 267). Çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkenlerden her birine ait B kat sayısı, diğer bağımsız değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda söz konusu değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini göstermektedir. Bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü B kat sayısının işareti göstermektedir (Coşkun vd., 2015: 241).



**Tablo. 5.11. Lider-Üye Etkileşiminin Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi**

MODEL 1		Duygusal Bağlılık			
	B	Standart Hata	$\beta$	t	P
Sabit	1,607	0.202	-	7.944	0.000
Etki	0.149	0.078	0.177	1.913	0.057
Bağlılık	0.021	0.077	0.023	0.275	0.783
Katkı	0.136	0.073	0.146	1.875	0.062
Profesyonel Saygı	0.237	0.069	0.271	3.449	<b>0.001</b>

R= 0.564 R<sup>2</sup>= 0.318 Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= 0.309 F= 36.586 Durbin-Watson= 1.715 p=0.000

Model 1'de yer alan analiz sonuçlarına göre lider-üye etkileşiminin etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı alt boyutları ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasındaki çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu (F=36.586) ve belirlilik katsayısına göre (Adjusted R<sup>2</sup>) duygusal bağlılığın % 30'unun bağımsız değişkenler tarafından açıklanabildiği tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin boyutları incelendiğinde etki, bağlılık ve katkı boyutlarının örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır (p> 0.05). Lider-üye etkileşiminin sadece profesyonel saygı boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı pozitif etkisinin olduğu görülmektedir. ( $\beta$ :0.271; p< 0.05). Elde edilen sonuçlar doğrultusunda H1a, H1d ve H1g hipotezleri reddedilirken H1i hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo. 5.12. Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı Alt Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi**

MODEL 2		Devam Bağlılığı			
	B	Standart Hata	$\beta$	t	P
Sabit	2,613	0.240	-	10,890	0.000
Etki	-0.176	0.092	-0.212	-1,907	0.057
Bağlılık	0.149	0.091	0.161	1,636	0.103
Katkı	0.120	0.086	0.130	1,392	0.165
Profesyonel Saygı	-0.010	0.082	-0.011	-0.119	0.905

R=0.146 R<sup>2</sup>= 0.021 Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0.009 F= 1.715 Durbin-Watson=1.788 p=0.146

Model 2'de yer alan analiz sonuçlarına göre lider-üye etkileşiminin etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı boyutlarının örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır (p> 0.05). Bu bağlamda H1b, H1e, H1h ve H1j hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo. 5.13. Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Bağlılığın Normatif Bağlılık Alt Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi**

MODEL 3	Normatif Bağlılık				
	B	Standart Hata	$\beta$	t	P
Sabit	1.883	0.206	-	9.137	0.000
Etki	0.012	0.079	0.015	0.146	0.884
Bağlılık	0.091	0.078	0.108	1.164	0.245
Katkı	0.083	0.074	0.099	1.124	0.262
Profesyonel Saygı	0.142	0.070	0.180	2.022	<b>0.044</b>

R= 0.363    R<sup>2</sup>=0.132    Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0.120    F= 11.889    Durbin-Watson= 1.675    p= 0.000

Model 3' te yer alan analiz sonuçlarına göre lider-üye etkileşiminin etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı alt boyutları ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasındaki çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu (F=11.889) ve belirlilik katsayısına göre (Adjusted R<sup>2</sup>) normatif bağlılığın % 12'sinin bağımsız değişkenler tarafından açıklanabildiği tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin boyutları incelendiğinde etki, bağlılık ve katkı boyutlarının örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır (p> 0.05). Lider-üye etkileşiminin sadece profesyonel saygı boyutunun normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı pozitif etkisinin olduğu görülmektedir ( $\beta$ :0.180; p< 0.05). Elde edilen sonuçlar doğrultusunda H1c, H1f ve H1ı hipotezleri reddedilirken H1k hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo. 5.14. Lider-Üye Etkileşiminin Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi**

MODEL 4	İş Tatmini				
	B	Standart Hata	$\beta$	t	P
Sabit	1.660	0.197	-	8.429	0.000
Etki	0.139	0.076	0.166	1.829	0.068
Bağlılık	0.165	0.075	0.177	2.203	<b>0.028</b>
Katkı	0.112	0.071	0.121	1.538	0.114
Profesyonel Saygı	0.163	0.067	0.187	2.429	<b>0.014</b>

R= 0.588    R<sup>2</sup>= 0.345    Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0.337    F= 41.393    Durbin-Watson= 1.862    p=0.000

Model 4' te yer alan analiz sonuçlarına göre lider-üye etkileşiminin etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı alt boyutları ile iş tatmini arasındaki çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu (F=41.393) ve belirlilik katsayısına göre (Adjusted R<sup>2</sup>) iş tatminin % 33'ünün bağımsız değişkenler tarafından açıklanabildiği tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin boyutları incelendiğinde etki ve katkı boyutlarının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı (p> 0.05); bağlılık ve profesyonel saygı boyutlarının ise iş tatmini üzerinde anlamlı pozitif etkisinin olduğu görülmektedir ( $\beta$ : 0.177, B:0.187; p< 0.05). Ulaşılan sonuca göre H2a ve H2b hipotezleri reddedilirken, H2c ve H2d hipotezleri kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma kapsamında 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin liderleri ile olan etkileşimlerinin kalitesinin işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Öte yandan, Lider-üye etkileşimi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyleri ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Bu çalışma sonucunda aşağıdaki temel bulgular elde edilmiştir:

Bu araştırmaya katılan Antalya Belek Bölgesindeki konaklama tesisleri çalışanlarının liderleri ile olan etkileşimlerinin yüksek seviyede olduğu söylenebilir. Bu çalışanların işletmelerine olan duygusal bağlılıklarının yüksek, devam bağlılıklarının ise düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Ayrıca iş tatmini ortalamalarının 4.07 gibi yüksek bir seviyede bulunması araştırmadaki en temel bulgular içinde yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri dikkate alındığında; işgörenlerin cinsiyetlerine göre lider-üye etkileşiminin alt boyutlarında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Bu sonuç Kaşlı ve Aytemiz Seymen'nin(2010) çalışmalarında elde ettikleri sonuçlarla paralellik göstermekle birlikte Şahin'in (2011) lider-üye etkileşiminin cinsiyete göre farklılık gösterdiğini belirttiği çalışması ile farklılık göstermektedir. Yaş değişkeni ile lider-üye etkileşiminin alt boyutlarında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Bu sonuç Kaşlı ve Aytemiz Seymen'nin (2010) çalışmalarında elde ettikleri sonuçlarla paralellik göstermektedir. Çalışanların eğitim durumlarına göre LÜE'nin sadece katkı boyutunda anlamlı bir farklılık belirlenmiştir.

İş görenlerin medeni durumlarına göre ise lider-üye etkileşiminin sadece katkı boyutunda, örgütsel bağlılığın sadece duygusal bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Evli olan işgörenler bekar olan işgörenlere göre liderlerinin kendilerine daha fazla katkı sağladıkları görüşündedirler. Departmanlar bazında Lider-üye etkileşiminin hiçbir boyutunda anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. İş görenlerin çalışma şekilleri açısından lider-üye etkileşiminin etki ve katkı boyutlarında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Örgütlerinde sürekli olarak çalışan işgörenlerin sezonluk çalışan işgörenlere oranla liderlerinden daha fazla etkilendikleri ve liderlerinin kendilerine daha fazla katkı sağladığı görüşündedirler.

Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, işgörenlerin yaşlarına göre duygusal bağlılıklarında ve görev sürelerine göre duygusal bağlılıkları ve normatif bağlılıklarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Eğitim durumlarına göre ise duygusal bağlılıklarında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. İş görenlerin medeni durumlarına bakıldığında, örgütsel bağlılığın sadece duygusal bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Burada, evli olan işgörenler bekar olan işgörene göre daha fazla duygusal bağlılığa sahiptirler. İş görenlerin çalışma şekilleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide sadece duygusal bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Sürekli çalışanların sezonluk çalışanlara göre daha fazla duygusal bağlılığa sahip oldukları görülmektedir. Yaş değişkeni ve eğitim düzeyleri açısından ise işgörenlerin sadece duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur.

Çalışanların iş tatminleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiler ele alındığında, işgörenlerin medeni durumları ve çalışma şekillerine göre iş tatmini düzeylerinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Evli olan çalışanlar bekar olan çalışanlara göre, sürekli çalışanlar ise sezonluk çalışan işgörene göre işlerinden daha fazla tatmin sağlamaktadırlar. İş görenlerin yaşları ve eğitim durumlarına göre iş tatmini düzeylerinde de anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna karşın, işgörenlerin cinsiyetlerine göre iş tatminlerinde anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Elde edilen bu sonuç Toker (2007)'in elde ettiği sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Ayrıca çalışanların çalıştıkları departmanlara göre de iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamazken çalışanların görev sürelerine göre iş tatminlerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Lider-üye etkileşimi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilere bakıldığında; lider-üye etkileşiminin tüm alt boyutları ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilirken, LÜE'nin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Buna göre genel olarak lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Garg ve Dhar (2014) ve Kim, Poulston ve Sankaran (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların bulgularını destekler niteliktedir. Lider-üye etkileşiminin tüm alt boyutları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yani liderleri ile etkileşiminin kalitesi yüksek olan işgörenler diğer işgörene göre daha fazla iş tatmini sağlamaktadırlar.

İş görenlerin liderleri ile olan etkileşimlerinin kalitesinin çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi amacıyla gerçekleştirilen

regresyon analizi sonucunda LÜE alt boyutlarından sadece profesyonel saygı boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çekmecelioğlu ve Ülker (2014) tarafından eğitim kurumlarında öğretmenler ile gerçekleştirilen çalışmada ise lider-üye etkileşiminin bağlılık ve profesyonel saygı boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde, bağlılık ve katkı boyutlarının normatif bağlılık üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Göksel ve Aydıntan (2012) tarafından hastanelerdeki başhemşireler ile gerçekleştirilen çalışmada ise LÜE'nin sadece bağlılık alt boyutunun duygusal ve normatif bağlılık üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda bireylerin çalıştıkları sektörlere bağlı olarak örgütsel bağlılıklarını etkileyen lider-üye etkileşimi alt boyutlarının farklılık gösterebileceği sonucuna ulaşılabilir.

Regresyon analizi sonucunda LÜE'nin hiçbir alt boyutunun örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Lo vd.(2010) ise dönüşümsel liderliğin duygusal ve devam bağlılığı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü üstlendiğini belirtmişlerdir.

LÜE'nin bağlılık ve profesyonel saygı boyutlarının iş tatmini üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç Akkoç ve Çiftçi (2016)'nin eğitim kurumlarında gerçekleştirdikleri ve lider-üye etkileşimi düzeyi arttıkça çalışanların iş tatminlerinin arttığını belirledikleri ve Laschinger vd. (2007)'nin yüksek kalitedeki lider-üye etkileşimi kalitesine sahip olan hemşirelerin iş tatminlerinin arttığını belirledikleri çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar ışığında Antalya Belek bölgesinde yer alan konaklama işletmelerinde çalışan astların hem buldukları işletmede hem de buldukları sektörde kendi alanında ün kazanmış ve çevresinden yüksek seviyede mesleki saygı gören liderler ile çalışmalarının buldukları konaklama işletmesine olan bağlılıklarını arttırdığı ve böylece bağlılık düzeyleri yüksek olan ve liderlerine mesleki saygı duyan işgörenlerin işlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmektedir.

Belirlenen hedeflere ve amaçlara ulaşmada en önemli katkıyı sağlayacak unsurun insan kaynağı olduğu konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerinin yüksek olması çok önemlidir. Çünkü otomasyonun sınırlı olduğu konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetinin yüksek seviyede olması işgörenlerin hizmetlerinin kalitesine bağlıdır. Müşteri memnuniyetinin yüksek olması da işletmesine karşı bağlılığı yüksek ve işini severek yapan işgörenler ile mümkün olmaktadır. Bu bağlamda işgörenlerin örgütlerine karşı bağlılık hissetmelerinde ve işlerini severek yapmalarında liderleri ile olan

etkileşimleri önem arz etmektedir. Bu araştırma konaklama işletmelerindeki astlar (işgörenler) ile liderleri arasındaki etkileşimin önemine vurgu yapmaktadır.

Genel olarak bulgulara bakılarak eğitim seviyesi yüksek olan astların örgütlerine karşı daha fazla duygusal bağlılığa sahip oldukları ifade edilebilir. Duygusal bağlılığı yüksek olan astlar konaklama işletmesinin hedeflerine ulaşabilmesi için daha fazla çaba sarf edeceğinden dolayı konaklama işletmeleri eğitim düzeyi yüksek işgören çalıştırmaya özen göstermelidirler.

Araştırma bulgularına göre sezonluk çalışan işgörenlerin sürekli çalışan işgörene göre örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Bu nedenle liderler sezonluk çalışan astlarının örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini arttırmak için astları ile aralarındaki etkileşim düzeylerini arttırmaya çalışmalıdırlar.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da sınırlılık söz konusudur. Öncelikle sadece Antalya'nın Belek bölgesindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde yapılmış olmasından dolayı, bu çalışmadan elde edilen sonuçlara dayanarak tüm konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik bir genelleme yapılabilmesi söz konusu değildir.

Ulusal ve uluslararası yazında Lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini turizm sektöründe ve özellikle konaklama işletmelerinde birlikte ele alan araştırmaların son derece sınırlı olması nedeniyle, gerçekleştirilen bu çalışma ile literatüre katkıda bulunulmak istenmiştir. Gelecekte Türkiye'nin ve Antalya'nın farklı turizm bölgelerindeki konaklama işletmelerinde bu konuda başka çalışmalar gerçekleştirilmesinin hem literatüre hem de pratik olarak uygulamada sektöre katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca bu konuda farklı kültürlerde, farklı destinasyonlarda ve farklı coğrafyalarda, nepotizm gibi farklı değişkenlerle farklı çalışmalar gerçekleştirilebilir. Elde edilen sonuçlar kapsamında konaklama işletmelerinde liderlerin astlarını etkileme ve astlarına katkı sağlama konusunda yetersiz kaldıkları görülmektedir. Konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerinde LÜE'nin tüm alt boyutlarının pozitif etkisinin bulunması beklenen sonuç olmasına rağmen beklenenin aksine sonuçların çıkmasından dolayı sektör yöneticilerinin astlarının katkı, etki ve bağlılık algılamalarını geliştirici liderlik davranışı sergilemesi önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İİ BF Dergisi*, 2(4), 1-25.
- Akıncı, Z. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Akıncı, Z. (2016). *Otel İşletmeciliği ve Yönetimi* (1.Baskı). Ankara:Detay Yayıncılık.
- Akkoç, İ. ve Çiftçi, A. F. (2016). Lider-Üye Etkileşiminin Tükenmişliğe Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 193-211.
- Alkış, H. (2008). *Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Motivasyon) Kuramının İş Görenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 285-316.
- Arslan, E. (2017). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine etkisi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Arslantaş, C. C. (2007). Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Tisk Akademi*, 2(3),160-173.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467(6), 31-51.
- Atılmış, T. (2016). *İşletmelerde Kontrol Odağı ve Lider-Üye Etkileşiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

- Avcı, N.ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Avcı, U. ve Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 45-55.
- Ayanoğlu, F. Ş. (2007). *İşletmelerde Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama)*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aytekin, M. (2016). *Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi*,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (23), 35-59.
- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İl Örneği)*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık* (2.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Ballı, E. (2014). *Otel İşletmelerinde Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Baş, T. (2006). *Anket Nasıl Hazırlanır Uygulanır Değerlendirilir* (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi (Lüe) Modeli Ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi - Leader Member Exchange (Lmx) Model And Validity And Reliability Of Its Instrument In Turkish. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Batman, O. (2008). *Otel İşletmelerinin Yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Değişim Yayınları.
- Bauer, T. N. & Green, S. G. (1996). Development of Leader-MemberExchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management*, 39(6), 1538-1567.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.



- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. & Gilbert, N. L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Blau, G. J. & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Bolat, İ. (2011a). Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. *İş-Güç Endüstri İlişkilerine İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 63-80.
- Bolat, O. İ. (2011b). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255-266.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Boylu, Y., Pelit, E., ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.
- Brayfield, A. H. & Rothe, H. F. (1951). An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Bülbül, S. (2016). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini: Bir Kamu Kurumunda Uygulaması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.
- Casimir, G., Ngee Keith Ng, Y., Yuan Wang, K., ve Ooi, G. (2014). The Relationships Amongst Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Affective Commitment, and in-Role Performance: A Social-Exchange Perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5): 366-385
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Chitiris, L. (1988). Herzberg's Proposals and Their Applicability to the Hotel Industry. *Hospitality Education and Research Journal*, 12(1), 67-79.

- Clark, A., Oswald, A. & Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57-81.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. Ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı* (8. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Çalışkan, S. C.(2009). Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzları ve Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi (Lüe) Üzerine Bir Çalışma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 219-241.
- Çavdar, Ü. (1991). *Kuşadası'ndaki Konaklama İşletmelerinde Personel Bölümünün Yapısı, İşletme İçindeki Yeri ve Önemini Etkileyen Faktörler*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Ülker, F. (2014). Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Koceli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 35-58.
- Çevirgen, A. ve Üngüren, E. (2009). Konaklama İşletmelerinde Etik İklim ve İş Tatmini İlişkisi. *10. Ulusal Turizm Kongresi*, 21-24.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89.
- Çöp, S. ve Öztürk, Y.(2017). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 37-68.
- Dal, L. (2014). *Hizmetkâr Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Dansereau Jr. F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13: 46-78.
- Darwish A. Y. (2000). Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in A Non-Western Country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-24.
- Davis, W. D. & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader-Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 439-465.

- Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Doğan, S. ve KILIÇ, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37-61.
- Erdem, F. S. (2008). *Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergeneli, A. ve Eryiğit, M. (2001). Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 159-178.
- Erol, G. (2012). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Eryılmaz, İ., Dirik, D. ve Köse, S. (2016). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. 4. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı. *Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı*, 45.
- Eşitti, B. (2017). Konaklama İşletmelerinde Dışlanma, İş Gerilimi, Bağlılık İhtiyacı ve İş Performansı İlişkisi: Lider Üye Etkileşiminin Aracı Rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(1), 47-59.
- Garg, S. & Dhar, R. L. (2014). Effects of Stress, LMX and Perceived Organizational Support on Service Quality: Mediating Effects of Organizational Commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 64-75.
- Genç, S. G. ve Gümüş, M. (2017). Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzıyla İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Duygu İkliminin Aracılık Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 209-227.

- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader–Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Göksel, A. ve Aydınlan, B. (2012). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 247-271.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1991). The Transformation of Professionals Into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making. *Management Department Faculty Publications*, 16,25-39.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki etkisi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi. Yönetim ve Ekonomi: *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 73-83.
- Günel, Ö. D. (2009). Mevsimsellik, Mevsimlik İstihdam ve Örgütsel Bağlılık: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 10(2), 199-219.
- Gürbüz, S. (2007). *Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Hair, J. F. Jr., Black William C., Babin Barry J., Anderson Rolph (2014). *Multivariate Data Analysis (7<sup>rd</sup>ed.)*. USA: Pearson Education Limited.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R. ve Kacmar, K. M. (2009). Leader–Member Exchange and Empowerment: Direct and Interactive Effects on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3): 371-382.

- Hatipoğlu, Z. (2014). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- İçöz, O. (1991). Turizm Sektörünün Gelişmesinde İnsan Unsurunun Önemi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(6), 15-18.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Janssen, O. ve Van Yperen, N. W. (2004). Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy Of Management Journal*, 47(3): 368-384.
- Javaheri, H., Safarnia, H. & Mollahosseini, A. (2013). The Impact of Cultural Intelligence (CQ) on Leader-Member Exchange (LMX). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 538-546.
- Joo, B. K. (2010). Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader-Member Exchange Quality, and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1): 69-85.
- Kalaycı, Ş. (ed.). (2016). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (7. Baskı), Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Kaplan, M. ve Ögüt, A. (2012). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 387-401.
- Karcıoğlu, F. ve Kahya, C. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337-352.
- Kaşlı, M. (2009). *Otel İşletmelerinde İş Görenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

- Kaşlı, M. ve Aytemiz, S. O. (2010). Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. *Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 109-122.
- Kılıç, G. (2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kim, B. P., Lee, G. & Carlson, K. D. (2010). An Examination of the Nature of The Relationship Between Leader-Member-Exchange (LMX) and Turnover Intent at Different Organizational Levels. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 591-597.
- Kim, P. B., Poulston, J. & Sankaran, A. C. (2016). An Examination of Leader-Member Exchange (LMX) Agreement Between Employees and Their Supervisors and Its Influence on Work Outcomes. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(3): 1-51. DOI: 10.1080/19368623.2017.1228094
- Kim, S., O'Neill, J. W. & Cho, H. M. (2010). When Does an Employee Not Help Coworkers? The Effect of Leader-Member Exchange on Employee Envy and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3): 530-537.
- Kinicki, A. J. ve Vecchio, R. P. (1994). Influences on The Quality of Supervisor-Subordinate Relations: The Role of Time-Pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1): 75-82.
- Kocaman, S., Durna, U. ve İnal, M. E. (2013). Konaklama İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Alanya Örneği. *Journal Of Alanya Faculty Of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(1), 21-29.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği* (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kozak, N. (Ed.). (2008). *Otel İşletmeciliği* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köy, A. K. (2011). *Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: İstanbul ve Kocaeli İllerinde Beyaz Yakalılar Üzerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kunze, M. & Phillips, J. (2011). The Influence of Employee Affect on Leader-Member Exchange and Perceptions of Psychological Contract Violation. *International Journal of Management and Marketing Research*, 4(3), 1-23.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü. (Erişim tarihi: 28.10.2018). Turizm İşletmesi Belgeli Tesisler <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/>

- Lam, T., Zhang, H. & Baum, T. (2001). An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22(2), 157-165.
- Laschinger, H. K. S., Purdy, N. & Almost, J. (2007). The Impact of Leader-Member Exchange Quality, Empowerment, and Core Self-Evaluation on Nurse Manager's Job Satisfaction. *Journal Of Nursing Administration*, 37(5): 221-229.
- Lee, C. & Moreo, P. J. (2007). What Do Seasonal Lodging Operators Need to Know About Seasonal Workers?. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 148-160.
- Lee, H. R. (2000). *An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry*, (Unpublished Doctoral Thesis). University of Virginia State, Blacksburg, Virginia.
- Li, X., Sanders, K. & Frenkel, S. (2012). How Leader-Member Exchange, Work Engagement and HRM Consistency Explain Chinese Luxury Hotel Employees' Job Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059-1066.
- Liden, R. C. & Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Lo, M. C., Ramayah, T., Min, H. W. & Songan, P. (2010). The Relationship Between Leadership Styles and Organizational Commitment in Malaysia: Role of Leader-Member Exchange. *Asia Pacific Business Review*, 16(1-2): 79-103.
- Maslyn, J. M. & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697.
- Maxwell, G. & Steele, G. (2003). Organisational Commitment: A Study of Managers in Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(7), 362-369.
- Mercer, D. (1997). Job Satisfaction and the Secondary Headteacher: The Creation of a Model of Job Satisfaction. *School Leadership & Management*, 17(1), 57-68.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-531.
- Meyer, J. P., Irving, P. G. & Allen, N. J. (1998). Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 29-52.
- Mevzuat Bilgi Sistemi. (Erişim: 30.05.2018). Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik. <https://www.mevzuat.gov.tr/Yonetmelikler.aspx>
- Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Namasivayam, K. & Zhao, X. (2007). An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India. *Tourism management*, 28(5), 1212-1223.
- Oğan, Y. (2015). *Konaklama İşletmelerinde Kalite Maliyet Sistemi ve Doğu Karadeniz Bölgesindeki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- O'Reilly III, C. A. & Caldwell, D. F. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 597-616.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Oshagbemi, T. (2000). Gender Differences in the Job Satisfaction of University Teachers. *Women in Management Review*, 15(7), 331-343.
- Örücü, E. ve Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma Ve Erdek Örneği). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 141-166.
- Özarlan, M. (2010). *Örgütlerde İş Tatmini ve Kişilik Tipi İlişkisi: Vali Yardımcılarına Yönelik Kurumsal ve Uygulamalı Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.



- Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Öztürk, Y. ve Alkış, H. (2011). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmininin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 437-460.
- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 43-72.
- 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.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12(3): 460-471.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Rızaoğlu, B. ve Ayyıldız, T. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 19(1), 7-20.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment Is Too Easy!. *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.
- Scandura, T. A. & Lankau, M. J. (1996). Developing Diverse Leaders: A Leader-Member Exchange Approach. *The Leadership Quarterly*, 7(2), 243-263.
- Scandura, T. A. & Pellegrini, E. K. (2008). Trust and Leader-Member Exchange: A Closer Look at Relational Vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 101-110.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L. & Scandura, T. A. (1998). Delegation and Leader Member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurement Issues. *Academy of Management Journal*, 41(3), 298-318.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.
- Sıgır, 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.
- Spinelli, M. & Cavanos, G. (2000). Investigating the Relationship Between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(6), 29-33.

- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Şenturan, Ş. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış* (1.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 569-587.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (8. Baskı).Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.
- Tanrıverdi, H. ve Kahraman O. C. (2016). 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Lider-Üye Etkileşimi Ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Marmaris ve İstanbul Destinasyonlarında Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 463-493.
- Taşkıran, E. (2006). Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 169-183.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler Visionary Leaders: The Major Actors of Success. *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-4023.
- Toker, B. (2006). *Konaklama İşletmelerinde İş Gören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1),92-107.
- Tsui, A. S., Egan, T. D. & O'Reilly III, C. A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.
- Turan, M. ve Parsak, G. (2011). Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 1-20.
- Turgut, H.,Tokmak, I., ve Ates, M. F. (2015). Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2),1-26.
- Turunç, Ö. ve Avcı, U. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İş Stresinin Aracılık Rolü. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 12 (1), 43-63.

- Türk Dil Kurumu (TDK). (Erişim Tarihi: 15.07.2018). <http://www.tdk.gov.tr/>
- Türker, N.(1995). *Konaklama İşletmelerinde İşgücü Devri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Türkiye Otelciler Federasyonu [TÜROFED]. (Ekim 2010). *Turizm Raporu*.Yıl:1, Sayı: 2, İstanbul.
- Uçar, Z. (2019). Lider Üye Etkileşimi Lensinden Paternalist Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 4(1), 28-49.
- Ugboro, I. O. & Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*,( Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Wang, C. J. (2016). Does Leader-Member Exchange Enhance Performance in the Hospitality Industry? The Mediating Roles of Task Motivation and Creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 969-987.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wu, T. F., Tsai, M.H., Fey, Y. H.& Wu, R. T. Y. (2006). A Study of The Relationship Between Manager's Leadership Style and Organizational Commitment in Taiwan's International Tourist Hotels. *Asian Journal of Management and Humanity Sciences*, 1(3), 434-452.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 114-129.
- Yalçın, A. ve 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.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.

- Yazıcıoğlu, İ. ve Sökmen, A. (2007). Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(18), 1-23.
- Yıldız, G., Özutku, H., ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'ın Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 3(1), 95-123.
- Yılmazer, A. ve Eroğlu, C. (2013). *Meslek Yüksekokulları için Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış* (4.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yoon, J. & Thye, S. R. (2002). A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support. *Work and Occupations*, 29(1), 97-124.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458.

## EK 1- ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Bu araştırma, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim dalında hazırlanmakta olan yüksek lisans tezi kapsamında gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmada konaklama işletmelerinde Lider-üye etkileşimi düzeyinin astların örgütsel bağlılık ve iş tatminleri üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Cevaplar sadece akademik amaçlarla kullanılacak ve bilgiler gizli tutulacaktır.

Katılımınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Cüneyt TAT  
Yüksek Lisans Öğrencisi

E-Mail: [cuneyttat07@gmail.com](mailto:cuneyttat07@gmail.com)

Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Aydın ÇEVİRGEN

ALKÜ Turizm Fakültesi

Demografik Özellikler(Lütfen aşağıdaki sorularda durumunuza uyan seçenekleri "X" ile işaretleyiniz.)

1.Cinsiyet: ( ) Kadın ( ) Erkek      2.Medeni Durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekar

3.Eğitim Durumunuz: ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisans üstü

4.Görev yaptığınız departman:

( ) F&B ( ) Önbüro ( ) Kat Hizmetleri ( ) Satış ve Pazarlama ( ) İnsan Kaynakları ( ) Güvenlik ( ) Muhasebe ( ) Diğer

(belirtiniz).....

5.Yaşınız: ( ) 25 Yaş ve altı ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41-45 ( ) 46 ve üstü

6.Bulduğunuz işletmede kaç yıldır görev yapmaktasınız?

( ) 1 Yıldan Az ( ) 1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16-20 Yıl ( ) 21 Yıl ve Üstü

7.Çalışma şekliniz: ( ) Sürekli ( ) Sezonluk

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi "X" işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Kesinlikle Katılmıyorum.      ←————→      5. Kesinlikle Katılıyorum.					
<b>LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ</b>					
1. Amirimi kişi olarak çok severim.	1	2	3	4	5
2. Amirim herhangi bir insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.	1	2	3	4	5
3. Amirim ile çalışmak çok eğlencelidir.	1	2	3	4	5
4. Amirim yaptığım işleri, gündemdeki konu ile ilgili tam bilgi sahibi olmasa bile üstene karşı savunur.	1	2	3	4	5
5. Başkaları üzerime gelirse amirim beni onlara karşı savunur.	1	2	3	4	5
6. Eğer mazur görülebilir bir hata yaparsam, amirim beni işletmede başkalarına karşı savunur.	1	2	3	4	5
7. Amirim için elimden gelenin en iyisini yapmayı sorun etmem.	1	2	3	4	5
8. Amirim işe yönelik hedeflerini karşılamak için normalde istenenden daha fazla çaba göstermeye razıyım.	1	2	3	4	5

9. Amirim için iş tanımında belirtilenden daha fazla bir görevi yaparım.	1	2	3	4	5
Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi "X" İşareti koyarak belirtiniz. 1.Kesinlikle Katılmıyorum. ←————→ Kesinlikle Katılıyorum.	<b>Kesinlikle Katılmıyoru m</b>	<b>Katılmıyoru m</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
10. Amirim mesleki becerilerine hayranlık duyarım.	1	2	3	4	5
11. Amirim iş ile ilgili bilgi ve yeterliliğine saygı duyarım.	1	2	3	4	5
12. Amirim iş ile ilgili bilgisinden etkilenirim.	1	2	3	4	5
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>					
13. Kariyerimin geri kalan kısmını bu işletmede geçirmekten çok mutlu olurum.	1	2	3	4	5
14. Bu işletmenin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarımmış gibi hissederim.	1	2	3	4	5
15. İşletmeme karşı güçlü bir 'aidiyet' duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
16. Bu işletmeye karşı 'duygusal bir bağ' hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
17. İşletmemde kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
18. Bu işletme benim için çok özel bir anlam taşıyor.	1	2	3	4	5
19. Şu anda iş yerimde çalışmaya devam etmem, isteğim olduğu kadar bir zorunluluktur.	1	2	3	4	5
20. Şuan iş yerimden ayrılmak istesem bile, bu benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
21. İşyerimden şimdi ayrılmak istemeye karar verseydim, hayatımda çok fazla şey olumsuz etkilenirdi.	1	2	3	4	5
22. İş yerimden ayrılmayı düşündüğümde, çok az seçeneğimin olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
23. Bu işletmeye kendimden çok fazla şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
24. Bu işletmeden ayrılmamın olumsuz sonuçlardan biri uygun alternatiflerin az olmasıdır.	1	2	3	4	5
25. Şuanki işverenimle çalışmayı sürdürmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
26. Benim için avantajlı olsa bile, şimdi işletmemden ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
27. Şimdi işletmemden ayrılıysaydım, kendimi suçlu hissederdim.	1	2	3	4	5
28. Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
29. Buradaki insanlara karşı minnet borcu hissettiğimden, şu anda işletmemden ayrılmam.	1	2	3	4	5
30. İşletmeme çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
<b>İŞ TATMİNİ</b>					
31. İşimden keyif alıyorum.	1	2	3	4	5
32. Sık sık işimin çok iyi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
33. Şu anki işimi seviyorum.	1	2	3	4	5
34. İşimden memnunum.	1	2	3	4	5
35. İşime karşı ilgimi kaybediyorum.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı ve SOYADI : Cüneyt TAT

Uyruğu : T.C.

Doğum Yeri-Tarihi : ANTALYA-1991

E-Posta : cuneyttat07@gmail.com

### Eğitim

Mezun Olduğu Lise	Muratpaşa Lisesi-Antalya	2009
Lisans	Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği	2015

### İş Deneyimleri

Akka Otel Grubu Alinda Otel	F&B	Haziran2011- Eylül 2011
Dionis Hotel	Ön Büro	Ağustos 2013 - Eylül 2013
Limak Otel Grubu Limak Limra Otel	Ön Büro	Haziran 2014-Eylül 2014

Yabancı Dil/ Diller : İngilizce