

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANA BİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA YAŞAMININ
KALİTESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: MARMARİS ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İsmail KAYA

Balıkesir, 2012

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANA BİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA YAŞAMININ
KALİTESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: MARMARİS ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İsmail KAYA

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Barış ERDEM

Balıkesir, 2012

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı'nda 201012501017 numaralı İsmail KAYA'nın hazırladığı "Otel İşletmelerinde Çalışma Yaşamının Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Marmaris Örneği" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 20.12.2012 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

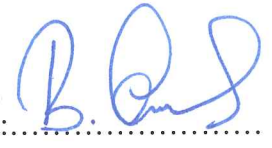
Başkan: Doç. Dr. Oya İnci BOLAT

İmza: 

Üye: Yrd. Doç. Dr. Ömer L. MET

İmza: 

Üye: Yrd. Doç. Dr. Barış ERDEM (Danışman)

İmza: 

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

28/12/2012


Enstitü Müdürü
Doç. Dr. Zübeyde GÜNEŞ YAĞCI

ÖN SÖZ

Hangi sektör olursa olsun, örgütler için en önemli unsur insandır. Emek-yoğun bir sektör olan otel işletmelerinde de bu unsur büyük bir öneme sahiptir. Bu unsurun örgütüne yönelik ait olma duygusunun pekiştirilmesi ise onun örgütsel bağlılığını ve verimliliğini artıracaktır. Bu nedenle, çalışma yaşamı içerisinde bulunan bireylerin, kendilerini içinde buldukları örgüte ait hissetmeleri, ortak amaçlar doğrultusunda çalışmak ve o örgütte kalmayı istemeleri için öncelikle onların çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık ile onun önemli bir belirleyicisi olan çalışma yaşamı kalitesinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada, çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmektedir. Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili oldukça fazla çalışma olmasına rağmen, çalışma yaşamı kalitesi ile ilgili araştırmaların sınırlı sayıda olduğu dikkati çekmektedir. Bu nedenle çalışma yaşamı kalitesi ile ilgili çalışmaların artması ilgili yazına katkı sağlayacaktır. Bu tez çalışmasında, otel işletmelerinde çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Çalışmanın hazırlanma sürecinde bana destek olan ve fikirleriyle yol gösteren değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Barış ERDEM'e emekleri için teşekkür ederim. Ayrıca öğrenim hayatım boyunca bana destek olan hocalarıma, arkadaşlarıma ve son olarak yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen çok değerli aileme varlıkları için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Balıkesir, 2012

İsmail KAYA

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: MARMARİS ÖRNEĞİ

KAYA, İsmail

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Barış ERDEM

2012, 155 Sayfa

Turizm endüstrisi emek-yoğun bir özellik taşır. Bu endüstrinin bir parçası olan otel işletmelerinde, insan unsuru büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle, çalışma yaşamı kalitesini yükseltmenin temelinde işgören verimliliğinin, dolayısıyla da örgütün etkinliğinin artırılması bulunmaktadır. Örgütsel etkinlikte ise, çalışma yaşamı kalitesinin yükseltilmesinin ve işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılmasının önemli bir rolü vardır.

Bu doğrultuda çalışmanın amacı, otel işletmelerinde çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörlerin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda da çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörlerin, örgütsel bağlılık boyutları üzerinde nasıl bir etkiye sahip oldukları irdelenmektedir.

Araştırmada elde edilen en önemli sonuçlar, örgütsel bağlılık boyutları ile çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörler arasında anlamlı ilişkilerin var olmasıdır. Duygusal bağlılık ile hizmet içi eğitim, sendikal faaliyetler, kariyer, yönetime katılma, fiziksel çalışma koşulları ve iş güvencesi arasında anlamlı pozitif

bir ilişki bulunmuştur. Normatif bağlılık ile hizmet içi eğitim, ücret, iş güvencesi ve sendikal faaliyetler arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. Devam bağlılığı ile de iş yaşamı ve özel yaşam dengesi arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırma problemi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, varsayımlar ve sınırlılıklar belirtilmiştir. İkinci bölümde, çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörler ile örgütsel bağlılık boyutları ayrıntılı olarak incelenmiştir. nc bölümde, alan araştırmasının detayları hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve tekniği ile araştırma verilerinin analizine ilişkin değerlendirmelerde bulunulmuştur. Dördüncü bölümde, alan araştırması sonucu elde edilen veriler analiz edilmiş ve bulgular tartişılmıştır. Son olarak beşinci bölümde ise araştırma bulgularından hareketle sonuçlar değerlendirilmiş ve öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: alışma Yaşamı Kalitesi, rgtsel Bağlılık, Turizm, Otel İşletmeleri.

ABSTRACT

THE EFFECT OF THE FACTORS AFFECTING THE QUALITY OF WORK LIFE IN HOTEL ENTERPRISES ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT: THE CASE OF MARMARIS

KAYA, İsmail

Master Thesis, Department of Tourism and Hotel Management

Advisor: Asst. Prof. Dr. Barış ERDEM

2012, 155 Pages

Tourism industry has a labour-intensive characteristic. In the hotel enterprises, a part of this industry, the human factor is of capital importance. Therefore, at the basis of increasing the quality of work life, there lies increasing the workers' productivity, and thus, increasing the effectiveness of the organization. As for the effectiveness of the organization, increasing the quality of work life and enhancing the organizational commitment level of the workers plays an important role.

Accordingly, the aim of this study is to examine the effect of the factors affecting the quality of work life in hotel enterprises on organizational commitment. In line with this purpose, we have tried to determine what kind of an effect the factors affecting the quality of work life have on the organizational commitment level.

The most important findings acquired in this study is that there are meaningful relations between organizational commitment levels and factors affecting the quality of work life. A meaningful positive relation has been found between affective

commitment and in-service training, trade union activities, career, participation in management, physical working conditions and job security. A meaningful positive relation has been found between normative commitment and in-service training, wages, job security and trade union activities. A meaningful positive relation has also been found between continuous commitment and work life and private life balance.

The study consists of five parts. In the first part, research problem, aim of the research, importance of the research, assumptions and limitations have been stated. In the second part, factors affecting the quality of work life and organizational commitment dimensions have been examined in detail. In the third part, details have been provided regarding the details of field research. Evaluations have been made with regards to the research model, population and sample, data collection tool and technique, and the analysis of research data. In the fourth section, the data acquired through field research have been analyzed and the findings have been discussed. Finally in the last part, results have been evaluated based on the research findings, and suggestions have been developed.

Key Words: Quality of Work Life, Organizational Commitment, Tourism, Hotel Enterprises.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖN SÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	2
1.2. Amaç	2
1.3. Önem	2
1.4. Varsayımlar	3
1.5. Sınırlılıklar	3
2. İLGİLİ ALANYAZIN	4
2.1. Kuramsal Çerçeve	4
2.2. Çalışma Yaşamı Kalitesi Kavramı	4
2.3. Çalışma Yaşamı Kalitesinin Önemi	8
2.3.1. Çalışanlar Açısından Önemi	9
2.3.2. İşletmeler Açısından Önemi	11
2.4. Çalışma Yaşamı Kalitesine Kuramsal Yaklaşım	14
2.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	14
2.4.2. McGregor'un X ve Y Kuramı	16
2.4.3. William Ouchi'nin Z Teorisi	18
2.4.4. Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı	19
2.4.5. Vroom ve Beklentiler Kuramı	21
2.4.6. Üç Gereksinim Kuramı	22
2.5. Çalışma Yaşamı Kalitesini Oluşturan Unsurlar	23
2.5.1. Fiziksel Çalışma Koşulları	24
2.5.1.1. Hava Koşulları	25
2.5.1.2. Aydınlatma	27
2.5.1.3. Renkler	29
2.5.1.4. Gürültü	30
2.5.1.5. Temizlik ve Bakım	32
2.5.1.6. Ergonomi	34
2.5.1.7. İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği	36
2.5.2. Çalışma Saatleri	40
2.5.3. Teknoloji Kullanımı	40
2.5.4. Yönetime Katılma	43

2.5.5. Ücret.....	46
2.5.6. Hizmet İçi Eğitim.....	49
2.5.7. Kariyer	54
2.5.8. İş Güvencesi.....	57
2.5.9. İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi.....	59
2.5.10. Sendikal Faaliyetler	61
2.6. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	63
2.7. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	65
2.8. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	67
2.8.1. Tutumsal Bağlılık.....	67
2.8.1.1. Kanter'in Yaklaşımı	69
2.8.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	70
2.8.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	71
2.8.1.4. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	71
2.8.1.4.1. Duygusal Bağlılık	72
2.8.1.4.2. Normatif Bağlılık.....	73
2.8.1.4.3. Devam Bağlılığı.....	74
2.8.2. Davranışsal Bağlılık.....	76
2.8.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	77
2.8.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	79
2.8.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	79
2.9. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	80
2.10. Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık	83
2.11. Çalışma Yaşamı Kalitesi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi	84
3. YÖNTEM	86
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	86
3.2. Evren ve Örneklem	88
3.3. Veri Toplama Aracı ve Teknikleri.....	88
3.4. Verilerin Analizi	89
4. BULGULAR VE YORUM.....	90
4.1. Araştırmaya Katılan Kişilere İlişkin Özellikler	90
4.2. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular	92
4.3. Betimleyici İstatistikler.....	92
4.3.1. Katılımcıların Çalışma Yaşamının Kalitesini Etkileyen Faktörlere Yönelik Tutumları	92
4.3.2. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Yönelik Tutumları.....	100
4.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	103
4.5. Hipotezleri Test Etmeye Yönelik Regresyon Analizi.....	106
4.6. t-Testi Sonuçları.....	112
4.7. Varyans (Anova) Analizi Sonuçları.....	113
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	130
5.1. Sonuçlar	130
5.2. Öneriler	133
KAYNAKÇA.....	136
EKLER.....	153

ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1. Gürültü Desibel Dereceleri ve İnsan Üzerindeki Etkileri.....	31
Çizelge 2. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları.....	81
Çizelge 3. Araştırmanın Hipotezleri	87
Çizelge 4. Katılımcıların Demografik ve İş Hayatıyla İlgili Özellikleri	91
Çizelge 5. Çalışma Yaşamı Kalitesi Ölçeğine İlişkin Değerler.....	94
Çizelge 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Değerler.....	101
Çizelge 7. Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörler ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi	105
Çizelge 8. Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi Sonuçları.....	106
Çizelge 9. Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi Sonuçları.....	108
Çizelge 10. Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörler ile Devam Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi.....	109
Çizelge 11. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları.....	111
Çizelge 12. Cinsiyet Değişkeni Açısından Çalışma Yaşamı Kalitesi Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları	113
Çizelge 13. Medeni Durum Değişkeni Açısından Çalışma Yaşamı Kalitesi Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları.....	114
Çizelge 14. Yaş Değişkeni Açısından Çalışma Yaşamı Kalitesi Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları.....	115
Çizelge 15. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Çalışma Yaşamı Kalitesi Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları	117
Çizelge 16. Sektördeki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Çalışma Yaşamı Kalitesi Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları	119
Çizelge 17. İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Çalışma Yaşamı Kalitesi Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları.....	122
Çizelge 18. Görev Yapılan Departman Değişkeni Açısından Çalışma Yaşamı Kalitesi Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları	125
Çizelge 19. Ortalama Aylık Gelir Değişkeni Açısından Çalışma Yaşamı Kalitesi Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları	127

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	15
Şekil 2. Gereksinimler Kategorileri Karşılaştırması.....	20
Şekil 3. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Yaklaşım	68
Şekil 4. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Yaklaşım	77
Şekil 5. Araştırma Modeli.....	87

1. GİRİŞ

Çalışma yaşamı kalitesi ile ilgili yapılan çalışmalar 1970'li yılların başlarında, bir dizi uluslararası konferans ile başlamıştır. Bu konferanslarda, işgörenlerin çalışma alanlarını daha insancıl hale getirmek için çalışma yaşamı kalitesini geliştirmek amaçlanmıştır. Bu yıllarda yapılan çalışmalarda, çalışma yaşamı kalitesinde insan boyutunu dikkate almaktan çok, verimi artırarak örgüt karlılığını yükseltmeye yönelik bir anlayış benimsenmiştir. 1980'lerde yapılan çalışmalar ise işgörenin iş yerinden ve işten aldığı tatmini ve hissettiği mutluluğu ön plana çıkarmıştır. Böylece çalışma yaşamında kalite anlayışı gitgide bu zamanki anlamına doğru yol almaya başlamıştır. Bundan böyle, örgütlerin temel hedeflerini gerçekleştirmesi sürecinde işgörelere, verimli bir şekilde hareket edebilecekleri şartların sağlanması amaçlanmıştır.

Günümüzde örgütler, işgören örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derecede güçlenir anlayışını esas alarak, etkinliğini ve devamlılığını artırmayı amaçlarlar. Böylece, işgörenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye, örgütün hedeflerine iyice bağlanmasına, örgüt adına çaba harcama isteği göstermesine ve işgörenin örgütle bütünleşmesine önem verirler. Ayrıca örgütsel bağlılığı artırmak için örgüt seviyesinde alınması gereken, işin doğasına ve çalışma koşullarına yönelik birçok önlem vardır. Aslında çalışma yaşamı kalitesini yükseltmek için alınan önlemler, örgütsel bağlılığa da olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Çalışanların yaptıkları iş, çalıştıkları örgütlere, örgütlerin kültürlerine, kurumsal yapısına göre değişmekle birlikte; genel olarak her işte, çalışma yaşamı kalitesini etkileyebilecek birçok ortak etken bulunmaktadır. İnsanların topluluk duygusunu geliştirdikleri en önemli alanlardan biri olan çalışma ortamı ya da iş yeri; fiziksel çalışma koşulları, çalışma saatleri, teknoloji kullanımı, yönetime katılma, ücret, hizmet içi eğitim, kariyer, iş güvencesi, iş yaşamı ve özel yaşam dengesi, sendikal faaliyetler gibi nesnel koşullarla da ele alınması gereken bir bütündür.

1.1. Problem

Bu çalışmada, çalışma yaşamı kalitesi ile ilgili kavramlar, kuramsal yaklaşımlar ve çalışma yaşamı kalitesinin unsurları, ayrıca örgütsel bağlılık ile ilgili kavramlar, yaklaşımlar ve sınıflandırmalar incelenmiştir.

Çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığa bazı yönlerden olumlu, bazı yönlerden de olumsuz etkiler yapmaktadır. Araştırmanın problemini, çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi oluşturmaktadır.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın amacı, çalışma yaşamı kalitesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konmasıdır. Bu amaç doğrultusunda; çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörlerin, örgütsel bağlılığın boyutları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu sorusuna yanıt bulunmaya çalışılmaktadır.

1.3. Önem

Çalışmadan elde edilen sonuçlar, hangi çalışma yaşamı kalitesi faktörünün örgütsel bağlılık boyutları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Çalışmanın uygulama alanını otel işletmeleri oluşturmaktadır. Bu sektör, insan unsurunun ön planda olduğu bir hizmet alanıdır. Bu nedenle, işgörenlerin davranışları bu işletmeler için önemli bir etkidir. Dolayısıyla, işgörenler üzerinde oluşacak olumsuz etkilerin işletmeye yansıtacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada, otel işletmelerinde çalışma yaşamı kalitesinin işgörenlerin örgüte bağlılığını ne derecede etkilediği sorusunun yanıtı aranmaktadır.

Ayrıca, örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde çok fazla kaynak bulunmakla birlikte, çalışma yaşamı kalitesinin 1970’li yıllardan sonra üzerinde çalışmalar yapılan ve önem kazanan bir konu olmaya başladığı dikkati çekmektedir. Özellikle yerli literatürde çalışma yaşamı kalitesi ile ilgili sınırlı sayıda araştırma vardır. Turizm sektörünü ilgilendiren çalışmalar ise yok denecek kadar azdır. Dolayısıyla bu çalışmanın, ilgili alanda var olan eksikliği bir ölçüde gidereceği düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmanın amacına uygun olarak, çalışma yaşamı kalitesi ve örgütsel bağlılık ile ilgili hazırlanan anket formlarının, araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanları tarafından tarafsız ve dürüst bir şekilde yanıtlanacağı varsayılmıştır. Ayrıca, Marmaris’te faaliyet gösteren otel işletmeleri içerisinde ulaşılabilen örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu çalışmanın kuramsal çerçevesi, ulaşılabilen alanyazın; araştırma kısmı ise, otel işletmeleri çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Evrenin çok geniş bir alana yayılması, zaman ve bütçe kısıtları nedeniyle, araştırma Marmaris’te faaliyet göstermekte olan beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlı tutulmuştur. Önemli bir kısıt da örneklem sayısının sınırlılığıdır. Bunun yanı sıra, araştırma devam ederken anketi cevaplayanların çalışmalarına devam ediyor olmaları da diğer bir sınırlılık olarak belirtilebilir.

2. İLGİLİ ALANYAZIN

Bu çalışmada, çalışma yaşamı kalitesi ve örgütsel bağlılık olguları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu doğrultuda, çalışma yaşamının kalitesini etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığa ilişkin sınıflandırmalar ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

2.1. Kuramsal Çerçeve

Bu çalışmanın kuramsal çerçevesinin ilk kısmını; çalışma yaşamı kalitesi kavramı, çalışma yaşamı kalitesinin önemi, çalışma yaşamı kalitesine kuramsal yaklaşımlar ve çalışma yaşamı kalitesini oluşturan unsurlar oluşturmaktadır. Kuramsal çerçevenin diğer kısmını ise; örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılığa ilişkin sınıflandırmalar ve örgütsel bağlılığın sonuçları oluşturmaktadır.

2.2. Çalışma Yaşamı Kalitesi Kavramı

Çalışma yaşamı kalitesi kavramı ilk olarak 1972 yılında Kolombiya Üniversitesi'nde düzenlenen "işin demokratikleştirilmesi" adlı uluslararası bir konferansta ele alınmıştır (Lau, 2000: 423). Bu konferansta iki önemli hareket tartışılmıştır. Bunlardan ilki; Batı Avrupa'da, "endüstriyel demokrasi" olarak adlandırılan bir harekettir. Bu hareket işçi derneklerinin, işçilerin karar alma sürecine katılımını yasallaştırmak için İngiltere, Fransa, Batı Almanya, İtalya ve İsveç parlamentolarına yapmış oldukları lobi faaliyetlerini kapsamaktadır. İkinci hareket ise; Amerika'da "iş yerinin insancillaştırılması" üzerine çok sayıda sosyal bilimler teorisinin ortaya çıkışıyla oluşan bir harekettir. Bu durum, çok erken dönemlerde ortaya çıkmış olan hareketlerle birlikte, iş problemlerine çözümler

bulmak amacıyla, çeşitli seviyelerde iş yerinde “çalışan-yönetim” iş birliğini resmileştirmek için çaba harcadığını ortaya koymaktadır (Aydın vd., 2011: 80).

Huzzard (2003), bu konuda geliştirilen tanımların bazılarının çalışanın iş performansını artırması yönünü, bazılarının çalışanların fiziksel ve psikolojik iyi olma halini koruma yönünü, bazılarının ise iş hayatı ve toplumdaki yabancılaşmayı azaltarak çalışanların gelişimini sağlaması yönünü vurguladıklarını belirtmektedir.

Campos ve Souza (2006), literatürdeki çalışma yaşamı kalitesinin farklı tanımları arasında belli bir fikir birliği olmadığını belirtmektedir. Yousuf (1995), çalışma yaşamında kalite anlayışını, çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik refah düzeyini yükselten, çalışanların değerini artırırken örgüt kültüründe de değişimler oluşturan bir yönetim felsefesi olarak değerlendirmektedir.

Çalışma yaşamı kalitesi kavramı, Almanya’da “işin insancillaştırılması”, Fransa’da “çalışma koşullarının iyileştirilmesi” ve Doğu Avrupa ülkelerinde ise “işçinin korunması” olarak adlandırılmaktadır. Bununla birlikte, farklı araştırmacılar kendi kullanımlarında farklı anlamlara vurgu yapmaktadır. Örneğin, bazıları iş çevresinin iş performansını artırdığı fikri üzerine odaklanırken; bazıları fiziksel ve psikolojik iyi olma halini koruması ile ilgilenmektedir. Bazı yazarlar ise, çalışma yaşamı kalitesini, iş hayatını ve toplumdaki yabancılaşmayı azaltan, işçilerin gelişmesini sağlayan bir kavram olarak kullanmaktadır (Huzzard, 2003: 21).

Çalışma yaşamı kalitesi, insanların güvenli bir ortamda yaşamlarını sürdürebilmek için gerekli ihtiyaçların tatminine ve onların iş yerinde faydalı oldukları duygusunu kazanmalarına, yeteneklerini fark etmelerine ve geliştirmelerine fırsat veren bir ortamın oluşturulması anlamına da gelebilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001: 552).

Nadler ve Lawler (1983), çalışma yaşamı kalitesini; işgörenleri, işin kendisini ve örgütleri kapsayan bir yaklaşım şekli, olarak tanımlamaktadır. Çalışma yaşamı kalitesinin en belirgin unsurları; işin işgörenler üzerinde olduğu kadar örgütün etkinliği ve örgütsel karar verme sürecine etkisiyle de ilgili olduğunu belirtmektedir. Özellikle bireylerin elde ettikleri sonuçlara odaklanan, işgörenleri daha iyi

çalışmaya yönlendirmekten çok, işin işgörenlerin daha tatminkar bir yaşam oluşturmada etkin olan bir kavram olduğunu vurgulamaktadır.

Levine ve diğerleri (1984), çalışma yaşamı kalitesini, örgüt üyelerinin iş ortamındaki yaşam kalitesini artırmaya yönelik beklentileri olarak tanımlamaktadır. Buna göre, herhangi iki örgütün çalışma yaşamı kalitesi tanımı aynı olmamaktadır. Diğer bir ifadeyle kavram, farklı sektörler ve farklı örgütler için değişiklik göstermektedir. Hatta aynı örgüt içinde gruptan gruba da farklılık gösterebilmektedir. Bunun en önemli nedeni, kişiden kişiye değişen beklenti ve tatmin düzeylerinin farklı olmasıdır. Bu nedenle yazarlar, örgüt üyelerinin çalışma yaşamı kalitesini kendi ifadeleri ve değerleriyle katılımcı bir şekilde tanımlamalarını önermektedir.

Hart (1994), geliştirdiği bir modelde, çalışma yaşamı kalitesini, yaşanan olumlu ya da olumsuz iş deneyimlerinin kişilerin psikolojik durumları üzerindeki etkilerini iki yoldan analiz etmektedir. Olumlu deneyimler, bireylerin moralini olumlu yönde etkilerken; olumsuz deneyimlerin, psikolojik gerginliğe yol açtığını vurgulamaktadır.

Uysal (2002), çalışma yaşamı kalitesinin iyileştirilmesi üzerine yapılan çalışmaların, ekonomik ve teknolojik iyileştirmelerin yeterli olmadığını ortaya çıkardığını belirtmektedir. Daha sonra dikkatlerin, çalışma yaşamına, çalışan insanların niteliğine yöneldiğini anlatmaktadır. Örgüt düzeyinde yapılan çalışmalar; çalışanlara daha insancıl ve sağlıklı iş koşullarının sağlanması, örgütlerde çalışanların niteliğinin yükselmesi ve bu doğrultuda örgütlerin uzun dönemli etkinliklerinin ve verimliliğinin sağlanması için daha iyi çalışma ortamının oluşturulması ve çağdaş yönetim anlayışını kapsadığını vurgulamaktadır.

Lawler ve Mohrman (1985) ise, çalışma yaşamı kalitesinin geniş bir kavram olduğunu, yapılan çalışmalar ya da oluşturulan programların pek çoğunun çalışma yaşamı kalitesine olumlu etkisi olduğunu vurgulamaktadır.

Ayrıca çalışma yaşamı kalitesi, insan kaynakları yöneticileri ve davranış bilimcileri uzmanları tarafından da üzerinde önemle durulan bir konu olarak görülmektedir (Zare vd., 2012: 346).

Sosyal bilimciler, çalışma yaşamı kalitesini, örgütte resmi kararlar alınmasında çalışanların artan katılımı, endüstriyel demokrasi, gelirin ve kârların daha eşit paylaşımı, daha insancıl ve sağlıklı iş koşullarının sağlanması, olarak ifade etmektedir. Ayrıca çalışma yaşamı kalitesi, bütün işgörenlerin onurunu artıran, onları fiziksel ve duygusal olarak düzenleyen, büyüme ve gelişme için fırsatlar sağlayan, örgüt kültüründe değişime yol açan bir yönetim felsefesi olarak da tanımlanmaktadır (Elma ve Demir, 2003: 204).

Çalışma yaşamı kalitesi kavramı, araştırmacıların olduğu kadar, işveren, yönetici ve işgörenlerin de üzerinde durdukları konulardan birisidir. Farklı boyutlarıyla incelenebilen çalışma yaşamı kalitesi, her bir taraf açısından farklı sonuçları ortaya çıkarabilmektedir (Demir, 2011: 453). Araştırmacılar açısından bireyin çalışma yaşamında tutum ve davranışlarının; örgütsel bağlılık (Da Silva vd., 2010), işgören performansını artırma (Lauver ve Kristof-Brown, 2001), iş doyumunu (Liu vd., 2010; Sirgy vd., 2001), iş stresinin azaltılması (Fox vd., 2001) işten ayrılma eğiliminin azaltılması (Demir, 2010; Liu vd., 2010) ya da işte kalma isteğini güçlendirme (Da Silva vd., 2010), örgütsel sapma davranışının azaltılması (Demir ve Tütüncü, 2010) gibi belirli konulardaki etkisinin araştırılması çalışma yaşamı kalitesi kapsamında değerlendirilmektedir. İşveren ve yöneticiler, çalışma yaşamı kalitesi kavramını işin insancillaştırılması olarak değerlendirmiş ve işgörenin fiziksel gereksinimlerinin yanı sıra zihinsel, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini de dikkate alan çalışma koşullarının iyileştirilmesi şeklinde ortaya koymuştur (Beh ve Rose, 2007). Kavram, iş grupları ve sendikalar açısından ise, daha sağlıklı ve insancıl çalışma ortamının sağlanması ve gelirin eşit paylaşımı olarak anlaşılmaktadır. Diğer taraftan çalışma yaşamı kalitesi, endüstriyel demokrasi ve çalışanların örgütün biçimsel karar verme sürecine daha fazla katılımı olarak da ele alınmaktadır (Walton, 1985: 77).

Bir örgütte, yüksek düzeydeki çalışma yaşamı kalitesinin, çalışanları örgütte tutmak için devam etmesi gerekmektedir (Bolhari vd., 2011: 374). Çalışma yaşamı

kalitesi, çok boyutlu bir yapıdır ve birbiriyle ilişkili bir dizi faktörden oluşmaktadır (Rethinam ve Ismail, 2008: 59). Çalışma yaşamı kalitesinin anahtar yapıları; daha yüksek ödemeler, iş güvenliği, daha iyi ödüllendirme sistemi, büyüme fırsatı ve katılımcı gruplardır (Bolhari vd., 2011: 374).

Genel anlamda çalışma yaşamı kalitesi; çalışmayı doğrudan ya da dolaylı etkileyen, iş (yapısı ve organizasyonu), ücretler, kazançlar, çalışma ortamı ve şartları, işlerin yönetim ve organizasyonu, işte kullanılan teknoloji, çalışan tatmini ve motivasyonu, endüstriyel ilişkiler, katılım, istihdam güvencesi, sosyal adalet ve sosyal güvenlik, demografik yapı ve sürekli eğitim gibi faktörleri bütünleştiren bir kavramdır (Dikmetaş, 2006: 170).

2.3. Çalışma Yaşamı Kalitesinin Önemi

Çalışma yaşamı kalitesinin önemi, işletmecilerin ilgisini Endüstri Devrimi sonrasında çekmiştir. 1880'lerde Taylor'un bilimsel yönetim prensipleri ile gereksiz zaman ve hareket harcamaları en aza indirgenecek şekilde yeniden tasarlanmıştır. Böylece, daha da basitleştirilen işlerde daha fazla verimlilik sağlanması amaçlanmıştır (Güvenli, 2006: 102).

Son yıllarda bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişmeler, yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerine yoğunlaşmayı gerektirmiş, yaşam kalitesinin artırılmasında ise, ekonomik ve teknolojik iyileşmelerin yeterli olmadığı düşüncesiyle örgüt düzeyinde, o örgüt içerisinde çalışan insanların niteliğine yönelinmiştir. Örgütlerde insan boyutuna önem verilmeyişi işgörenleri ve örgüt iklimini olumsuz etkileyebilmektedir. Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, yerleşim yeri ve iş yerlerinin büyümesi, hızlı nüfus artışı ve uluslararası rekabetteki artış, yeni yönetim anlayışlarını gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda çalışma yaşamı kalitesi, gereksinim duyulan, çağdaş bir yönetim tekniği olarak düşünülebilir (Elma ve Demir, 2003: 201).

Çalışma yaşamı kalitesinin temel amacı, örgütsel başarının sağlanmasıyla birlikte işgörenler için de uygun çalışma koşullarını geliştirmektir. İşgörenler açısından oldukça önemli olan çalışma yaşamı kalitesinin sağlanması, örgütün etkinliğinin de belirleyicisidir (Demir, 2011: 454).

Kaymaz (2003), çalışma yaşamı kalitesini doğrudan veya dolaylı etkileyen çok sayıda etkenin mevcut olduğunu, firmaların üzerine düşen en büyük sorumluluğun, verim ya da verimsizliklerinin nedenleri olan bu faktörleri doğru tespit etmek ve sorunlara akılcı çözümler bulmak olduğunu öne sürmektedir. Bu amaçla, özellikle belirli periyotlarla işgören tatmin araştırmalarının yapılması gerektiğini, böylelikle çalışanların görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları her türlü sorunun tespitine fırsat tanınmış olacağını, bu araştırmaların da dolaylı olarak işgörenlerin tatmin düzeylerini artıracaklarını vurgulamaktadır.

Çalışma yaşamı kalitesinin önemi, çalışanlar ve işletmeler açısından olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Güvenli, 2006; Aydemir, 2008).

2.3.1. Çalışanlar Açısından Önemi

Günümüzde insan için çalışma, sağladığı ekonomik olanaklar dışında, toplumla birleşip bütünleşmek, toplumda yer ve rol sahibi olmak, saygınlık kazanmak için gerekli olan temel toplumsal olguların başında gelir (Köknel, 1998: 248).

Çağdaş yönetim anlayışında örgütü başarılı ya da başarısız yapan en önemli unsurun insan olduğu gerçeği, pek çok kişi ve örgüt tarafından kabul edilmektedir. Bu anlayışa bağlı olarak, çalışanların ruhsal durumu ve işle ilgili tutumu konusunda artan bir ilgi söz konusudur. İnsan, zamanının büyük bir bölümünü işinde geçirmekte ve işinde mutlu olabildiği oranda üretkenliği artmaktadır. Zirâ iş, insan için kaçınılmaz bir zorunluluk değil, aynı zamanda insanı doğanın tutsaklığından kurtaran, toplumsal ve bağımsız kılan bir nitelik taşır (Özgener, 1997: 28).

Yapılan araştırmalara göre, insanların uyku dışındaki zamanlarının büyük bölümünün iş yerlerinde geçtiği ve bunun da günün yaklaşık %70'ini bulduğu belirtilmektedir. Ayrıca istemeden yapılan bir işin, insan yaşamının bütününde olumsuz etki gösterdiği de ifade edilmektedir (zsoy, 2002: 106).

Özellikle otel işletmelerinde müşterilerin dinlenmesi ve eğlenmesi için otel personeli sürekli çalışmaktadır. Müşterilerin kendilerini evlerindeki gibi rahat ve huzurlu hissedebilmesi için, otel çalışanları günün 24 saati onlara eksiksiz hizmet sunmaktadır (Seçgin, 2007: 42).

Oteller emek-yoğun işletmelerdir ve bu nedenle de örgüt başarisında çalışanlar, teknoloji-yoğun sektörlere göre daha hassas bir önem arz etmektedir. Dolayısıyla araştırmacılar, otel yöneticilerine, çalışanların iş tatmin düzeylerinin olabildiğince üst düzeyde tutulması gerektiği konusunda önerilerde bulunmaktadır. Ayrıca alışanların sadece ekonomik bir varlık olmadığı, sosyal ve duygusal yönlerinin de bulunduğu, bu çerçevede ekonomik beklentilerinin yanı sıra, sosyal ve duygusal beklentilerinin de doyurulması gerektiği sıklıkla ifade edilmektedir (ngren ve Doğan, 2010: 40).

Ayrıca alışma yaşamı kalitesi kavramı, işgöreni etkileyen herhangi bir işin işgören açısından olumlu bir değer taşıması olarak da ifade edilmektedir. Bu da, işin organizasyonunun bireyin çalışma yaşamında olumlu bir değer olarak yer almasına ve işi bizzat yapanlarca anlamlı ve işlevsel kılınmasına bağlıdır. Bu bakımdan çalışma yaşamı kalitesi dar anlamda bakıldığında, işgörenin örgütsel sorun çözme ve kararlara katılma sürecini de ifade etmektedir (Nadler ve Lawler, 1983: 27).

Benzer şekilde çalışma yaşamı kalitesi, çalışanların iş yaşamlarını etkileyen kararlara katılmalarına imkân sağlayacak mekanizmaların geliştirildiği bir işletme ortamı yaratma süreci olarak da ifade edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, çalışanlara, işle ilgili kararlara katılım izninin verilmemesiyle, bu konuda istekli ve yetenekli bireylerin zihinsel becerilerinin boş yere kaybına sebep olunmaktadır (Güvenli, 2006: 104).

İşgörenleri verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın oluşturulması, yapılması gereken işlerin başında gelmektedir. Her ne kadar, insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileriye de; en iyi uygulamaların olduğu işletmeler, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer oluşturmaktadırlar. Bu pozitif atmosfer, yetenekleri geliştirme, yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren birçok yarar sağlamaktadır. Çalışanların performansını en üst düzeyde tutmayı başaran işletmeler, üst düzey yönetimin desteğini sağlamakta, beklentilerini düzenli olarak ve açık bir şekilde iletmede, otoriteyi organizasyonun tabanına yaymakta, çalışanları problemlere sahip çıkıp çözmeleri için teşvik etmekte ve başarılı olanları herkesin önünde sık sık kutlamaktadır. Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. İşletmeleri ile iyi uyum sağlayan ve işletmenin değerlerini destekleyen çalışanların, performansı yükselmekte ve işe devamsızlık oranları düşmektedir (Öztürk ve Dündar, 2003: 58).

2.3.2. İşletmeler Açısından Önemi

Çalışma yaşamı kalitesini geliştirmek için, işletmeler birtakım programlar hazırlamakta ve bu programlarda yer alan yöntemler, örgütlerin çalışma yaşamı kalitesini algılayışlarına bağlı olarak değişmektedir. Bunlar dört grupta toplanabilir (Kast ve Rosenzweig, 1985: 652):

- a) Kalite çemberleri ve bağımsız iş grupları gibi uygulamalarla katılımcı politikaları oluşturmak ve geliştirmek,
- b) İşleri, hem üretkenliği artıracak hem de çalışanları tatmin edecek biçimde yeniden tasarlamak,
- c) İşletme içinde bireysel performans ve tatmini artıracak bir ödül sistemi geliştirmek,

- d) Kullanılan araç–gereçlerde, işe ilişkin kurallarda, çalışma saatlerinde yapılacak değişikliklerde iş çevresini daha esnek ve çalışanların hoşuna gidecek bir hale sokmak.

İşletmelerde çalışma yaşamı kalitesi ile; çalışanların, iş yaşamının değişik yönlerine ilişkin düşünce ve davranışları anlatılmak istenir. Çalışanların bu yöndeki beklenti ve düşünceleri, işletme performansını önemli düzeyde etkileyen bir faktördür (Erdem, 2007: 58).

Çalışma yaşamı kalitesinin geliştirilmesinin işletmelerde bir sistem olarak yerleşmesinden işverenler daha yüksek ve istikrarlı kâr ve verimlilik elde ederken; çalışanlarına daha adil ve yüksek ücret, daha iyi çalışma şartları ve ortamı, istihdam güvenliği ve tatmin edici iş imkânı sunabilmektedirler (Güvenli, 2006: 108).

Sanayileşmiş ve sanayileşmekte olan ülkelerde, hangi üretim ve hizmet sektöründe çalışırsa çalışsın, insanların belirli zamanlarda bunalıma girdiği ve bu olumsuz ortamdan çıkmakta zorluk çektiği görülmektedir. Makineleşmenin, kentleşmenin ve çevre sorunlarının, gürültünün ve aynı işi uzun süre yapmanın oluşturduğu monotonlaşmanın insanlar üzerinde oluşturduğu stres, sıkıntı ve bunalım, insanların bireysel sorunlarıyla da birleşince; işgörenin doğal olarak bu durumlardan kurtarılması gerekmektedir. İşte bu noktada, çağdaş yönetici ve liderlere büyük bir görev düşmektedir. O görev de; örgüt yönetiminde yetki ve sorumluluk sahibi çağdaş yöneticiler olarak, örgütte çalışan işgörenin işten veya özel yaşantısından kaynaklanan sorunlarının çözümü amacıyla onları motive etmek ve desteklemektir. Her türlü sektörde yönetimin başarısı, yöneticinin başarısı ile doğru orantılıdır. Yöneticinin başarısı ise, çalışanların üretkenliği, verimliliği, teknoloji seviyesinin yeterliliği ve çalışma ortamının huzurlu olması ve iş yaşamı kalitesi ile doğrudan ilgilidir (Çiçek, 2005: 30).

Aksu (2003), bireysel kalitenin ancak sistemli ve kurallı bir çalışmayla artırılabilirliğini belirtmektedir. Günümüzde işletmelerin bu amaçla çeşitli eğitim faaliyetleri düzenleyerek çalışanlarının kalitelerini yükseltmeyi hedefledikleri, aynı zamanda örgütsel verimliliklerini de artırdıkları vurgulanmaktadır.

Uysal (2002), örgütsel verimliliğin artmasının, sadece teknolojik yeniliklerden yararlanmasına değil; örgütün yönetim anlayışına da bağlı olduğunu öne sürmektedir. Bunun için insan odaklı, insanları ortak performansla başarılı duruma getiren, çalışanların güçlü yanlarını etkili kılan çağdaş bir yönetim modeli benimsenmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu tip bir yönetim modelinin, örgütsel ve bireysel amaçların ortak paydada birleştirilmesinde, hem örgütün kalitesini, hem de bireyin yaşam kalitesini artıracığına inanılmaktadır.

Açık ve net bir vizyona sahip olan, çalışanlarına ve onların işletmeye katkılarına saygı duyan, işin niteliklerine uygun kişileri işe alan, çalışanlarını içinde bulunmaktan memnun olacakları fiziksel ortamı oluşturan, çalışanlarına örnek olacak yönetici tavırları sergileyen bir işletmede, çalışanlar daha fazla sorumluluk üstlenecek ve kendilerini o işletmenin bir parçası olarak görecektir (Aydemir, 2008: 66).

Örgütsel başarıda insan unsuru, oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle otel işletmeleri gibi hizmet sektöründe bu unsur çok daha önemlidir. Çünkü, otel işletmelerinde işgörenlerin çoğu müşterilerle doğrudan ilişki içerisinde. Müşterilerin memnuniyetini; otelin konaklama ve yiyecek-içecek standartları kadar, işgörenin kibarlığı, yardımseverliği ve kişisel özellikleri de etkilemektedir (Sü, 1999: 6).

Bu yüzden otel işletmelerinin başarısı, iyi bir ekonomik ve fiziki yapıya sahip olmasının yanında, etkili bir insan gücüne sahip olmasına da bağlıdır. Çünkü, işletmenin gerek finansal gerekse fiziki yapısına anlam kazandıran ve onları değerlendiren, işletmede çalışan insan gücü olmaktadır. İnsan gücünü geliştiren ve motive eden örgütler, hedeflerine çok daha kolay ulaşırken; bunu başaramayan örgütler, fiziksel ve finansal olanakları ne kadar mükemmel olursa olsun amaçlarına ulaşamazlar (Erdem, 2004: 51).

2.4. Çalışma Yaşamı Kalitesine Kuramsal Yaklaşım

Çağdaş yönetim anlayışını benimseyen örgütler, örgütün ekonomik büyümesinin sağlanmasının yanı sıra, işgörenler için de en uygun çalışma koşullarını sağlamak için çaba sarf etmektedirler. Çağdaş örgütlerde çalışmalar gerek fiziksel koşullar gerekse işgörenlerin doyumu açısından yürütülmektedir. Özellikle hizmet sektöründe, mutlu ve işletmeye bağlılık duyan işgörenlerin var olması, müşteri memnuniyetini etkileyen en önemli değişkenlerdendir (Küçükusta, 2007a: 97).

Bu doğrultuda bazı kuramsal yaklaşımlar; Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı (Eren, 2010; Şimşek vd., 2003), Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı (Eren, 2010; Başaran, 1991), William G. Ouchi'nin Z Teorisi (Uğur, 2010; Başaran, 2004), Clayton Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı (Şimşek vd., 2003), Victor H. Vroom'un Beklentiler Kuramı (Şimşek vd., 2003; Alkış ve Öztürk, 2009) ve ayrıca Üç Gereksinim Kuramı (Küçükusta, 2007a) olarak sınıflandırılabilir.

2.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen Maslow, insanların neden birtakım kişisel fedakarlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini, başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak birtakım ihtiyaçlara sahip bulduklarını ve davranışlarında da bu ihtiyaçlarını tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır. Maslow, insan ihtiyaçlarını beş grupta incelemektedir. Bu incelemede gereksinimlerin ortaya çıkış sırası önemlidir (Eren, 2010: 30).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, en alt düzeyden yukarı doğru hiyerarşik olarak sıralanan beş ihtiyaç kategorisini öngörmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Şimşek vd., 2003: 137):



Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Erol Eren. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

• **Fizyolojik:** Yeme-içme, giyinme, barınma, dinlenme, varlığını ve neslini sürdürme ihtiyaçları.

• **Güvenlik:** Fiziksel ve ekonomik güvenlik, korunma, rahatlık, huzur, tehdit ve tehlike altında olmama, düzgün ve temiz bir çevrede yaşama, uzun süreli ekonomik güvenceye sahip olma ihtiyaçları.

• **Sevgi ve Ait Olma:** Kabul görme, ait olma hissi, sevgi ve anlayış, grup içine yer alma ve onunla dayanışma halinde bulunma ihtiyaçları.

• **Takdir ve Saygı Görme:** Kabul görme ve prestij, kendinden emin olma ve liderlik, yarışma ve başarıma ihtiyaçları.

• **Kendini Gerçekleştirme (Yaratıcılık):** Gücünden tatmin olma, başarmış olma arzusu ile iş yapma, benzerlerine göre en iyi olma ihtiyaçları.

Bu hiyerarşik düzene göre, bir gereksinim kendisinden önceki gereksinimi tatmin etmedikçe, bireyde güdüleyici bir etki yapamamaktadır. Bir gereksinim doyuma ulaştıktan sonra, artık güdüleyici olmaktan çıkmaktadır. Maslow, her

insanın bu ihtiyaçlar hiyerarşisinde yükseleceğini fakat herkesin kendi gereksinmesi oranında tatmin olabileceğini öne sürmektedir (Küçükusta, 2007a: 100).

2.4.2. McGregor'un X ve Y Kuramı

McGregor, nce Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının betimlenmesine (tasvirine) girişmiş ve buna X kuramı adını vermiştir. Daha sonra da, bu teoriyi şiddetle eleştirerek Y teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya atmıştır. McGregor'a göre, X kuramının varsayımları şunlardır (Eren, 2010: 26):

- Ortalama (vasat) insan işi sevmez ve elinden geldiği lde işten kaçma yollarını arar. Yönetim, bu nedenle işten kaçma eğilimini önleyici tedbirleri almalı, disipline önem vermeli ve işgöreni çeşitli cezalarla korkutmalıdır.
- İnsanlar yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaar, hırslı değildir, güvenliğe olan tutkusu fazladır.
- İnsanlar bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle, sıkı ve yakından denetlenmelidir.
- İnsan, yaradılış gereği yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz ve bu tür olgulara direnir, isyan eder, alışkanlıklarına tutkusu fazladır.
- Ortalama insanın, örgütsel sorunların üzümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur.
- İnsanlar parlak zeklı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir.

Klasikleri bu biçimde betimleyen McGregor, daha sonra onları en ağır biçimde eleştirmiştir. Ona göre, klasik kuramın koşullarına sadık kalan yöneticiler

işgörene saygıyı, kendi kendine saygıyı, arkadaşlarının kendisine saygısını ve başarı kazanma olanaklarını sağlayamaz. Çünkü klasik kuram, katı mantığı ile insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamaktadır. İnsanı duygu ve düşünceleri ile hareket eden bir varlık olarak görmemektedir. İşin aşırı derecede bölünmesi ve uzmanlaşma, monotonluk nedeni olmaktadır. Zaten rasyonel çalışma kurallarının verdiği fiziksel yorgunluğa bir de monotonluk sakıncası eklenince, bireyin yaratıcı gücü ve girişim arzusu ortadan kalkmaktadır. İnsan, iş arkadaşlarını sever ve benimserse, yönetim yetki ve sorumluluğunu yüklenmeye hazırdır (Eren, 2010: 26).

McGregor, daha sonra “bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması” adını verdiği Y kuramının varsayımlarını şu şekilde belirlemiştir (Eren, 2010: 27):

- İş yerinde, işgörenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan, işten nefret etmez. İş, bir başarı ve tatmin kaynağıdır.
- Sıkı denetim ve ceza ile korkutma, kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.
- Örgütsel amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlıdır. Yani, amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli olan ödül, psiko-sosyal ve benliği doyurma (self-actualization) gereksinimlerinin karşılanmasıdır.
- Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz; onu aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğu ve güvene aşırı önem verme, genellikle kötü yönetim deneylerinin insanları olumsuz bir şekilde etkilenmesinin sonucudur. Yoksa doğuştan kazanılan hususlar değildir.

- Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan imgeleme, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil geniş ölçüde dağıtılmıştır. Ancak, bu nitelik ve yeteneklerin etkisi, beşeri gereksinimlerin doyumuyla gerçekleşebilir.
- Çağdaş sanayi yaşantısının koşulları, insanı ancak belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından, yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.

Böylece McGregor, kendi zamanına kadar birçok bilinmeyen yönleri olan insan bilmecesini çözmüş ve örgütlerde beşeri ilişkilerin önemini açıklıkla ortaya çıkarmış bulunmaktadır. Böylelikle, yöneticilikte “beşeri ilişkiler” akımı başlamıştır. Bu kuramın ortaya atılması ve varsayımlarının gücü o kadar etkili olmuştur ki, bundan sonra ortaya konan her görüş ve düşünce Y teorisinin ilkelerine değinmeden veya ondan esinlenmeden geliştirilememiştir (Eren, 2010: 27).

McGregor bu kuramda; yapısal, yönetsel kuramların işgörene ilişkin görüşlerini eleştirmiş, psikolojinin bulgularına uygun olarak yeni bir işgören modeli geliştirmiştir. Böylece psikolojinin insana ilişkin bulgularını, çalışan insana uygulayarak işgörenin örgütsel davranışlarını betimlemeye çalışmıştır (Başaran, 1991: 17).

2.4.3. William Ouchi'nin Z Kuramı

Yönetimde insan boyutunu ele alan çalışmalardan birisi de William G. Ouchi'nin teorisidir. Ouchi, 1981 yılında yayınlanan Z Teorisi adlı eserinde, insanların verimli çalışabilmeleri için nasıl yönetilmeleri gerektiği kavramını araştırmıştır. Ouchi bu teorisini, şu kriterleri ele alarak oluşturmuştur (Uğur, 2010: 36):

- Çalışanların işte kalma süresi
- Kararların veriliş biçimi
- Sorumluluk kaynağı
- Kontrol mekanizmaları
- Çalışanların uzmanlık derecesi
- Çalışanlara verilen değer
- Çalışanların performans değerlendirilmesi ve yükseltilmesi

Z tipi organizasyon modelinde, insana değer verilmektedir. Ouchi'ye göre iş yerinde iş gücünün istihdamında sürekliliğin sağlanması, verimlilik açısından son derece önem taşımaktadır. Aynı şekilde örgütte çalışanların yönetime katılımı en geniş biçimde özendirilmeli, bireysel sorumluluk yükleme alışkanlığı yerleştirilmeli ve açık kontrol mekanizmalarına imkân sağlanmalıdır. Ayrıca belirli bir alanda uzmanlaşma yerine, geniş bir alanda uzmanlaşma sağlanmalı, çalışanların işletmeyi bir aile gibi görmelerine imkân verilmeli ve işte yükselme çok süratli olmalıdır. Ouchi, aynı zamanda çalışanların başarılarının değerlendirilmesinde zaman diliminin uzun tutulmasının gerekli olduğunu düşünmektedir (Aktan, 1999: 35).

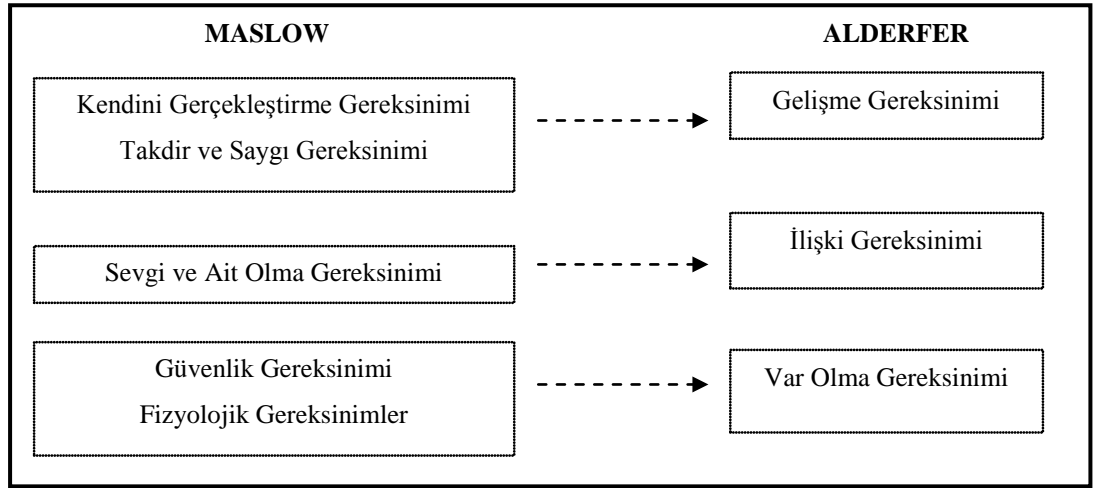
Z Kuramı, liderin insana yönelimini artırarak işgörenlerle ilişkilerini geliştirmesine önem vermekte, böylece liderin etkinliğinin yükseleceğini savunmaktadır (Başaran, 2004: 81).

2.4.4. Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı

Clayton Alderfer, Maslow'un modelini modern durumlara uyarlayarak modeli; "varlığı sürdürme, ilişkilerde bulunma ve gelişme ihtiyaçları" üzerine

kurmuştur. VİG (ERG – Existence, Relatedness ve Growth) kuramına göre, her bir basamağın tatmini artar bir biçimde soyut ve zor duruma gelmektedir. Bazıları ise, bunalım ve hayal kırıklığına uğrayabilmektedirler. Bu kişisel gelişme ihtiyaçları karşılanmıyorsa, diğer basamaklardan birine dönerek çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırma durumundadırlar (Şimşek vd., 2003: 143).

Alderfer'in var olma gereksinimleri olarak betimlediği gereksinimler; Maslow'un temel fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerine; ilişki gereksinimleri, sosyal gereksinimlerine ve gelişim gereksinimleri ise takdir ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerine karşılık gelmektedir (Küçükusta, 2007a: 102).



Şekil 2. Gereksinimler Kategorileri Karşılaştırması

Kaynak: Deniz Küçükusta. (2007a). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s. 103.

Stephen Robbins'e göre, VİG (ERG) kuramı iki nedenden dolayı Maslow'un kuramından daha geçerli olmaktadır. Bunlar (Küçükusta, 2007a: 103):

- Maslow'un katmanlı işleyen hiyerarşisi, belirli bir zamanda sadece bir gereksinimin baskın olduğunu vurgulamaktadır. VİG (ERG) kuramı ise, birden fazla gereksinim, örneğin güvenlik ve sosyal gereksinimler, aynı anda farklı oranlarda işlemektedir.
- Maslow'a göre, herhangi bir gereksinim giderilmeden bir diğer üst gereksinime geçilememektedir. VİG (ERG) kuramına göre, belirli bir

gereksinim kategorisindeki kişi, hayal kırıklığı veya bir engelle karşılaştığında bir önceki düzeye gerileyebilmektedir.

2.4.5. Vroom ve Beklentiler Kuramı

Bu kuramın temeli, 1930 ve 1940'lı yıllardaki Kurt Lewin Edward Tolman'ın çalışmalarına dayanır. Modele göre, bireyler düşünen ve akıl yürüten varlıklardır. Bireyler şu andaki ve gelecekteki davranışları ile ilgili olarak bilinçli seçimler yaparlar. Bilişsel olmayan modellerin ileri sürdüğü gibi, bireyler kendiliğinden güdülenmiş ya da güdülenmemiş varlıklar olarak değerlendirilemezler. Bu çevre, işgörenin ihtiyaçları, hedefleri ve beklentileri ile uyum içinde ise, birey motive olabilmektedir. Vroom'a göre bu kuram iki temel kavrama dayanır. Bunlardan ilki; belirli bir davranışa yöneldiği zaman belirli bir sonuca ulaşacağı konusunda bireyin beklentisidir. İkincisi ise; sonucun kişi açısından çekicilik derecesidir (Şimşek vd., 2003: 144)

Kuramı özetlemek gerekirse, insanların yaptıkları işin sonuçlarının ne olacağı konusunda birtakım beklentileri bulunmaktadır. Vroom, beklentiyi 'eylem' ve 'sonuç' arasındaki ilişkiler bütünü olarak tanımlamaktadır. Kuramsal olarak beklenti, "0" ile "1" arasında değer almaktadır. Diğer bir deyişle, belirli bir davranışın belirli bir sonucu ortaya çıkarmayacağına inanıldığında beklenti "0", belirli bir davranışın belirli bir sonucu ortaya çıkaracağına inanıldığında bu değer "1" olacaktır. Bireyin güdülenerek bir davranışta bulunması, bu davranış sonucu elde edeceği çıkar veya kayıpları isteme oranına ve yapacağı davranışların bireyi bu çıkarlara veya olumsuz sonuçlara ulaştırmada oynayacağı rolün derecesine bağlı olmaktadır. İkinci kavram ise, tercih edirlilik (valence) kavramıdır. Bu kavram, bireyin işinde olan bir hareketin mümkün olabilecek sonuçlarına karşı verdiği pozitif ve negatif bir değeri ifade etmektedir. Vroom, kullandığı bu iki kavramı birleştirmek için üçüncü bir kavram geliştirmiştir. Buna da güç (force) adını vermektedir. Buna göre güç, beklentiler ile sonuçların tercih edirliliklerinin çarpımına eşit olmaktadır (Küçükusta, 2007a: 104).

Beklenti Teorisi, bireylerin yapmış oldukları veya yerine getirmiş oldukları görevleri sonucunda elde edecekleri ödüle bağlıdır. Vroom'un Beklenti Teorisi'ne göre; iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranış fonksiyonudur (Alkış ve Öztürk, 2009: 217).

2.4.6. Üç Gereksinim Kuramı

David McClelland ve arkadaşları, kişinin üç grup gereksinimin etkisi altında davranış göstereceğini belirtmektedir. Bunlar (Küçükusta, 2007a: 105):

- **Başarma Gereksinimi (Need for Achievement):** Kendilerini başarılı olmaya zorunlu hisseden bireyler, bireysel başarıyı ödülsele başarıya tercih ederek çalışmaktadırlar. Amaçları, bir işi önceki yaptıklarından daha iyi yapmaktır. Buna başarma gereksinimi denilmektedir. McClelland yaptığı araştırmalarda, başarma gereksiniminin altında yüksek başarıları, amaçlarını diğerlerinden daha iyi yapmak konusunda farklılık gösterdiğini bulmuştur. Yüksek başarma gereksinimi duyan bireyler, sorunların çözümü için kişisel sorumluluk almaya dikkat etmekte, geri bildirimde kendi başarılarını kullanarak daha çabuk ulaşmakta, çalıştıkları konuda ilerleyip ilerleyemediklerini kolaylıkla söyleyebilmektedirler. Zor amaçları hafifletip, onları daha anlaşılır ve kolay hale getirebilirler. Başarıyı şansa bırakmayı sevmezler. Kolay ve zor işleri fark edip bunlardan uzak durmayı tercih etmektedirler. Başarma gereksinimi ile iş başarımı arasındaki ilişkide başarı gereksinimi yüksek kişiler, kişisel sorumluluk, geri besleme ve orta derecede riskli işlerle uğraşmayı tercih etmektedirler.

- **Güç Gereksinimi (Need for Power):** Güç gereksinimi, başkalarını kontrol etme, etkileşme ve nüfuz kullanmayı sağlayan amaçlardır. Güç gereksinimi yüksek olan bireyler bir işin başında bulunmaktan, başkalarını etkilemekten, statüsü ile ilgili durumları göstermekten, sahip olduğu itibar ile başkalarını etkilemekten, statü ile ilgili durumları göstermekten, sahip olduğu prestij ile başkalarını etkileyerek onları kazanmaktan hoşlanan insanlardır. Diğer bir deyişle, etkileyici bir başarımdan

ziyade, kendi statüsünü kullanarak başarıya ulaşmaktan haz duyan kişilerdir. Sonuç olarak, güç gereksiniminin fazlalığı etkili bir yönetim için gerekli olmaktadır.

• **İlişki Kurma Gereksinimi (Need for Affiliation):** İlişki kurma gereksinimi yüksek olan kişiler, arkadaşlık için uğraşmaktadırlar. Dayanışmayı rekabete tercih etmektedirler. Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi amaçlamaktadırlar. Karşılıklı anlayışı gerektiren durumlar içerisine girmeyi arzulamaktadırlar.

2.5. Çalışma Yaşamı Kalitesini Oluşturan Unsurlar

Considine ve Callus (2004), çalışma yaşamı kalitesinin çok boyutlu bir kavram olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, çalışma yaşamı kalitesi iş yerinin, çalışma koşullarının ve insanların örgüt üyeliği ile ilgili algılamalarını da ifade eden bir kavramdır. Çalışma yaşamının kalitesine yönelik müdahaleler, mevcut çalışma yöntemlerinde değişiklikler yaparak, daha iyi çalışma koşulları oluşturmak ve dolayısıyla yaşamın niteliğini geliştirmek amacıyla yönelik birçok teknikten oluşmaktadır (Demirci, 2001: 62).

Çalışma yaşam kalitesini oluşturan unsurlar; fiziksel çalışma koşulları (Demir, 2003; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995; Erdil vd., 2004; Doğan, 1995), çalışma saatleri (Aydemir, 2008; Camkurt, 2007), teknoloji kullanımı (Yücel ve Erkut, 2003; Schulze, 1998; Çetinkaya ve Şimşek, 2008; Aksu, 2000), yönetime katılma (Paksoy, 2000; Çakır, 2001; Tayfun ve Kösem, 2005; Uysal, 2002; Eren, 2010), ücret (Bingöl, 1990; Ergül, 2006; İmamoğlu vd., 2004; Ünal, 2005; Çiçek, 2005; Öney, 1998), hizmet içi eğitim (Cengizhan ve Ersun, 2000), kariyer (Rose vd., 2006; Demirbilek ve Türkan, 2008), işin niteliği (Aydemir, 2008; Eren, 2004), iş güvencesi (Güvenli, 2006; Demirbilek ve Türkan, 2008), iş yaşamı ve özel yaşam dengesi (Sturges ve Guest, 2000; Kapız, 2002; Demirbilek ve Türkan, 2008), sendikal faaliyetler (Bingöl, 2003; Aymanıkuy, 2005; Yılmaz vd., 2010) olarak sınıflandırılabilir.

2.5.1. Fiziksel Çalışma Koşulları

Çalışma yaşamı kalitesini oluşturan ve etkileyen çeşitli unsurlar vardır. Bu unsurların içerisinde işletmelerin en fazla önemsemeleri gereken noktaların başında fiziksel çalışma koşulları gelmektedir. Çünkü çalışanın içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar, çalışanın fizyolojik ve psikolojik yapısını etkilemektedir (Aydemir, 2008: 67).

Demir (2003), otel işletmelerinde fiziksel çalışma koşullarının; işletmenin devamlılığını, kârlılığını, hizmet kalitesini, müşteri memnuniyetini ve rekabetteki avantajını sağlayacak olan işgörenler üzerindeki olumsuz etkilerini gidermenin, yönetimin en önemli görevlerinden birisi olduğunu belirtmektedir. Verimliliğin sağlanmasında en önemli unsur olan işgörenlerin sağlığının, işletmelerin geleceğini etkilediğini vurgulamaktadır.

Evinden sonra en fazla zamanını işletmede geçiren işgören, çalıştığı yerin iç açıcı ve zevk verici nitelikte olmasını ister. Işıklandırma, ısınma, havalandırma ve gürültü, işgörenin çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, işgörenin işe en kısa zamanda uyum sağlaması isteniyorsa, çalışma yerinin ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi, düzenlenmesi gerekir. Bu yönde girişilecek her türlü çaba, işletmeden çok insanı amaçladığından, işgöreni hoşnut kılacaktır. Ayrıca fiziksel çalışma koşullarının hangi yönde ve biçimde iyileştirilmesi gerektiği işgören istekleri doğrultusunda gerçekleştirilirse, bu koşulların etkinliği daha da yükselecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 130).

Çalışanların iş durumu üzerinde kontrol ve etki etme fırsatının fazla olması, güvenilir bir ortamda çalışma, işte ve iş yoluyla ilişkiler geliştirme, fiziksel çalışma koşullarının iyi olması ve stressiz bir çalışma ortamı, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Edvardsson ve Gustavsson, 2003: 149). Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işin yapılması açısından önemlidir. Çalışanlar daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamları istemektedirler (Erdil, 2004: 19).

Tasarımı yapılacak işin ya da görevin verimliliğini, uygulanacak yöntem ve sosyo-teknik yaklaşımın yanı sıra; araç-gereç, makine ve teçhizatın tasarımı ve iş çevresinin ya da ortamının fiziksel çalışma koşulları da etkileyecektir (Doğan, 1995: 303).

Son yıllarda çalışma yaşamında insana verilen değerin artmasıyla, onun sağlık ve güvenlik koşullarını sağlama çabaları da ağırlık kazanmıştır. Uygun sağlık ve güvenlik koşullarının sağlanması, sağlıklarını koruma, verimliliği ve performansı artırmanın yanı sıra, bireylerin güvenli ve rahat bir ortamda çalışmaları, iş ve iş ortamından doyumlarını artırarak işe bağlılığın güçlenmesine katkı sağlayabilir (Çakır, 2001: 148).

Çalışma yaşamı kalitesini oluşturan önemli unsurlardan biri olan fiziksel çalışma koşullarını; hava koşulları (Battaloğlu, 1988; Camkurt, 2007), aydınlatma (Battaloğlu, 1988; Artun, 1988; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995; Camkurt, 2007; Tütüncü, 1996), renkler (Battaloğlu, 1988; Hayta, 2007), gürültü (Eren, 2001; Atrun, 1988; Camkurt, 2007), temizlik ve bakım (Battaloğlu, 1988), ergonomi (Ersen, 1997; Kaymaz, 2003; Demir, 2003; Camkurt, 2007) gibi alt başlıklar oluşturmaktadır.

2.5.1.1. Hava Koşulları

Sıcaklığın düşük veya normalin altında olduğu durumlarda çalışanların zihinsel ve fiziksel aktiviteleri oldukça zorlaşır. Çalışma ortamlarının yüksek sıcaklığa sahip olması ise, kişilere sıkıntı ve rahatsızlık verir. Çalışma ortamının uygun ısı seviyesinde olması, bir başka deyişle; işe, ortama ve mevsime uygun sıcak ve soğuk çalışma koşulları çalışanların verimliliğini artırmakta, iş kazalarını ise azaltmaktadır (Camkurt, 2007: 96).

Belli sayıda çalışanın bulunduğu iş yerinin hacmi ne kadar küçük tutulursa, havalandırmaya o kadar fazla ihtiyaç duyulmaktadır (Hayta, 2007: 25). Yetersiz havalandırma, işgörenlerin sağlığının bozulmasına yol açar ve verimi düşürür.

Kapalı iş yerlerinde içerideki havayı birkaç defa tamamen değiştirecek hızda temiz hava sağlanmalıdır. Bu değişim, sabit işgörenler için saatte 6, hareketli işgörenler için saatte 10 kez olmalıdır. Ayrıca hava sıcaklığı 38 °C sınırını geçince performansın düştüğü ve kazaların arttığı görülmüştür (Battaloğlu, 1988: 69).

Yapılan bir araştırmaya göre, aşırı sıcak ortamlarda çalışanlarda; midede batma hissi, gözde kızartı ile beliren göz irritasyonu, hırıltılı nefes alma, öksürük, deride yanıklar, ışıpta görememe, boğaz ağrıları ve balgam çıkarma gibi belirtiler ortaya çıkmıştır (Camkurt, 2007: 97).

Otel işletmelerinde bu tür olumsuzluklara daha çok animasyon bölümündeki çalışanlarda rastlanır. Çalışma koşulları açısından bakıldığında, animatörlük; çalışma şartlarının güç olduğu, zaman zaman hayati tehlike içeren ve insan kapasitesini oldukça zorlayan bir meslektir. Uzun çalışma saatleri, dayanılması güç hava koşulları ve birçok misafirle ilgilenmenin oluşturduğu psikolojik etmenler, bu mesleği katlanılması zor bir çalışma alanı haline getirmektedir (Erdem, 2010: 1087).

Çalışanların rahat çalışabilecekleri hava koşullarının iyi ayarlanması gerekmektedir. Çalışma yerinin sık sık havalandırılması ve normal düzeyde ısıtılması önemlidir. İş ortamında aşırı ısının genel organik direnci azalttığı, iş verimini düşürdüğü, kramplar ve ısı çarpması gibi etkileri olduğu bilinmektedir. Ortamın normalin üstünde sıcak olması ile bıkkınlık, sinirlilik, dikkatsizlik, hataların yoğunlaşması, zihinsel çalışmalarda verim düşüklüğü, yetenek ve becerilerin azalması, iş kazalarının çoğalması, ağır bedensel işlerde verim düşüklüğü, vücutta su ve asit-tuz dengesinin bozulması, kan dolaşımının zorlaşması ve yorgunluk gibi olumsuz özellikler ortaya çıkmaktadır. Soğuk iş ortamına ait sorunlar ise aşırı ısı ortamına göre daha kolay çözülmektedir. Yine de çalışanların vücut ısısındaki düşüşler dikkate alınmalıdır. Bu durum iş verimini düşürmekte ve en önemlisi de iş kazaları riskini artırmaktadır. İş yerinde yeterli sayıda pencere bulunmaması, tavanın alçak olması gibi faktörler, çalışanlarda birtakım sıkıntılara yol açabilmektedir. Bu nedenle belli bir sayıda çalışanın bulunduğu iş yerleri ne kadar küçük olurlarsa, havalandırmaya da o kadar fazla ihtiyaç duymaktadırlar (Aydemir, 2008: 68).

2.5.1.2. Aydınlatma

Demir (2003), otel işletmelerindeki iş alanlarında kusursuz iş yapabilmek ve işgörenlerin göz sağlığının korunmasını sağlamak için iyi bir aydınlatma tekniğine gerek duyulduğunu belirtmektedir. Aydınlatmanın öncelikle, yapılan iş ve işlemlerde kalite ölçütlerinin gerektirdiği tüm ayrıntıların görülebilmesi için gerekli olan temel koşullardan birisi olduğunu da vurgulamaktadır.

İyi bir aydınlatma üretimi hızlandırır. İşgörenin sağlığı, güvenliği ve etkinliği için bu temeldir. Bu olmadan, göz bozuklukları, kazalar ve malzeme israfı meydana gelir, üretim yavaşlar, özellikle de hassas iş yapılan yerlerde yetersiz aydınlatma, işgörenin verimliliğini azaltır. İyi bir aydınlatma şart olduğu gibi, kullanılan ışık kaynağının göz kamaşmasına neden olması da önemlidir. Kamaşmayı önlemek için ışık kaynağının parlaklığını azaltmak, kaynağın çevresindeki sahanın parlaklığını artırmak veya ışık kaynağını görüş hattının 30° üzerine yerleştirmek gibi önlemler alınabilir (Battaloğlu, 1988: 68).

Görme duygusu, değişik ışık koşullarına uyum bakımından geniş bir yeteneğe sahiptir. Ancak bunun yanı sıra görme yanlılıkları da büyük yer tutmaktadır. İş yerlerinde verimliliği etkileyen bu önemli faktör üzerinde fazla durulmamaktadır. Yetersiz veya uygun olmayan aydınlatma, iş verimini büyük ölçüde etkilemekte, yorgunluğa neden olmakta ve özellikle de iş kazası olasılığını artırmaktadır (Artun, 1988: 367).

Aydınlatma açısından doğal güneş ışığı en sağlıklıdır. Günde en az bir saatin açık havada, güneş altında geçirilmesi yararlıdır. İş yerlerindeki aydınlatmada güneş ışığından yararlanmak gerekir. Duvar ve tavanlar açık renklere boyanmalı, pencerelerin yüzeyi oda tabanının en az dörtte biri kadar olmalı, camlar temiz olmalıdır. Çalışanların sık sık göz kontrolü yapılmalıdır. Yapay olarak aydınlatılmak zorunda olan iş yerlerinde gün ışığına benzeyen tayflı lambalar kullanılmalıdır. Floresan lambalar gözü ve kulağı rahatsız edici düzeyde olabilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 157).

İş yerindeki aydınlatmanın kalitesi, çalışanların verimliliğini, sağlığını ve morallerini önemli ölçüde etkiler. İş yerindeki aydınlatma düzeyi, çalışanların davranış şekli, çalışma gücü ve görme olgularına doğru orantılı etkiler yapar. Yapılan bir araştırma, aydınlatmanın performans üzerinde %14-40 oranında etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Görme organı olan gözün fonksiyonlarını etkileyen her türlü etken, kişilerin faaliyetlerini ve performanslarını ciddi anlamda etkilemektedir. İş yerindeki aydınlatmanın önemi, daha çok gece vardiyası çalışması yapılan iş yerleriyle karanlık çalışma ortamına sahip iş yerlerinde daha iyi anlaşılır (Camkurt, 2007: 99).

İş yerlerinde her türlü işlemin kalite standartlarında yapılabilmesi ve çalışanların göz sağlığının korunması için iyi bir aydınlatma sisteminin olması gerekmektedir. İyi bir aydınlatma hem üretimi hızlandırmakta hem de işgörenin sağlığı, güvenliği ve etkinliği için temel faktör oluşturmaktadır. Herhangi bir iş yerinde iyi bir aydınlatma sistemine sahip olunmak istendiğinde şu özelliklere dikkat edilmesi gerekir (Aydemir, 2008: 69):

- Aydınlatma şiddeti yeterli olmalıdır.
- Aydınlatma bütün alana eşit yayılmalıdır.
- Işık yönü ve gölgelemeye dikkat edilmelidir.
- Işık yansımalarından kaçınılmalıdır.
- Kullanılan ışığın niteliği uygun olmalıdır.
- Titreşim ve parlaklık değişmelerini engellemek için aydınlatma sabit olmalıdır.
- İş yerlerinde yansıma ve psikolojik etki açısından uygun renkler seçilmelidir.

Her işletmede olduğu gibi turizm işletmelerinde de iyi bir aydınlatma sistemi verimliliği doğrudan etkileyecektir. Otel işletmelerinde, insan gücüne olan

gereksinimin fazlalığı düşünüldüğünde, iyi bir aydınlatma sisteminin kurulması zorunluluğu da kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Otel işletmelerinde müşteriye doğrudan hizmet söz konusu olduğundan, müşterilere ait olan yerlerin daha özenli aydınlatılmış olması durumu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bu yerlerin iyi aydınlatılması, dolayısı ile hem müşteri hem de bu yerlerde çalışan işgören açısından olumlu olacaktır. Özel aydınlatma gereken yerlerin gözden kaçırılmaması, işin verimliliği açısından önem taşımaktadır. Otel işletmelerinde de, bu yerler dikkatle saptanıp gereken önlemler alınmalıdır (Tütüncü, 1996: 55).

Sonuç olarak, iyi bir aydınlatma hem erken yorulmayı önler hem de insanları güdüleyerek iş verimini artırır. Yetersiz aydınlatma, aşırı aydınlatma veya suni aydınlatma ise; çalışanlar üzerinde genel yorgunluk, göz yorgunluğu ve uyum bozukluğu başta olmak üzere göz kamaşması, dikkat dağılması, baş ağrısı gibi değişik olumsuzluklara neden olur. Bu olumsuzluklar ise, çalışanların işin gerektirdiği performansı göstermemeleri ile gerekli hareketleri yapamamalarına ve dolayısıyla da iş kazalarına neden olur (Camkurt, 2007: 101).

2.5.1.3. Renkler

Çalışanların sıcaklık ve soğukluk duygularını kontrol eden etkenlerden biri de renklerdir. Renk, bütün kurumlar için önemlidir. Herhangi bir çalışma alanının düzenlenmesinde renk kullanımı temel faktörlerden birini oluşturmaktadır. Araştırmalar, iç renklendirmede yapılacak dikkatli bir seçimin iyi bir aydınlatma açısından çok değerli katkıları olacağını göstermektedir. Aydınlatma bakımından bazı renkler ışığı yansıtıcı, bazı renkler ise ışığı soğurucu özelliklere sahiptir. Bu durumda önemli olan, ışığı soğuran renkler kullanmamaktır. İş yerlerinin boyanması gerektiğinde sıkıntılı ve tekdüze renkler yerine hoş giden renklerin seçimine de özen göstermek gerekmektedir (Aydemir, 2008: 71).

Renk, işgörenin sıcaklık ve soğukluk duygularını kontrol eden bir etkidir. İş yerlerinde tekdüze renkler yerine, hoş gidecek renkler kullanılması daha uygundur (Battaloğlu, 1988: 70).

Renklerin uygun seçimi ve yerinde kullanımı tüm kurumlar için büyük önem taşımaktadır. Herhangi bir alanda renkler kullanılacağı zaman şu hususlara dikkat edilmelidir (Hayta, 2007: 29):

- Kurumun tümü için kendine özgü bir görünüş veren renkler kullanılması,
- Kullanılacak renklerin birimin karakterini ve burada çalışanların faaliyetlerini belirleyici olması,
- Çok fazla renk rahatsızlık vereceği için bir arada kullanılmaması,
- Aynı zamanda çok fazla nötr renk kullanılarak monotonluk oluşturulmaması,
- Uzun süre çalışılan alanlarda dinlendirici etki yapan soğuk renklerin kullanılması,
- Kuzeye bakan çalışma alanlarında kısmen sıcak tonlu renklerin, güneye bakan alanlarda ise soğuk renklerin kullanılması.

2.5.1.4. Gürültü

Gürültünün, çalışma düzenini bozucu etkileri halkın gözünde mübalağa edilmektedir. İş yerinde olağan olarak meydana gelen gürültüler, çalışmalarını önemsiz derecede rahatsız eder. Çünkü, insan vücudunun her şeye olduğu gibi gürültüye de alışma eğilimi vardır. Fakat, özellikle hesap sorumluluğu ve zihinsel işlemleri gerektiren işlerde gürültü, çok rahatsız edici bir olgudur. Bu nedenle, muhasebe işini yapanlarla, masa başında çalışan yönetici ve uzmanlar mümkün olduğu kadar gürültüden uzak veya etkisinin azaltılmış olduğu yerlerde çalıştırılmalıdır (Eren, 2001: 288). Gürültünün şiddetinin yüksek olduğu yerlerde sözlü haberleşme önemli ölçüde aksamakta ve hata yapma olasılığı da artmaktadır. Bunun sonucu olarak da, toplam iş süresi uzamakta, kalite düşmekte ve iş kazaları çoğalmaktadır (Aydemir, 2008: 72).

Gürültünün, üzerinde durulması gereken en önemli etkisi, kişide oluşturduğu işitme kaybıdır. Bu kayıp geçici, sürekli veya her ikisi birlikte olabilir. İşitsel yorgunluk adı da verilen geçici işitme kaybı, kısa bir süre etkisinde kalınan gürültülü ortamdan uzaklaştıktan bir süre (genellikle saatler) sonra ortadan kalkar. Ancak aynı gürültü ile uzun süreler (aylar ve yıllarca) etkilenme sonucu oluşan işitme kaybı tümü ile geriye dönmez, giderek sürekli işitme kaybı oluşmaya başlar (Artun, 1988: 369).

Gürültünün insan sağlığı üzerinde çok değişik etkileri olmakla birlikte, psikolojik, fizyolojik ve performans etkileri şeklinde genellenebilir. Gürültünün psikolojik etkileri; davranış bozuklukları, öfkelenme, genel rahatsızlık duygusu, sıkılma, fiziksel etkileri; geçici veya kalıcı işitme hasarları, fizyolojik etkileri; vücut aktivitesinde değişiklikler, kan basıncında artış, dolaşım bozuklukları, solunumda hızlanma, kalp atışlarında hızlanma, ani refleksler, performans etkileri ise; iş veriminde azalma, konsantrasyon bozukluğu, hareketlerin engellenmesi şeklinde görülür. Meydana getirdiği olumsuz etkilere bağlı olarak, gürültü seviyeleri bazı araştırmacılar tarafından Çizelge 1'deki gibi derecelendirilmektedir (Camkurt, 2007: 94).

Çizelge 1. Gürültü Desibel Dereceleri ve İnsan Üzerindeki Etkileri

Derecesi	Şiddeti (Desibel)	İnsan Sağlığı Üzerindeki Etkisi
1. Derece	30 dB – 65 dB	Konforsuzluk, rahatsızlık, öfke, kızgınlık, uyku düzensizliği ve konsantrasyon bozukluğu.
2. Derece	65 – 90 dB	Fizyolojik reaksiyonlar, kan basıncı artışı, kalp atışlarında ve solunumda hızlanma, beyin sıvısındaki basıncın azalması, ani refleksler.
3. Derece	90 - 120 dB	Fizyolojik reaksiyonların artması, baş ağrıları.
4. Derece	120 dB	İç kulakta devamlı hasar, dengenin bozulması.
5. Derece	140 dB	Ciddi beyin tahribatı.

Kaynak: Mehmet Zulfı Camkurt. (2007). İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi. TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 20-21 (6-1), s. 95.

Yapılan araştırmalara göre, iş yerlerinden kaynaklanan gürültüler insanların işitme sağlığını ve algılamasını olumsuz yönde etkilemekte, fizyolojik ve psikolojik dengesini bozmakta, iş verimini azaltmakta, iş kazalarını ise artırmaktadır. İş yerindeki gürültü düzeyi azaltıldığında işin zorluğu da azalmakta, verim yükselmekte ve iş kazaları azalmaktadır (Camkurt, 2007: 96).

2.5.1.5. Temizlik ve Bakım

Çalışanların sağlığı için temizlik ilk zorunluluktur ve genellikle az bir masrafla gerçekleştirilmektedir. Sağlık için bütün kısımların sağlık koşullarına uygun tutulması gereklidir. İş yerleri kısa aralıklarla periyodik olarak temizlenmelidir (Battaloğlu, 1988: 68).

İşletmelerde yeterli ve sağlıklı bir şekilde temizlik ve bakımın sağlanabilmesi için (Aydemir, 2008: 74);

- Çalışma alanlarının, koridorların, merdivenlerin, çöplük ve döküntülerin bulunduğu yerlerin temiz tutulması,
- Çalışma alanlarındaki çöplerin ve atık maddelerin çevreyi kirletmeden ve sağlığa uygun bir şekilde toplanması ve atılması,
- Tuvaletlerin, duvar ve döşemelerinin kolayca temizlenebilen bir malzeme ile kaplanmış olması,
- Tozların ya da kirlerin toz emici süpürgeler ya da suyla temizlenerek ortadan kaldırılması,
- Çöp kutularının sızıntı yapmaması, kolayca temizlenebilir olması ve temiz tutulması,
- Her çalışana duş kullanma olanağının sağlanması,
- Çalışanların hem kendi özel giysilerini hem de iş başında giydikleri giysileri ayrı ayrı asabilecekleri dolapların bulunduğu soyunma odalarının düzenlenmesi,
- Çalışanlara sağlıklı ve yeterli miktarda içme suyunun sağlanması ve bu sağlanan suyun temizliğinin periyodik olarak denetlenmesi gerekmektedir.

Özellikle otel işletmelerinde, temizlik ve hijyen oldukça önemlidir. Mutfak, banyo ve tuvaletlerde çok iyi derece kalıcı temizlikler yapılmalıdır. Mutfak ve tuvalet çıkışı, çöp sahaları gibi yerlerin kötü kokularının giderilmesi gerekmektedir. Halı, döşeme ve yüzeylerin derinlemesine temizliği yapılmalıdır. Kanal ve boru tıkanmaları engellenmeli, bu şekilde tesisatların bakımı sağlanmalı ve ömrü uzatılmalıdır. Ayrıca otopark ve girişlerdeki yapıların da temizliği sağlanmalıdır.

Otel işletmelerinde başta kat hizmetleri departmanının işlevleri ile ilgili olan hijyen, yiyecek hazırlama ve sunma aşamalarında da önem verilmesi gereken konular arasında yer almaktadır. Günümüzde, ağırlama sektöründe hizmet veren otel işletmelerinde tüm faaliyet alanlarında hijyen kurallarına uygunluk önem taşımaktadır. Özellikle bu sektörün emek-yoğun yapıda olması, üretim ve tüketimin aynı mekânda gerçekleşmesi gibi ayırıcı özelliklerinin olması, insan ilişkilerinin yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Bunun sonucu olarak da, işgörenler arası ve müşteri-işgören ilişkilerinde bir yoğunluk ve etkileşim söz konusu olmaktadır. Bu etkileşim kişisel davranışlarda olduğu kadar sağlık ve hijyen konusunda da kendini göstermektedir. Özellikle otel işletmelerinin çok sayıda konuğun beslenme ve barınma ihtiyacını karşılaması, havuz, Türk hamamı, sauna, eğlence merkezi gibi birçok bölümün ortak hizmet alanı olarak kullanılması gerek işgören açısından gerekse müşteri açısından kişisel hijyenin önemini artırmaktadır (Kozak, 1997: 32).

Otel işletmelerinde, hijyenik temizlik bakım ve düzeninin sağlanmasından sorumlu olan kat hizmetleri departmanı önemli bir işleve sahiptir. Hizmet sunumunun önemli olduğu ve birçok mekânın birlikte kullanıldığı otel işletmelerinde, mikroorganizmaların bulaşma riskinin yüksek olması yapılan işlemlerinin sağlık ve hijyen koşullarına uygun olmasını zorunlu hale getirmektedir. Güvenli ve sağlıklı bir ortam oluşturmak için temizlik kavramının yanı sıra hijyen faktörünün de titizlikle ele alınması gerekir. Bu nedenle, kat hizmetleri departmanı çalışanlarının fiziksel ve kimyasal temizlik yanında, koku (osmolojik) ve zararlıların (entomolojik) uzaklaştırılması konusunda da bilinçlendirilmeleri gerekir. Ayrıca, kat hizmetleri departmanında çalışan her işgörenin kendine özgü temizlik anlayışı yerine, standart yöntemlerin bulunmasına ihtiyaç vardır. Sonuçta, müşterilerin her zaman aynı nitelikteki hizmetleri alırken çalışanlar da kendilerinden nelerin beklendiğini açık bir şekilde öğrenmiş olacaklardır (Kozak ve Çiçek, 2005: 31).

Otel işletmeleri hizmet alanları içinde yer alan odalar, restoran, mutfak, çamaşırhane, çeşitli amaçlarla düzenlenen salonların ve personel kullanım alanlarının düzenlenmesi sırasında da hijyen kurallarının göz önüne alınması gerekmektedir. Çünkü bu alanlarda dikkat edilecek bu düzenlemeler, alanın daha kolay temizlenmesine, kullanım kolaylığı sağlamasına, müşteri ve işgören tatmininin artmasına ve sağlık koşullarının uygulanmasına yardımcı olacaktır (Kozak, 1997: 36).

İrfan (2000), otel işletmelerinin önemli bir bölümü olan mutfağın işletme içindeki konumu ve planlaması, mutfakta çalışan personelin (şef aşçı, su şef, sos aşçısı, soğukçu, sıcakçı, balıkçı, sebzeçi, çorbacı, pastacı, kasap, ızgaracı, personel aşçısı, kahvaltı aşçısı, yamak) kişisel hijyeni, alet-ekipman seçimi ve hijyeninin de son derece önem taşıdığını belirtmektedir.

Gerek otellerde gerekse diğer yiyecek ve içecek işletmelerinde mutfak ve servis personelinin kişisel hijyen kurallarına uymaları, üstlerine düşen sorumlulukları yerine getirmeleri gerekmektedir. Otelde çalışan herkes hijyen ve sanitasyon konusunda doğru davranışlarda bulunmakla sorumlu olmalıdır. Bu amaçla işgören eğitime önem ve özen gösterilmeli, gerekiyorsa işletme dışındaki özel hizmet birimlerinden destek alınmalı, kalite sistemi kontrol birimlerinde çalışanlar da hizmet içi eğitim programlarını uygulayabilecek şekilde desteklenmelidir (Değirmencioğlu ve Çiçek, 2004: 32).

2.5.1.6. Ergonomi

İşletmelerde değişik işlerin yürütüldüğü farklı çalışma alanları bulunmaktadır. Bu çalışma alanlarının üretimde verimliliği artırmak ve insan faktörünü korumak açısından ergonomik yapıya uygun düzenlenmesi gerekmektedir. Kullanılan aletler, cihazlar, hatta masa ve sandalye dâhi kişiye en rahat çalışma imkânını sunabilecek şekilde tasarlanmış ve yerleştirilmiş olmalıdır. Işıklıandırmadan, ortamdaki gürültüye kadar birçok etken çalışanların verimini düşürebilir ya da konsantrasyonu olumsuz etkileyebilir. Ergonomi bilimi işte bütün bu olumsuzlukları ortadan kaldırabilmek ve

çalışan kişilere en uygun ortamı hazırlayabilmek için çaba harcamaktadır. Ergonomi sonuç olarak, işin insancillaştırılarak verimliliğın artırılması sürecidir (Aydemir, 2008: 76).

Ergonomik çalışmalar, bir insan-makine sisteminde insanın anatomik, fizyolojik ve psikolojik açıdan incelenmesi, yüklenmeyi artıran faktörlerin iyileştirilmesi, vardiya çalışması, çevre koşullarının incelenmesi ve iş organizasyonunun daha etkin ve insanca bir şekilde düzenlenmesine yardımcı olduğu için doğal olarak insan performansını yükseltmekte ve çalışmalardaki verimliliği artırmaktadır. Ayrıca bu şekilde yapılan düzenlemeler iş kazalarının ve meslek hastalıklarının azaltılmasına da katkı sağlamaktadır (Ersen, 1997: 86).

Demir (2003), ergonomik koşulların işgörenlerin verimliliği üzerinde etkilerinin olduğunu belirtmektedir. Otel işletmelerinde işgörenlerin verimli bir şekilde çalışmasına ergonomi açısından yaklaşıldığında uygun fiziksel şartların sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca otel işletmelerinde verimliliğe etki eden olumsuz ergonomik faktörlerin de tamamen ortadan kaldırılması veya azaltıcı önlemlerin alınması gerektiğini öne sürmektedir.

İş yerlerinde sağlıklı, güvenli ve verimli olarak çalışılabilmesi; çalışma yerleri ve gerekli donanımların, ses, aydınlatma, çevre sıcaklığı gibi faktörlerin, iş organizasyonu ve yönetime yönelik sistemlerinin işgörenlerin yapısal, boyutsal ve psikolojik özelliklerine uygun olarak düzenlenmesiyle mümkündür. Ergonominin temel amacı, yukarıdaki hedefler doğrultusunda bir iş düzenlemesini gerçekleştirmek olarak ifade edilebilir. Bir bakıma ergonomi, işin insanın özelliklerine uygun bir şekilde düzenlenmesi, bir başka deyişle, çalışma sisteminin insan anatomisine ve fizyolojisine uydurulması olarak tanımlanabilir. Ergonominin nihai amacı, insanlara uygun işleri tasarımıyarak insanın yaşam kalitesini iyileştirmek ve giderek toplumun refahına katkı sağlamaktır (Camkurt, 2007: 86).

2.5.1.7. İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği

Fırat (2008), işgören sağlığını; çalışan bir kişinin, iş koşulları ile kullanılan araç ve gereçlerden doğabilecek tehlikelerden arınmış veya bu tehlikelerin asgari düzeye indirilebileceği bir iş çevresinde, huzurlu bir biçimde çalışabilmesini amaçlayan çalışmaları kapsadığını; iş güvenliğinin ise, işin yapılması sırasında işgörenlerin karşılaştıkları tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması konusunda işverene getirilen yükümlülüklerle ilişkin teknik yükümlülüklerin bütününe ifade ettiğini belirtmektedir.

İşgören sağlığı ve iş güvenliği kavramları, çoğu kez aynı anlamda kullanılmakta ve bir bütün olarak tanımlanmaktadır. Ancak konunun daha iyi anlaşılması bakımından “sağlık” ve “güvenlik” kavramları arasında bir ayrım yapılması gerekir. Sağlık, güvenlikten daha geniş ve daha karışık bir kavramdır. Sağlıklı bir kişi, normal beşeri faaliyeti bozan hastalık, yaralanma, zihinsel ve duygusal sorunlara sahip olmayan kişidir. Güvenlik ise, zihinsel ve duygusal sağlık yerine fiziksel sağlıkla ilgili bir kavramdır (Bingöl, 2003: 455). Yani işgören sağlığı, sağlıklı bir yaşam çevresi için gereken sağlık kurallarını içerirken; iş güvenliği, daha çok işgörenin yaşamına ve vücut bütünlüğüne yönelik tehlikelerin ortadan kaldırılması için gerekli teknik kuralları ele almaktadır (Doğan vd., 2006: 432).

2.5.2. Çalışma Saatleri

Günümüzde pek çok ülkede çalışma saatleri yasalarla ve toplu sözleşme uygulamaları ile düzenlenmektedir. Fazla çalışma, üretimin nitelik ve niceliğini ters yönde etkilemektedir. Bu nedenle, çalışma saatleri için sınırlar koyulmakta ve bunlara uyulması sağlanmaktadır. Son yıllarda işletmeler verimlilik artışını sağlamak için esnek çalışma saatleri, yarı zamanlı (part-time) çalışma vb. yöntemleri kullanmaktadırlar (Aydemir, 2008: 78).

İş yerindeki çalışma süreleri ile dinlenme molalarının sıklığı ve süresi çalışanların fiziksel ve ruhsal dengeleri üzerinde oldukça etkilidir. Yapılan

araştırmalar, insan fizyolojisine en uygun çalışma suresi olarak günlük azami 7 buçuk saat, haftalık 45 saat olduğunu ortaya koymaktadır (Camkurt, 2007: 88).

Günümüzde artan tüketim talebini karşılamak amacıyla, üretim yapılan sektöre, teknoloji yapısına ve diğer birtakım unsurlara bağlı olarak vardiyalı çalışanların sayısı giderek artmaktadır. Vardiyalı alışma düzeni ya da vardiyalı çalışanlar arasındaki adıyla “shift”, insan beyninin doğal ritminin bozulması ile vücudun uyumuna ve ritminin bozulmasına neden olur. Bu ritim bozukluğu sonrası; insanda uyku problemleri, bazı hastalıklara karşı dirençsizlik ve baş ağrısı gibi Őikayetler ortaya çıkar. Vardiyalı alışan insanda, başta sürekli yorgunluk ve depresyon olmak üzere, hastalıklara daha çabuk yakalanma (dirençsizlik) görülür (Camkurt, 2007: 90).

Vardiyaların değişik uzunluklarda olması, işletmelerin günlük iş sürelerinin uzatılmasını sağlamaktadır. Bu nedenle iş yerinde üretim kapasitesinde artış olması istendiği takdirde veya vardiyalı işgörenlerin kısmi süreli çalışmak istemeleri halinde, vardiyalı çalışma yararlı olmaktadır. Ayrıca işletmede vardiya sistemi ile çalışma, fazla çalışma ücretlerini ortadan kaldırmaktadır (Tokol, 2001: 169; Bolat vd., 2006: 12).

Vardiyalı alışma biçiminden kaynaklanan ve çalışanların yaşam dengelerini ve dolayısıyla sağlığını etkileyebilen bir dizi olumsuzluk bulunmaktadır. Bu olumsuzluklar, çalışma yaşamı kalitesini, dolayısıyla da yaşam kalitesini olumsuz yönde etkileyebilecektir (Yüksel, 2004: 51).

Vardiyalı alışanlar, uyku-uyanıklık döngüsündeki bozulma ve alışılmış çalışma ve sosyal yaşamının dışına çıkılmasından ötürü pek çok fiziksel ve ruhsal sorunlarla karşı karşıyadırlar. Vardiyalı alışma sisteminde gece çalışmak, hem yorgunluk ve uykululuk sebebiyle, hem de günlük sosyal yaşam gerekliliklerine engel olarak yaşam kalitesini bozar (Selvi vd., 2010: 238). Bu bağlamda Schwartz (2010), gece vardiyasında çalışanların gündüz düzenli çalışan bireylere göre, sosyal faaliyetlerinin de oldukça azalmış olduğunu belirtmektedir.

Gece vardiyasında doğal olmayan yani biyolojik ritmine uymayan zorlayıcı bir çalışma biçimi sürdürülür. Özellikle gündüz vardiyasından gece vardiyasına geçiş daha zordur. İşi gereği gece uyuyamayan kişilerin gündüzleri alışkanlıkları, çevre gürültüsü, gün ışığı gibi nedenlerle uyuyamadıkları ya da düzensiz uyudukları görülür. Dinlenmedikleri için de verimleri daha düşüktür. Vardiya çalışmasının beraberinde getirdiği psiko-sosyal sorunlar ise oldukça fazla ve önemlidir. Çalışanların aile bireyleri ve yakın çevreleri ile ilişkileri olumsuz biçimde etkilenmektedir. Bunun oluşturduğu moral bozukluklarına, düzensiz uyku ve ekonomik faktörlerin yanı sıra iş kolları ve çalışma biçimleri de etkilenince, vardiya çalışması arzu edilmez bir çalışma tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır (Alkan vd., 1989: 93).

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de, otel işletmelerinin bir bölümü mevsimlik çalışma yapmaktadır. Bu mevsimlik otellerin önemli bir bölümü, deniz kenarlarında kurulu olup, yaz aylarında faaliyet gösterirler. Bunun dışında, sayıları oldukça az da olsa kış aylarında işletmeye açılan oteller de bulunmaktadır. Mevsimlik otel işletmeleri hizmete açık buldukları zaman süresince gereksinim duydukları işgörenin önemli bir bölümünü yakın çevrelerinden istihdam ederler. Mevsimlik otel işletmelerinde çalışma saatlerinin genellikle uzun olması, bu uygulamanın temel nedenidir (Kozak, 1991: 32).

Turizm sektöründe çalışanların etkin ve verimli çalışmasına olumsuz yönde etki eden faktörlerden biri de yorgunluktur. İşgörenin çalışma saatlerinin bedensel kapasiteyi aşacak biçimde yoğun olması, işgören üzerinde yorgunluğa neden olmakta ve işinde hata oranlarının yükselmesine hatta iş kazalarının olmasına dâhi yol açabilmektedir (Örücü ve Esenkal, 2005: 150).

Kat hizmetlerinde çalışan deneyimli bir hizmetçi, her 8 saatlik vardiyada 13 oda temizlemek zorunda kalmaktadır. Başka bir kadın ise, çalıştığı bir kat hizmetleri departmanında ilk 3 ay boyunca sadece yemek molası aldığını ya da herhangi bir mola almadığını belirtmektedir. Bundan sonra ise, her vardiya başına 30 dakika ara almıştır. Ayrıca birçok işgören gece ve akşam saatlerinde çalışmaktadır. Bu durumda yorgunluğun da sık görülen bir şikayet olması hiç şaşırtıcı değildir (Bohle vd., 2004: 22).

Aksu ve Köksal (2005), Akdeniz Üniversitesi'ndeki turizm öğrencileri üzerinde yapmış oldukları araştırmanın sonuçlarında; uzun çalışma saatleri ve düzensiz vardiyaların öğrenciler üzerinde olumsuz bir etki oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Kozak (1991), Bodrum yöresindeki otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yapmış olduğu bir araştırmada, işgörenlerin günlük çalışma saatlerinde yoğunlaşma, gerek Uluslararası Çalışma Örgütü'nün tavsiyesinin ve gerekse de Türk İş Hukuku'nun öngördüğü sürelerin çok üzerine çıkmıştır. Bu yörede işgörenlerin yalnızca %25,86'sı bir günde 8 saat çalışmaktadır, geriye kalanlar ise 8 saatten fazla çalışmaktadırlar. Bir günlük çalışma saati dağılımının 12 saat dolaylarında bir değere sahip olması da otellerdeki vardiya düzeninin bir kanıtından başka bir şey değildir.

Otel işletmelerinde normal çalışma süreleri 8 saat olmasına rağmen, işgörenlerin 8 saatten fazla çalıştıkları bilinmektedir. Haftalık çalışma süresinin çokluğu, işlerin hareketli ve yorucu olması işgörenleri zorlamaktadır. Ayrıca, işgörenlerin hafta sonları tatil sürelerinde de çalışmalarını, dinlenme günlerinin hafta içi olması ve genellikle bir gün şeklinde gerçekleşmesi onları zorlayan bir diğer faktördür. Çalışma saatlerinin günlük dört vardiya haline getirilmesi ve tatil günlerinin haftada iki gün olarak düzenlenmesi otel işletmelerini çalışma süresi açısından daha cazip hale getirecektir (İnce, 2008: 66).

Otel işletmelerinde çalışma süreleri genellikle günde 8 saatten 3 shift halinde gerçekleşmektedir. Kurumsallaşmış ve işgören politikalarını yerleştirmiş olan otel işletmeleri, bu sisteme dikkat ederek işgörenlerin performansını artırmaya çalışırken; kurumsallaşmayı başaramayan ve sistemini yerleştiremeyen otel işletmelerinde bu süre genellikle aşılmaktadır. Çalışma sistemlerini kurumsallaştıran otel işletmelerinde işgörenler ortalama 8 saat çalışmakta, ertesi güne kadar dinlenmeye zaman ayırabilmektedirler. Çalışma sistemlerini oluşturamayan otel işletmeleri az işgörenle daha çok çalışma gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu nedenle işgörenler ertesi güne tam olarak dinlenememiş olarak başlamaktadır. Ayrıca, haftalık dinlenme günleri hafta içerisinde 1 gün olarak belirlendiği için yeterli gelmemektedir (İnce, 2008: 67).

2.5.3. Teknoloji Kullanımı

Hızla gelişen ve değişen dünyamızda işletmelerin küresel rekabete karşı koyabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, teknolojik gelişmelerin yakından izlenmesi ve işletme altyapılarının uygun bilgi ve teknolojilerle donatılması ile yakından ilgilidir. Bilgi ve teknolojik değişime açık olmayan işletmelerin küresel rekabete ayak uydurabilmeleri mümkün değildir (Yıldız, 2008: 213).

Örgütlerin, varlıklarını etkin şekilde sürdürebilmeleri için bir yandan teknolojiyi, diğer yandan da belirli bir çalışma yaşamı kalitesine sahip işgörenleri yönetmeleri gerekliliği öngörülmektedir (Yücel ve Erkut, 2003: 50).

Günümüz teknolojisi, gelinen aşamada yalnızca basit emeği değil, belli ölçüde karmaşık emeği de, diğer bir deyişle, bir ölçüye kadar beyin gücünü de ikâme edebilir hale gelmiştir (Göker, 1995: 135).

Teknolojik değişim, işin niteliği ile birlikte iş organizasyonunu, çalışma koşullarını ve çalışanda aranan nitelikleri de değiştirmektedir. Bu değişim süreci içinde, işin düzenlenmesinde insanın önemi artarken; çalışanları olumsuz yönde etkileyen yeni sorunlar da ortaya çıkmaktadır. Çalışanların gereksinimlerine uygun, çalışma koşullarını olumlu yönde etkileyecek teknoloji seçimi ve kullanımı gerekli hale gelmektedir (Schulze, 1998: 519).

Örgütleri hem iç çevrelerinden hem de dış çevrelerinden kaynaklanan birçok etmen değişime itmektedir. Bu değişimlerden biri olan teknolojik değişim de, örgütlerin yaşamlarını devam ettirmeleri, gelişmeleri, verimlilik, kârlılık ve rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri açısından azımsanamayacak bir öneme sahiptir (İpçioğlu vd., 2009: 122).

Teknoloji seçimi, işletmeler açısından son derece önemli bir karar verme alanını oluşturmaktadır. Hızla değişen teknoloji ve bununla beraber sürekli artan teknoloji alternatifleri işletmelerin kendilerine uygun teknolojiyi seçerken güçlüklerle karşılaşmalarına sebep olmaktadır. Bunun yanında doğru teknolojinin

seçimi, sürekli gelişen karmaşık iş yaşamında işletmelere çok önemli rekabetçi avantajlar sağlayacaktır. Aynı zamanda işletmelerin yeni teknoloji uygulamaları hem ürün çeşitlemesi hem de yeni iş düşünceleri için fırsatlar sunacaktır (Gürler ve Güler, 2009: 624).

Türkiye’de, ağırlama sektöründeki hızlı büyüme 1980 sonrasında rastlamaktadır. Bilişim teknolojisindeki yenilikler, yoğun bilgisayar kullanım alanlarının artması, Türkiye’de ve dünyada 1980’li yıllardan sonra gerçekleşmiştir. İşletmeler bilginin kodlanması, aktarılması, özetlenmesi, raporlanması gibi tüm işlemleri ve iletişimini kapsayan bilişim; yazılım, donanım ve yönetim öğelerinin doğru oluşturulması ile verimli olmaktadır (Üstüner, 1996: 30).

Teknoloji kullanımı, otel işletmelerine; müşterilere ulaşmada, ürünleri ve hizmetleri kişiselleştirmede, personeli güçlendirmede ve işlem maliyetlerini kontrol etmede önemli fırsatlar sunmaktadır. Otel işletmeleri açısından hizmet üretimi ve ulaştırılmasında ve hizmetlerin yeniden tanımlanması ve yenilerinin oluşturulmasında teknolojinin önemli rol oynadığı ifade edilmektedir (Çetinkaya ve Şimşek, 2008: 4).

Otel işletmeleri açısından teknolojiyen faydalanma olanakları incelendiğinde, özellikle 1990’lı yıllardan sonra teknolojiyen önemli ölçüde faydalandıkları, hatta teknolojiyi takip etmeyi rekabetin zorunlu bir sonucu olduğuna inandıkları görülmektedir. Müşteri tanıma sistemleri, interaktif televizyonlar, teknolojinin otel işletmelerine sağladığı imkânlarla örnek olarak verilebilir (Aksu, 2000: 274).

Öte yandan, otel işletmelerinin kendine özgü özellikleri (özellikle de emek-yoğun yapıları), bu işletmelerde teknolojiyen yararlanma olanaklarını oldukça sınırlamaktadır. Bu yönüyle bazı yazarlar, otel işletmelerinin teknolojik gelişmelerden nispeten daha az etkilenecekleri ileri sürmekteyse de, son yıllarda hızlı gelişen bilgi teknolojileri, otel endüstrisini de derinden etkilemektedir. Teknolojik gelişmeler; bilgi üzerindeki zaman, mekân ve diğer kısıtlamaları azaltmış ve birçok durumda tamamen ortadan kaldırmıştır. Uluslararası Oteller ve Restoranlar Birliği’nin yaptığı kapsamlı bir araştırmaya göre, 21. yüzyılda otel

işletmelerini derinden etkileyecek ve şekillendirecek değişim yaratan beş büyük güçten biri teknolojidir (Met ve Erdem, 2006: 68).

Günümüzde değişim kaçınılmazdır ve iş dünyasında bütün sektörlerin faaliyetlerini başarı ile sürdürebilmeleri için bu değişimlere ayak uydurabilmeleri ve verimli olarak işlemlerini gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Turizm işletmeleri de, uzun vadeli başarıyı yakalayabilmek ve faaliyetlerinde yüksek verimlilik düzeylerine ulaşmak için, yeni teknolojileri ve yaklaşımları uygulamak zorunda kalmaktadırlar. Bu yeni teknoloji ve yaklaşımlar arasında; internet gibi yeni iletişim teknolojilerinin kullanılması, elektronik pazarlama tekniklerinin uygulanması, elektronik veri transferi ve imaj işlem sistemlerinin kullanılması, güvenlik ve çevre duyarlılığı konularına dikkat gösterilmesi, turizmde toplam kalite yönetimi uygulamalarına geçilmesi ve standart sistemlerin kullanılması bulunmaktadır. Bunlara ilave olarak; turizm için özel olarak üretilen uzman sistemlerin ve yapay zekânın kullanılması, talep değişikliklerine yeni teknolojiler sayesinde anında tepki göstermek ve turizm faaliyetlerinde görülen ortaklıklar da verimliliği artıran yaklaşımlar arasındadır (Tavmergen, 1998: 42).

Bilgisayar ve iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler, otel işletmelerinde bilginin toplanması, işlenmesi ve dağıtılması çerçevesinde; turistik ürünlerin hazırlanması ve sunulması biçimlerini, insan ilişkilerini ve dolayısı ile üretim şeklinin değişmesini etkilemektedir. Böyle bir ortamda bilgiye dayalı iş ve ekonomik ilişkiler, farklı bir işletme yapısı ve yeni teknolojik eğilimler işletmelerin yeniden yapılanmasını da gündeme getirmektedir. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler otel işletmelerinde yönetim sistemine ve istihdam edilen işgörenlere belirli bir hız ve etkinlik kazandırabilmektedir (Demir ve Demir, 2003: 56).

Otel işletmelerinde yararlanılan bilgi teknolojileri, örgüt içerisindeki bilgi paylaşımının ve iletişimin daha kolay sağlanması için yeni fırsatlar yaratmıştır. Son zamanlarda, birbirlerine uzak noktalarda üretici-aracı-tüketici arasında bilgi ve iletişimin sağlanması, pazarlama ve tanıtımın artması, oda satışı ve rezervasyon işlemleri gibi pek çok konuda bilgi teknolojilerinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Günümüzde, internet ve intranet gibi bilgi teknolojilerinden yararlanan otel işletmelerinde işgörenler konusunda yeni düzenlemeler yapılması ve istihdam

edilecek elemanlarda teknoloji kullanımını bilmek, bir yabancı gibi bazı özel niteliklerin de ön plana çıkması gerekli olmaktadır (Demir ve Demir, 2003: 57).

2.5.4. Yönetime Katılma

İçinde bulunduğumuz küreselleşme süreci işletmelerin yönetim felsefelerini de etkilemiş ve Batılı ülkeler, ABD ve Japonya'da işgörenlerin yönetime katılımı ön plana çıkmıştır. Bu doğrultuda; kalite kontrol çemberleri, toplam kalite yönetimi, sürekli iyileştirme (kaizen), yalın yönetim (lean management) ve benchmarking (örnek alma, kılavuz edinme, kıyaslama) gibi yöntem anlayışları ile işgörenlerin yönetime katılımı ve üretimde etkinliği artırılmaya çalışılmıştır (Paksoy, 2000: 513).

İşgörenlerin yönetime katılımı, çalışma yaşamı kalitesinin temel unsurlarından birini oluşturmaktadır. Bu tanım çalışma yaşamı kalitesinin temelini oluşturmaktadır ama bütünü ifade etmez. (Toplu, 1999: 225). Yönetime katılma, çalışanların kapasitelerinden tam olarak yararlanmak, onların örgütsel başarıya ulaşmadaki katkısını artırmak, örgütsel amaçları benimsemesini sağlamak, kaliteyi geliştirmek, verimliliği artırmak gibi amaçlarla, yönetimin aldığı kararlara çeşitli şekillerde ve derecelerde katılmasını ifade etmektedir (Çakır, 2001: 154). Bu amaçla güçlendirilmiş personel, hem kendisine, hem yöneticilere, hem de işletmeye birçok yarar sağlamaktadır. Bu yararlarından başlıcaları aşağıda sıralanmaktadır (Öğüt vd., 2007: 166):

- Çalışanlara duyulan güvenin ifadesi,
- Yaratıcılık ve üretkenliğin teşvik edilmesi,
- Yetki devri ile yöneticinin daha da güç kazanması,
- Daha etkin ve iki yönlü iletişim,
- Yönetici için daha önemli konularda kullanabileceği zaman tasarrufu,

- Bireysel gelişime olanak tanınması,
- Yaparken öğrenmeye imkân tanınması,
- Mesuliyet ve örgütsel aidiyet duygusunun geliştirilmesi,
- Örgütsel aidiyet ve bağlılık duygusunun güçlenmesi ile birlikte işten ayrılma ya da çıkarmalarda azalma,
- Çalışanların çeşitli alanlarda beceri kazanması,
- Birisinin yokluğunu bir başkasının hemen doldurabilmesi.

Çok fazla sayıda iş gücünün istihdam edildiği ve otomasyonun sınırlı olduğu otel işletmelerinde, çalışan işgörenlerin verimliliği ve etkinliği diğer sektörlere oranla daha fazla önem arz etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin alınan kararlara katılımları, onları daha iyi motive edecek ve çalışma performanslarını artıracaktır. Bu da, işletmeyi rakipleri karşısında daha üstün konuma getirecektir (Tayfun ve Kösem, 2005: 115).

Uysal (2002), çalışma yaşamında kalitenin sağlanmasının, çalışanların örgütün yönetimine katılabilmeleri ve yönetimle ya da kendileriyle ilgili kararların alınması sürecinde aktif rol oynamalarına da bağlı olduğunu belirtmektedir. Ancak, çalışanların aldıkları kararların önemli olduğunu, işin ciddiyetini anlamış olmaları gerektiğini de vurgulamaktadır. İşletmede alınan kararlarda pasif bir rol üstlenen ya da yöneticinin en iyisini bildiğine inanıp bu yönde çaba göstermeyen çalışanların iş yaşamında gerekli motivasyona ulaşamayacaklarını da anlatmaktadır. Çağdaş örgütlerin, tüm çalışanların, kendilerini ilgilendiren konular hakkında kararlar almada daha fazla oranda söz sahibi oldukları ifade edilmektedir.

Genel olarak iki yönetime katılma tekniğinden söz edilebilir. Bunlardan birincisi, biçimsel (formel) yönetime katılma; ikincisi ise, biçimsel olmayan (informal) yönetime katılmadır. Biçimsel katılma, resmi bir iş birliği türünü temsil etmektedir. İşçi veya iş gücü sendikaları aracılığıyla işgören ile patron ve üst

kademe yöneticileri bu tür bir iş birliğine itilirler. Biçimsel olmayan katılmaya, daha çok çalışma grupları düzeyinde rastlanmaktadır. Burada ekibin şefi, grup üyelerinin bütünü üzerine etki edecek bazı karar türlerini grup üyeleriyle beraber planlamanın yararını kişisel olarak bilmektedir. Grup kararına konu olan sorunlar, işletme sahip ve tepe yöneticilerinden değil, grubu yöneten bir yöneticiden doğmaktadır. Diğer bir deyimle, işletmenin genel yöneticileri ve genel politikası dışında, gayriresmi olarak sınırlı yetkiye sahip bir grup yöneticisi tarafından tanınmaktadır (Eren, 2010: 405).

Tayfun ve Kösem (2005), otel işletmelerinde çalışan işgörenin eğitim durumu ile katımlı yönetim uygulamalarına bakışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yaptıkları araştırmadan elde edilen sonuçlarda; katımlı yönetimin otel işletmelerinin yapısına uygunluğu konusunda eğitim düzeyi düşük olan işgörenler olumsuz görüş beyan ederken; üniversite mezunu olan işgörenler bu konuda olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu sonuçlardan hareketle, otel işletmelerinde çalışan eğitim düzeyi düşük işgörenlerin yönetime katılma konusunda eğitilmeleri gerektiği rahatlıkla söylenebilir. İşgörenlerin bu konuda eğitilmeleri hem işletmeyi hem de işgöreni olumlu yönde etkileyecektir. Yapılan bir başka araştırmada ise otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin fikir ve önerilerine, otel işletmelerinin %61'inde kısmen önem verildiği belirlenmiştir (Öztürk ve Seyhan, 2005: 128; İnce, 2008: 58).

Katılımcı yönetim konusunda en çok tartışılan teknik, kalite çemberleri olmuştur. Çemberlerin çıkış yeri Amerika olmakla birlikte, 1950'lerde Japonya'ya ihraç edilmiş, daha sonra tekrar Amerika'da kullanılır hale gelmiştir. Ancak geliştirildiği yer Japonya olmuştur. Bu teknik Japonya'da, yapılan işlerin kalitesini geliştirmek ve maliyetlerini azaltmak açısından Amerika'dan daha başarılı olarak gerçekleşmiştir. Japonya'da en çok kullanılan tekniklerden biri olan kalite çemberlerine, bu ülkede her dokuz kişiden biri gönüllü olarak katılmaktadır. Kalite çemberleri, bu gönüllü işçilerden oluşmuş küçük bir grup olup, düzenli olarak toplanıp kalite ve işle ilgili diğer sorunlar hakkında tanımlar, analizler ve çözümler getiren bir oluşum olarak tanımlanmaktadır (Özkalp, 2001: 155).

Kalite çemberlerinin iki yönlü yararı bulunmaktadır. Birincisi, sosyal düzeyle ilgilidir. Çemberler, kişiye fikirlerini ifade edebilme ve kendi işiyle ilgili sorunları bizzat çözme olanağı vererek, işgörenin işletme yaşamına katılmasını

kolaylaştırmaktadır. Bunun yanında kalite çemberlerini teşvik eden yönetimler, bu konuda işgörene güvendiklerini de ifade ederler. İkincisi, ekonomik düzeyle ilgilidir. Çemberler işletmedeki tüm beyinleri harekete geçirmeye olanak vererek, performansın da iyileşmesini kolaylaştırırlar. Böylece kalitesizliğin azalmasına katkıda bulunurlar (Akyay, 2007: 163).

Bir işletmedeki kalite, verimlilik, maliyet gibi sorunlara çalışanların çözümler üretmek amacıyla toplandıkları ve tamamen gönüllülük ilkesine dayalı olarak oluşturulan kalite çemberleri, çalışanların pek çok ihtiyacını karşılayarak toplam kalite yönetiminin en önemli unsurunu yerine getirmektedir. Kalite çemberleri sayesinde hem çalışanlar arasındaki, hem de çalışanlarla üst yönetim arasındaki iletişim daha etkin hale gelmektedir. Bununla birlikte; çalışanlar çözüm geliştirme, sorunlara yaklaşabilme, sorunlara başkalarının gözüyle bakabilme gibi becerilere sahip olmakta, bu da çalışanların benlik ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca üyeler, bu sayede grup çalışmasının zevkine varmaktadır (Bayazıt, 1998: 104).

2.5.5. Ücret

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olan ücret yönetimi, ülkemizde enflasyon oranına göre şekillenirken, bir kısmı da örgüt içinde çalışanların bireysel performanslarına göre belirlenmektedir (Güven vd., 2005: 131). Ücret, çalışanların tek gelir kaynağını oluşturmakla birlikte, onların geçimlerini sağlamak yanında, yaşam standartları konusunda da etkili olan bir olgudur. Bu yüzden ücretler, işgörenlerin ve sendikaların üzerinde en çok durdukları konulardan birisidir. Tatmin edici işgören ilişkilerinin anahtarı olarak iyi ücrete fazlasıyla önem verilmektedir (Bingöl, 1990: 247).

Ücret, bir yandan işletmede üretkenlik ve verimi artıran bir araç rolü oynadığı gibi, diğer yandan da işgöreni işletmeye bağlayan ekonomik motivasyon aracıdır. Bir bakıma ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu gibi, aynı zamanda onun işletmede sürekli çalışma nedenini de oluşturur. Ayrıca işgörene yüksek ücret

ödendiğinde bulunduğu grup veya toplum içinde sosyal statüsü yükselmekte ve saygınlık kazanmaktadır (Ergül, 2006: 94).

Çalışanın işe karşı tutumunu genellikle aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallığı ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir. Çalışanın kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret alması, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı çalışanlara göre ücretinin düşük olması, iş tatminsizliğine neden olmakta, ayrıca çalışma yaşamı kalitesini de olumsuz etkilemektedir (İmamoğlu vd., 2004: 169).

Çalışanların bedensel veya düşünsel emeklerinin karşılığı olan ücret, çalışanlar açısından daima önemini korumaktadır. Çalışma yaşamını devam ettirmesi, çalışanın kendisi için bir güvence olması nedeniyle ücrete karşı bakışları her zaman farklı olmuştur. Bu nedenle, ücretin adil bir biçimde hesaplanması ve uygun olması çalışanın verimliliğinin ve mutluluğunun artmasını sağlayacak, belki de en önemli stres kaynağını ortadan kaldıracaktır (Ünal, 2005: 18).

Ücret; işgörenin örgütte çalışması karşılığında aldığı en temel ödüldür. Ücret; birey için yalnızca maddi bir değer değil, aynı zamanda işgöreninin işe yaptığı katkıları, dolayısıyla iş yerindeki önemini, işveren tarafından performansının nasıl değerlendirildiğini ve örgütün işgörene bakış açısını yansıtan önemli bir unsurdur. Ücret; birey açısından ihtiyaçlarını karşılama, kendini güvende hissetme, yeteneklerini değerlendirme ve amaçlarına ulaşma aracı olarak görülür. Ücretlendirme, bir geri bildirim aracıdır. İşgörenin işinde ilerlemesini, diğer çalışanlar arasındaki performansını ve organizasyon hiyerarşisindeki konumunu da ifade etmektedir. Ücret, bireyin refah düzeyinin göstergesidir. Standart refah düzeyini sağlamayan ücret tatminsizlik yaratır, iş doyumunu ve motivasyonu olumsuz yönde etkiler (Çiçek, 2005: 33).

Öney'in (1998), beş yıldızlı oteller üzerinde yapmış olduğu çalışmanın sonuçlarına göre; bu otellerde ödenen ücretler diğer sektörlerle göre yüksektir. Ayrıca, ülke ortalamalarının bile oldukça üstünde ücretler ödenmektedir. İşten ayrılmaların en önemli nedeni ise ücret ve terfiye ilişkin olmaktadır. Bu işletmelerin işgörenlerini ücret konusunda yeterince tatmin edemediği görülmektedir. İşgören

tatminini sağlamak için “eşit işe-eşit ücret” ilkesinden hareketle işletme içi ve işletme dışı ücret adaletini sağlayacak, işletmenin ödeme gücü de göz önünde bulundurularak bir ücret düzeyi belirlenmelidir. Bütün bunları yaparken, insan kaynakları bölümünde ücret yönetimi bölümü, örgütün amaçlarını da göz önünde bulundurmalıdır. Örgüt amaçları doğrultusunda iş gereklerini belirlemeli, buna göre iş değerlendirmesi yapılmalıdır. Ancak işletme içinde hakça bir ücret için iş değerlendirmesi yeterli değildir. Bununla birlikte işgörenlerin ve onların başarılarının da değerlendirilmesi gerekmektedir. Bütün bunlardan sonra işletme içi ve işletme dışı ücretlerin karşılaştırılarak işletme dışı ücret adaletinin sağlanması gerekmektedir. Bunun için de aynı bölgede bulunan benzer otellerde piyasa ücret araştırması yapılması gerekmektedir. Böylece diğer rakip işletmelerde aynı işe ödenen ücret düzeyi ile karşılaştırmalar yapıp, yeni tutarlı ve somut temellere dayalı bir ücret yapısı kurulabilecektir.

Otel işletmelerinin çoğunda işgörelere temel ücret düşük verilmekte olup, tip (bahşış) yardımıyla açıklar kapatılmaya çalışılmaktadır. Bu da eğitimli işgörelerin otel işletmelerinde daha düşük bir oranda çalışmalarına neden olmaktadır. Turizm eğitimi almış işgörelerin yaklaşık %10 gibi bir kısmının sektörde çalışmasının başlıca nedeni bu olmaktadır. Bu sıkıntının giderilebilmesi için, işgörelere ülke standartlarına uygun bir ücret ödenmesi ve tip gelirlerinin temel ücrete ilave olarak yapılması gereklidir (İnce, 2008: 66).

Otel işletmelerinde ücret düzeyi, iş gücü arz ve talep düzeyleri, tarafların pazarlık gücü, devletin ücret düzeylerine müdahaleleri, aynı iş kolunda veya benzer işletmelerde geçerli ücret hadleri, işgörelerin niteliği ve hayat pahalılığı gibi faktörlerin yanında, işin nitelikleri, güçlüğü, işin gerektirdiği eğitim ve deneyimler, iş ortamının özellikleri de göz önüne alınarak işgöreni tatmin edici bir biçimde belirlenebilir (Özdemir ve Akpınar, 2002: 92).

Bu doğrultuda, sağlıklı bir iş değerlendirmesi yapılarak, yapılan işe göre ücret uygulamasına gidilmelidir. Yapılan ücret ödemeleri işgörenin zorunlu giderlerini karşıladığı gibi, gelecek için tasarruf yapabilmesine de olanak tanınmalıdır. Ücret ödemelerinin yanı sıra, maddi olmayan ödüllendirmeler ile motivasyon artırıcı uygulamalar da gerçekleştirilmelidir (İnce, 2008: 68).

2.5.6. Hizmet İçi Eğitim

Dünya ekonomisindeki gelişmeler şirketleri acımasız bir rekabet ortamına sürüklemiştir. Tüm dünya şirketleri bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek için yeni teknolojileri takip etmek ve uygulamak zorundadır. Bununla birlikte, bir örgütün rekabet gücünü belirleyen en önemli faktör çalışanlarıdır. Özellikle gelişmiş Batı ülkelerindeki şirketler bunun farkına varıp akademik dünya ile iş birliği içinde, çalışanlarının gelişimine yönelik stratejiler geliştirmektedirler. Çalışanların eğitimi, bunların içinde en önemlisidir (Aycan ve Balcı, 2000: 727).

Hizmet içi eğitim, bir meslek elemanının mesleğine aday veya asil olarak girişinden, çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına kadar geçen süre içerisinde bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik yapmaya dönük etkinliklerin tümüdür. Günümüz işletmelerinde hizmet içi eğitimin amacı, minimum zamanda minimum maliyetle maksimum üretimin sağlanması ve örgüt kârlılığının da artırılması olarak ifade edilmektedir (Cengizhan ve Ersun, 2000: 731).

İşgörenlerin hizmete yatkınlıklarını sağlamak, verimliliğini artırmak ve gelecekteki görev ve sorumlulukları için yetiştirilmeleri amacıyla verilen eğitim etkinlikleri olarak tanımlanan hizmet içi eğitim, şu özellikleri taşır (Sezgin ve Ünlüöner, 2011: 5):

- Hizmet içi eğitim kavramı tüm hizmet süresini kapsar,
- Hizmet süresi içinde uygulanır,
- Mesleğe yöneliktir,
- Kişilerin ve örgütün verimini artırmaya yöneliktir,
- Bilgi, beceri ve davranışlarda istenilir değişiklikler yaratmayı amaçlar,
- İşgörenin üst mevkilere yükselmesine olanak sağlar.

Günümüzde bütün işletmeler, hizmet içi eğitimin gerekliliğini kabul etmektedir. Tartışma, daha çok hangi görevler için eğitim yapılacağı ve hangi eğitim yönteminin kullanılacağı konusudur. Gerçekten de eğitimden beklenen yararları sağlayabilmek, eğitimle çözülmesi gereken sorunlara uygun bir yönetim uygulamasını gerektirmektedir. Ayrıca eğitimin belli bir soruna yönelmiş olması kaçınılmazdır. İşletmelerin, eğitim ihtiyaçlarının ve amaçlarının belirlenmesine dikkat etmeleri şarttır (Bingöl, 1990: 149).

Bir örgüt varlığını devam ettirebilmek için, kendi işgörenini amaçlarına uygun bir biçimde yetiştirmek zorundadır. Bu nedenle hizmet içi eğitimin faydasına inanan yöneticiler, kendi örgütlerini başarıya ulaştırabilirler. Eğitimi lüzumsuz bir gider, harcanan zamanı da bir kayıp olarak gören bir yönetici, örgütü bu başarıya erdirmeyecektir. Eğitim için harcanan zaman kayıp değildir. Verim için bilgilerin yenilenmesi gerekir (Parlayan, 2004: 104).

Konuya otel işletmeleri açısından bakıldığında, otelcilik endüstrisinde eğitim konusu daha önemlidir. Bunun temel nedeni, kuşkusuz bu endüstri dalının hizmet sektörü içinde yer almasıdır. Otel işletmelerinde çalıştırılan insan gücünün daha verimli olması için, çeşitli eğitim programlarının devreye sokularak işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişme sağlanması amaçlanmaktadır. Diğer taraftan, eğitim sadece davranışların değişmesi değil aynı zamanda yatay ve dikey düzeyde bilgi kapasitesini artıran, yetenek ve becerileri geliştiren, düşünce yapısını besleyen bir değişim olgusu olarak da değerlendirilmelidir (Örücü vd., 2002: 87).

Otelcilik endüstrisi, diğer sektörlerle göre daha fazla işgöreninin istihdam edilmesi gereken, otomasyon ve makineleşmenin sınırlı ölçüde gerçekleştirilebildiği bir faaliyet alanıdır (Kozak vd., 2000: 44; Usal ve Kurgun, 2001: 9; Şener, 2001: 14). Dolayısıyla hizmet içi eğitim konusu, otelcilik endüstrisinde daha gerekli ve önemli hale gelmektedir. Eğitimli işgören otel işletmelerinin en zengin kaynağıdır. Bu nedenle diğer işletmelerle birlikte otel işletmelerinin giderek hizmet içi eğitime daha fazla önem vermeleri gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 110).

Otel çalışanlarının misafirlerle samimi ve saygılı bir iş birliği içinde olması, otelin çok önem verdiği politikalardan biridir. Misafir etkileşimi hiç kuşkusuz

hizmet sektöründe karşılaşılan en önemli unsurlardan biridir. Misafirlerle hemen hemen tüm otel çalışanları herhangi bir şekilde yüz yüze gelmektedir. Bu yüzden misafirlerle nasıl iletişim kurulacağını bilmek son derece önemlidir. Bu da işgörenin müşteri ilişkileri konusunda eğitimi olması ile mümkündür. Bu nedenle, eğitim sırasında bütün çalışanların en önemli görevinin müşteri ilişkileri olduğu konusunda ikna edilmeleri gerekir. Çalışanların başarı ya da başarısızlıklarının herkes için çok önem taşıdığı, bu eğitimler sırasında vurgulanmalıdır (Öztürk ve Seyhan, 2005: 123).

İşgören eğitimi, çalışana, işini daha iyi yapabilmesi için gerekli olan bilgileri sistematik biçimde kazandırarak; onların teorik, pratik, davranışsal ve yönetsel becerilerini artırmayı amaçlayan bir süreçtir. Örneğin, bir otel işletmesinin ön büro departmanında çalışan bir işgörene yeni bir bilgisayar programını öğretmek için eğitim programı düzenlenebilir. Böylece onun bu alanda gerekli bilgi ve beceri kazanması sağlanır. İşgören eğitimiyle birlikte öğrenme süratinde artış, hizmet kalitesinde yükseliş, kaza sayısında azalma, işgören devir hızında yavaşlama, personel devamsızlığında azalma ve sonuçta örgüt performansında da artış gibi kazanımlar elde edilir (Met ve Erdem, 2006: 67).

Hizmet içi eğitim özellikle hizmet sektörüne dayalı tüm işletmelerde son derece önemli bir etkinliktir. Nitekim 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu çerçevesindeki Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'nin 46. maddesinde; "Turizm işletmelerinde görevli personelin, hizmet standartlarını yükseltmek amacı ile iş başında eğitim için gerekli tedbirler, Bakanlık, mesleki teşekküller ve işveren tarafından yıllık olarak programlanarak uygulanır. Bu uygulamaları Bakanlık izler ve koordine eder." hükmü de yer almaktadır (Küçükaltan, 1998: 53). İşgörenlerin, bir üst yönetici gözetiminde "yaparak öğrenme" prensibi doğrultusunda yetiştirilmesini amaçlayan hizmet içi eğitim programları, genellikle tüketici ile yüz yüze ilişkilerin kurulduğu hizmet sektöründe ve özellikle de otel işletmelerinde insan psikolojisinin önemi nedeniyle ayrı bir yer tutmaktadır. Çünkü otellerde en önemli satış artırıcı çabaları satış elemanından önce çalışan personel yapar (Hacıoğlu, 1989: 88).

Turizm sektöründe hizmet içi eğitimle ilgili literatür oldukça sınırlıdır. Ancak, çoğu mevcut araştırma da gösteriyor ki; eğitim, işgörenler tarafından olumlu biçimde algılanmaktadır. Otel çalışanları üzerinde yapılan bir ankette; çalışanlar, eğitimin iş yerinde pozitif bir etkisinin olduğuna inanmaktadırlar. Ankete katılanların %70'i ise eğitimin, şirketlerinin doluluk ve kârlılık oranlarını geliştirdiğini belirtmektedir (Janes ve Wisnom, 2010: 108).

Türkiye ekonomisinin itici gücü olarak kabul edilen turizm sektörünün, kendisine yönelen talebin ihtiyaçlarına cevap vermesi ve beklenen hedeflere ulaşılabilmesi için, var olan sektörel sorunların çözümüne odaklanması gerekmektedir. Bu sorunlar, altyapı ve üstyapı sorunlarının yanı sıra; sektörde yer alacak nitelikli insan kaynağı ile ilgilidir. Bu nedenle, bu alanda hizmet veren iş gücünün, hizmet içi eğitim alması gerekliliği yanında, turizm alanına henüz adım atmamış olan iş gücünün, mesleki eğitimden geçmiş olması da önemli bir unsur olarak görülmelidir (Olçay, 2008: 388).

İyi eğitilmiş ve güdülenmiş işgören, mutlu çalışandır. Bu durum da performansın geliştirilmesini sağlayacak yeni yöntemler bulma biçiminde işletmeye geri dönmektedir. Araştırmacılar, iyi eğitilmiş ve açıkça ödüllendirilmiş, becerili çalışanların daha iyi hizmet sağlayacağını, daha az denetim gerektireceğini, iş yerinde daha uzun çalışacaklarını ve bu durumun da işletme için bir rekabet avantajı yaratacağını ileri sürmektedirler. Bu nedenle, otel işletmelerinde istihdam edilecek bireylerin, alanında mesleki öğrenim görmüş olmaları kurumun işleyişi ve müşteri tatmininin artırılması anlamında olumlu sonuçlar getirecektir. Kurum hakkında olumlu düşünme ve bağlılık arttıkça çalışanın kurumu benimsemesi sonucu bu durum müşterilere de olumlu yansıtacaktır. Benzer şekilde, alanında mesleki eğitim almamış elemanların da uzun süreli başlangıç eğitimi almaları ve zaman içinde sürekli eğitime tabi tutulmaları, kurumsal işleyişin sağlıklı yürütülebilmesi bakımından önem taşımaktadır (Özdipçiner ve Kalıncara, 2005: 91).

Otel işletmeleri, çağımızdaki baş döndürücü teknolojik ilerlemelere rağmen emek-yoğun işletmeler olmaya devam etmektedir. Bu işletmelerde hizmetlerin yürütülmesi ve müşterilerin tatmin edilmesi büyük ölçüde işgörenlerin eğitimine ve

gayretine bağlıdır. Çünkü otel işletmelerinde otomasyondan yararlanma olanakları oldukça sınırlıdır (Özdemir ve Akpınar, 2002: 87).

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, kaliteli hizmet sunabilmesi için, otelcilik alanındaki gelişmeleri takip etmesi zorunludur. Bu yüzden, otel çalışanlarının sürekli olarak hizmet içi eğitime gereksinimi vardır (Yaylı ve Temiraliyeva, 2006: 116).

Turizm eğitim kurumlarında verilen teorik eğitimin, sektördeki işletmelerde uygulanması sonucu edinilen kazanımlar daha kalıcı olacaktır. Bu nedenle, otel işletmelerinde hizmet içi eğitim programları sadece ihtiyaç duyulan nitelikli iş gücünü temin etmek amacıyla yönelik olmayıp, çağdaş bir işletmenin gereği olarak kabul edilmelidir (Yalçın ve İri, 2003: 94).

Turizm alanında rekabet etmenin koşullarından birisi, nitelikli iş gücü istihdam etmektir. Ancak turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin dışarıdan nitelikli işgören temin etmelerinin çok pahalı olması ile birlikte, özellikle yıl boyu faaliyet gösteren otel işletmelerinin ihtiyaç duydukları iş gücünü kendi bünyelerinden karşılama zorluğu hiç kuşkusuz hizmet içi eğitim programı uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Buna rağmen, Türkiye'deki otel işletmelerinde hizmet içi eğitime gereken ilginin tam olarak gösterilmediği söylenebilir. Bunun temel nedeni ise; otel işletmelerinde yapılan işin, çalışanlar tarafından, genel mesleki eğitiminin alınmış olunmasıyla, kolaylıkla üstesinden gelinebilecek bir iş olarak varsayılmasıdır (Yalçın ve İri, 2003: 96).

Otel işletmelerinde çalışanlar, yaptıkları ve gelecekte yapacakları işlerle ilgili sahip oldukları bilgi ve becerilerine paralel olarak istek ve motivasyonları da artar veya azalır. Bu işletmelerde sunulan hizmetin özelliği gereği, yapılan bir hatanın telafisi zor olduğu da dikkate alınarak işgören eğitimine, diğer işletmelere oranla daha çok önem verilmesini gerektirir (Özdemir ve Akpınar, 2002: 91).

2.5.7. Kariyer

Çalışma yaşamı kalitesi, örgüt içinde kullanılan kariyer geliştirme uygulamalarını da kapsar, yani kariyer gelişimi ile bağlantılıdır (Rose vd., 2006: 2152).

Çalışma yaşamı kalitesinin geliştirilebilmesi için, örgüt çalışanlarının yaratıcılıklarının teşvik edilmesi, verimliliklerinin artırılabilmesi, yeterli bilgi beceri düzeyine ulaşabilmeleri gerekmekte ve bu nedenle etkin bir kariyer planlamasına ihtiyaç duyulmaktadır (Demirbilek ve Türkan, 2008: 52).

Küreselleşen dünyada işletmeler, rekabet güçlerini artırmak ve işsizliği azaltmak için iş süreçlerini esnekleştirmekte, yetenek gerektiren alanlarda daha yüksek yetenek ve eğitim aramaktadırlar. Esnek işletme görüşü, bireylerin zaman içinde tam zamanlı çalışmadan sürekli kariyere yönelmelerinin farkındalığını artırmaktadır. Diğer yandan, örgütlerin yeniden yapılandırılmaları ve işletme stratejilerindeki değişimler, çalışanların bireysel gelişimleri ve kariyerlerini planlamaları konuları üzerinde yoğunlaşmalarını zorunlu hale getirmektedir (Anafarta, 2001: 2).

Kariyer, kişinin çalıştığı kurum içindeki yerini belirten ve bireyin meslek veya kurum içindeki gelişmesini, yükselen başarısını anlatan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Kariyer, insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler ve yaptığı işler, bulunduğu konularla ilgili tutum ve davranışlarını kapsayan bir süreçtir (Aytaç, 2000: 905).

Modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek örgütsel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Kariyer geliştirme sistemi ise, bireyin temel ihtiyacı ve örgütsel iş gücü ihtiyacının arasındaki dengeyi kurmak amacıyla planlanmış ciddi bir çalışmadır. Başka bir deyişle, kariyer geliştirme, bireylerin ve örgütlerin kişisel

güçlerini ve zayıflıklarını değerlendirdikleri ve kariyer hamlelerini planladıkları bir süreçtir (Köktürk ve Yalçın, 2000: 755).

İşletmeler için işgörenin sadece işini yapması değil aynı zamanda kendini sürekli olarak yenilemesi, geliştirmesi ve takım çalışmaları içinde yer alması gibi nitelikleri önem kazanırken, çalışanlar için ise; mesleklerinde ilerlemek, daha fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, saygınlık, erk ve prestij gibi faktörler daha önemli bir hale gelebilmektedir. Söz konusu yenilik ve değişimlerin gerçekleştirilebilmesi, bir bakıma çalışanların sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle ve örgüt içindeki ilerleyişlerinin planlanmasıyla mümkün olabilecektir. Bu anlamda, örgütlerde çalışanların daha üretken olabilmeleri, yaratıcılıklarının teşvik edilebilmesi, verimliliklerinin artırılabilmesi ve ekonomik gelişmelere ayak uydurulabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilmeleri için etkin bir kariyer planlamasına ihtiyaç duyulmaktadır (Soysal, 2000: 787).

Kariyer geliştirme programlarının oluşturulması, hem örgüt hem de çalışanlar açısından yararlar sağlamaktadır. Çalışanlar açısından kariyer geliştirme, çalışanın kendi geleceğini ve kariyerini planlamasına olanak tanıyarak güdülenme sağlamaktadır. İşletme açısından ise, çalışan tatmininin ve işletmeye bağlılığının artırılması, çalışanların kariyer hedef ve planlarını hazırlarken daha gerçekçi davranmalarını ve çalışanların becerilerinin zenginleştirilmesi gibi yararlar sağlamaktadır (Aydın, 2004: 65).

Uzun (2003), teknolojik değişme ve gelişmelerin, işlerin niteliğinin değişmesi için ve örgütlerin gelecekteki ihtiyaçlarının, örgütleri kariyer planlamasına önem vermeye yönelttiğini belirtmektedir.

Günümüz işletmeleri değişen çevre koşullarının yaratmış olduğu yeni durumlara uyabilmek, rekabet avantajlarını artırmak amacıyla değişimi yönetmek durumundadırlar. Bu değişim, otel işletmeleri gibi dinamik bir çalışma alanında daha hissedilir boyutlardadır. Ayrıca, sektörün mevsimlik olma özelliği de bu dinamizmi hızlandırmakta, kişilerin kariyer yaşamları oldukça kısa sürmekte ve sonuçta işletmelerin kariyer planlama ile ilgili ihtiyaca cevap verme süreleri de kısalmaktadır. Bu nedenle, işletme yöneticileri çoğu kez kariyer planlama sistemini

kurmakta çekingen davranmakta ya da başarılı olamamaktadırlar. Mevsimlik olma, transferler ve yaşanan bazı örgütsel sorunlar nedeniyle ortaya çıkan işgören devir hızının yüksekliği, teknolojik gelişmelerin getirdiği yeniden yapılanmalar ve orta kademe yönetim basamaklarının örgütsel küçülme nedeniyle elimine edilmesi gibi konular, otel işletmelerinde geleneksel kariyer sisteminden farklı etkili bir kariyer sistemine ihtiyaç olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Çünkü yaşanan örgütsel değişimler, kilit noktalardaki kişilerin geliştirilmesi ve bu pozisyonlara hızla yeni elemanlar yetiştirilmesini zorunlu hale getirmektedir (Kozak, 1999: 54).

Günümüz modern yönetim anlayışı çerçevesinde işletmelerin insan kaynağından en verimli şekilde faydalanabilmek amacıyla kariyer uygulamalarına daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Kariyer uygulamaları ve planları, gerek örgütsel etkinliğin sağlanmasında, gerekse işgören tatmininin elde edilmesi açısından oldukça önem taşımaktadır. Fakat örgütün etkin ve verimli bir kariyer politikası uygulayabilmesi için yöneticilerin, işgörenin ihtiyaçlarını iyi bilmesi, kişilerin bilgi ve yetenekleri doğrultusunda uygun işlere yerleştirilmesi, terfi ve transfer uygulamalarının planlanması, eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi gerekmektedir (Kaya ve Kozak, 2006: 592).

Turizm işletmeleri açısından kariyer planlama incelendiğinde, gerek hizmet kalitesi, iş gücü verimliliği ve müşteri tatmininin artırılması, iş gücü planlamasının sağlanması ve işgören devir hızının azaltılması gibi örgütsel nedenler; gerekse işgörenlerin işinde motive olması, işlerinden yüksek düzeyde tatmin olması gibi bireysel nedenlerden dolayı büyük önem taşımaktadır (Kılıç ve Öztürk, 2009: 46).

Otel işletmelerinde işgörenlerin tatmin düzeylerini etkileyen önemli unsurlardan birisi de kariyer çalışmalarının teşvik edilmesidir. Kariyer geliştirmenin önemli bir boyutunu eğitim çalışmaları oluşturur. Eğitim ödülleri hem işgörenlerin işletme içinde istenilen davranış biçimlerini geliştirir hem de işgörenlerin kazanacakları yeni bilgi ve tecrübelerle kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Bu şekilde, otel işletmeleri gelecekte ihtiyaç duyacağı yöneticileri, yetenekli işgörenleri aracılığıyla karşılamış olur. Aynı zamanda bu çalışmalarla işletmenin hizmet performansı artar (İnce, 2008: 67).

Otel işletmelerinin çalışma durumları, genellikle çırak-usta ilişkisine dayalı olarak gelişmektedir. İşgören işe başlarken en alt tabakadan başlayarak, çalışma sırasında göstermiş olduğu başarıya göre yükselir. Bu sebeple, işgörenler için en önemli faktör, kendilerine kariyer yapma imkân ve fırsatlarının sunulmasıdır. Bu olanak ve fırsatların temel kurallarının belirlenmesi ve herkes tarafından bilinmesi, işgören motivasyonu açısından önemlidir (Alkış ve Öztürk, 2009: 232).

2.5.8. İş Güvencesi

Günümüzde teknolojinin hızla gelişmesi, emek-yoğun üretimin yerini makinelerin alması ve hızla artan nüfus, çetin bir rekabetin yaşanmasına neden olmaktadır. Çalışanlar açısından bir iş bulmak ve çalıştığı işte kalabilmek, işverenler açısından ise, nitelikli iş gücünü elinde tutabilmek oldukça zor bir durum haline gelmiştir. Bu bağlamda, bir çalışan için çalıştığı işletmede istediği sürece istihdam edileceğini bilmesi büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla iş güvencesi; bireyin işine karşı genel tutumunu ifade eden, iş tatminini oluşturan önemli etmenlerden birisidir. Çalışanların, işlerinde kendilerini güvencede hissetmelerinin ve işten atılma korkusunun olmadığı bir ortamda çalışmalarının, onların genel iş davranışları üzerinde olumlu etkiler oluşturduğu düşünülmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 35).

İş güvencesi, çalışma yaşamı kalitesinin artırılması açısından son derece önemlidir. İş gücü devrinin yüksek olduğu sektörlerde, çalışanların işi ile bütünleşmesi zordur. İşini kaybedip yeni iş aramak zorunda kalan, aldığı ücretten memnun olmayan işgörenin verimli çalışması beklenemez. Bunun yanında iş güvencesi, çalışanların verimliliğini yakından etkiler. İş yerinde geleceğe güvenle bakan bir çalışanın verimliliği artış gösterir (Güvenli, 2006: 102).

İş güvencesine sahip olduğunu düşünen çalışanların iş yerinde yüksek motivasyon, iş doyumunu ve örgüte bağlılık gibi konularda olumlu davranışlarda bulunacakları ileri sürülmektedir. Buna karşın, iş güvencesinden yoksun bir çalışma ortamı, çalışanların iş yerindeki sosyal ilişkilerini, verimliliğini, yönetime olan

bağlarını olumsuz etkileyerek çalışma yaşamında kalitenin sağlanmasını engelleyebilmektedir (Demirbilek ve Türkan, 2008: 54).

İş güvencesinin bulunmaması, ülkede yaşayan insanların, çalışma, kendi maddi ve manevi varlığını geliştirme, örgütlenme, toplu sözleşme yapma ve hatta yaşama haklarını kullanılamaz hale getirmektedir. Gerçekten bir toplumun sağlıklı olabilmesi için, öncelikle onu oluşturan bireylerin olması gerekir. Bir insanın sağlıklı sayılabilmesi için de, öncelikle kendisini geliştirebileceği, severek çalışabileceği ve yarınını güven altında sayabileceği bir işe ihtiyacı vardır (Aydemir, 2008: 105).

Otel işletmelerinde de çalışan işgörenlerin çalışma hayatındaki en büyük sorunlarının iş güvencesi olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinin büyük kısmı sezonluk çalışmakta ve ölü sezonda işgörenlerin çoğunu işten çıkarmaktadır. Normal sezona döndüğünde ise, ayrılan işgörenlerin bir kısmı aynı işletmede çalışmaya başlamakta, bir kısmı da başka işletmelerde hayatlarını sürdürmektedirler. İşgörenler bu nedenle 9 ay çalışmakta, geriye kalan ayları da işsiz geçirmektedirler. Ayrıca turizm sektörü ekonomi, terör, siyaset, uluslararası ilişkiler, uygulanan turizm politikaları ve rekabet gibi faktörlerden oldukça fazla etkilendiğinden, işgörenler için iş güvencesi olumsuz bir görüntü de arz etmektedir. Bu sıkıntıyı aşabilmek için, otel işletmeleri; bilgi, tecrübe, yetenek ve kişiliklerine güvendikleri işgörenlerle uzun süreli sözleşmeler yapabilirler (İnce, 2008: 65).

İş güvencesi bütün işgörenler için hayati önem taşımaktadır. İşgörene zorunlu durumlar haricinde işletmede çalışma garantisi sağlanarak, çalışkan ve başarılı olduğu sürece işini kaybetmeyeceği güvencesi verilmelidir. Bu güvencenin, iş tatmini sağlayacağı unutulmamalıdır (İnce, 2008: 68).

İş yerinde, iş güvencesine sahip olan işgörenler, işlerini daha motive olmuş ve mutlu şekilde yapmaktadırlar. Bununla birlikte işletmeler işgörenlerinin işle ilgili eğitimlerini artırarak onların iş güvencelerini korumaya yardımcı olabilmektedirler (Hotamışlı ve Şenol, 2010: 165).

2.5.9. İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi

İş yaşamı ve özel yaşam dengesi, evde ve işte en az rol çatışması yaşayacak şekilde tatmin olma ve iyi çalışma olarak tanımlanabilir (Sturges ve Guest, 2000: 6). Örneğin, bir kişinin işindeki memnuniyeti, o kişinin sağlığı, aile yaşamı, sosyal yaşamı, ekonomik durumu ve iş dışındaki boş zaman aktiviteleri gibi yaşamın diğer boyutlarındaki memnuniyet düzeylerini de etkilemektedir (Leiter ve Durup, 1996: 33).

Son yıllarda ekonomik, sosyal ve kültürel alanda yaşanan köklü değişimler, çalışma yaşamı açısından yeni oluşumları ve yaklaşımları beraberinde getirmektedir. Bu süreçte, hem çalışan bireyin yaşamında işin giderek daha çok merkezleştiği, hem de ailenin fonksiyonlarının artarak önemini koruduğu görülmektedir. Bu bağlamda, iş yaşamı ve özel yaşam alanları etkileşiminin boyutları değişirken, iş yaşamı ve özel yaşam dengesinin ve dengeyi sağlayabilmenin önemi giderek artmaktadır (Kapız, 2002: 139).

İş yaşamı ve özel yaşam etkileşiminin önemi, endüstri toplumunda ve endüstri sonrası topluma geçiş sürecinde özellikle kadınların iş gücüne katılımlarındaki artışla birlikte, artan iş taleplerinin gündeme gelmesiyle öne çıkmıştır. Bunun yanında özellikle çift kariyerli eşlerin son yıllardaki artışı da konuya ilgiyi artırmaktadır. Böylece, iş ve aile yapılarında yaşanan değişimle de dikkate alınarak bireylerin iş ve aile yaşamlarını, sosyal rollerini dengeleyebilmeleri sosyal yaşamda bireysel mutluluğun ve toplumsal huzurun sağlanabilmesi açısından önemlidir. Bu bağlamda, iş yaşamı ve özel yaşam dengesinin birey, örgüt ve toplum açısından faydalarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Kapız, 2002: 141):

- Yaşam kalitesi, ruhsal sağlığı geliştirir.
- Bireyin toplum huzuruna katkısını artırır.
- Verimliliği artırır, işe devamsızlığı azaltır.

- Çalışanların moralini olumlu etkileyerek, örgütsel bağlılığı artırır.
- Kamu ve özel kurumları etkileyebilen daha bilgili vatandaşların oluşmasını sağlar.
- Çocukların sağlıklı yetişmesinde önemlidir.

Yapılan çalışmalar, iş-yaşam dengesizliğinden en çok kadın çalışanların etkilendiğini göstermektedir. Bu dengesizliğin en önemli nedeni, kadın çalışanların çoklu rol üstlenmeleridir. Ağırlama sektöründe çalışan kadınların yaşadığı çatışma ve dengesizlik, sektörün beraberinde getirdiği özellikler nedeniyle daha güçlü olabilmektedir. Aşırı rol yüklenmesinin yanı sıra, sektörün aralıksız hizmet vermesi ve vardiyalı çalışma koşulları da bu çatışmayı güçlendirebilir (Küçükusta, 2007b: 245).

Kadınların giderek çalışma yaşamında daha fazla yer alması, ekonomik bağımsızlık ve toplumsal statü ile rollerde değişim anlamına gelmektedir (Koray, 2005: 325). İş ve aile yaşamı arasındaki dengenin kurulabilmesi güçlüğü, iş ve aile çatışmasına yol açabilmekte ve aile yaşamının kalitesini olumsuz etkileyebilmektedir. Çalışanın iş dışı yaşam çevresi koşulları ve işletme tarafından iş dışında sağlanan sosyal hizmetlerin etkinliği, dolaylı açıdan motivasyonu, iş doyumunu ve örgüte bağlılığı artıracaktır. Örneğin; çalışanlara sağlık, çocuk yuvası, misafirhane, konut, ulaşım, kantin gibi hizmetlerin sunulması onların işlerine ve işletmelerine daha sıkı bağlanmalarını sağlayacaktır. Bu hizmetlerle birçok sorunu çözülmüş ve zihinsel rahatlığı sağlanmış işgörenin, çalışma yaşamı kalitesi de artırılmış olacaktır (Demirbilek, 2008: 54).

Kapız (2002), çalışmasında; kadınların iş gücüne artan katılımlarına rağmen, iş-aile yaşamı dengesinin, yalnızca kadınlara özgü bir olgu olmadığını, aksine erkekler için de en az kadınlar kadar önem arz ettiğini belirtmiştir.

2.5.10. Sendikal Faaliyetler

İşgörenlerin iş yaşamı kalitesini artırma çalışmalarında sendikaların da katkıları vardır. İşletmeler, sendikaların işgören haklarına ve eğitimlerine yönelik uzun mücadeleler sonucunda elde ettiği tecrübelerden faydalanabilirler (Erdem, 2008: 56).

Sendikalar, kurulduklarından bugüne kadar yüksek ücret, kısa iş süreleri, insanca çalışma koşulları sağlama yönünde yaptıkları mücadeleler sonucunda çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının korunması konusunda önemli gelişmeler sağlamışlardır. Sendikalar, konuya dikkati çekerek bu konuda yasal düzenlemelerin yapılmasını sağlamışlar ve sağlamaya da devam etmektedirler. Öte yandan, bu örgütler, iş yerlerinde sağlıklı ve güvenli bir iş ortamının oluşturulması için işverenleri etkilemeye çalışırlar. Taraflarca imzalanan toplu iş sözleşmelerinde yer alan konuyla ilgili hükümlere, işverenin ve işgörenlerin duyarlılıkla uymaları gerekir (Bingöl, 2003: 459).

Geleneksel yaklaşımda; sendikaların, neden oldukları ücret artışları ve kısıtlayıcı çalışma kuralları ile verimliliği olumsuz yönde etkiledikleri düşünülmekte ve eleştirilmektedir. Oysa modern yaklaşımda bir görüş olarak; monopolist ücret artışlarının daha yüksek sermaye ve daha nitelikli bir iş gücü kullanımı yoluyla verimliliği artıracığı da ileri sürülmektedir. Sendikalaşma ile daha düşük işten ayrılma oranları ve daha rasyonel yönetim politikaları ile sendikaların verimliliğe olumlu etkilerinin olacağı da düşünülebilir. Otel işletmeleri yönetiminin, daha rasyonel iş uygulamaları ve işgören politikaları ile sendikacılığın gelişmesine olumlu tepki göstermeleri verimliliği artırabilecektir (Aymankuy, 2005: 7).

Yılmaz ve diğerleri (2010), çalışmalarının sonuçlarında; sendikalı iş yerinde çalışanların iş ve yaşam doyumlarının beklenenden yüksek olduğunu saptamışlardır. Büyük ölçekli otellerde çalışanların, küçük ölçekli otellerde çalışanlara; kıdemli işgörenlerin ise kıdemsizlere göre iş ve yaşam doyumunun yüksek olması, bu tespiti desteklemektedir. Çünkü gelecek kaygısının azalması, istihdam şartlarının iyileşmesi, sendikal güvence gibi etkilerle, sendikalı iş yerlerinde iş ve yaşam

doyumunun yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu tespit yeterli olmasa da sendikaların iş ve yaşam doyumunda etkili örgütler olduğu gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Ancak bu etkinin sınırlı olduğu gerçeğini de göz ardı etmemek gerekir. Araştırma sonuçlarında saptanan önemli bir bulgu da, tüm yıl faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanların iş tatmininin daha yüksek ve işten ayrılma niyetinin daha düşük olmasıdır. Bu da, işin sürekliliğinin çalışanlar açısından önemini ortaya koyan bir bulgudur.

İşgörenler, sendikaların üyelerine doğrudan sağladıkları bazı yararlar nedeniyle sendikalara üye olma arzusu duyarlar. Özellikle Batı ülkelerinde birçok sendika, üyeleri ve onların aileleri için kişisel yarar ve hizmetler sunabilmektedir. Örneğin; tatil olanakları, klinikler, hukuki yardım, ev kiralama, kreşler, psikiyatrik tedavi, çok düşük kârla satış yapan marketler, düşük faiz oranıyla kredi temini, spor yapma olanakları gibi. Sendikaların sundukları yarar ve hizmetler, işgörenlerin sendikaya üye olmalarını özendirir. Bunların dışında işgörenler, sendikaların yasal olmayan yollarla baskıda bulunmaları sonucunda veya iş arkadaşlarının baskısıyla sendikalara üye olmak zorunda kalırlar (Bingöl, 2003: 391).

Yukarıda belirtildiği gibi, işgörenlerin sendikaya katılma nedenleri birbirinden farklı olabilir. Ancak çalışanların çoğunluğu üye olmak koşuluyla bazı yararlar elde edebileceklerine inandıkları için sendikaya üye olmaktadır. Buna bağlı olarak aşağıda görüldüğü gibi, işgörenlerin sendikalara üye olma nedenlerini birkaç başlık halinde genellemek mümkündür. Çalışanların sendikalara katılma nedenleri şöyle sıralanabilir (Aydemir, 2008: 109):

- Yüksek ücretler
- Daha iyi sosyal haklar
- İş güvencesi
- Adil davranış
- İtiraz hakkı

- Dayanışma duygusu
- Sosyal imkânlar

Otel işletmeleri yöneticilerinin sendikalaşmaya soğuk baktıkları gözlenmektedir. Oysa sendikaların otel yönetimine katkıları olacağı açıktır. Özellikle sendikalar, aynı sendika ücretini uygulayarak çalışanların maaşlarını, rekabetin dışında tutabilirler. Otel sektöründe küçük işletmelerin finanse etmekte güçlük çekecekleri işe alıştırma eğitimlerini sendikalar üstlenebilir, işletmelere zaman ve para kaybettirmeden aradıkları nitelikte işgören temini sağlayabilirler. Sendika aracılığı ile tatminkar ücret alan işgören daha etkili ve verimli olacaktır (Aymankuy, 2005: 4).

2.6. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Bağlılık, bireyi belirli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak nitelendirilmektedir (Balay, 2000: 14).

Örgüte duyulan bağlılık ise, örgüt adına gönüllü olarak çaba göstermeyi, örgüt tarafından tanımlanan amaç ve değerleri kabul etmeyi ve bu amaçlar doğrultusunda faaliyette bulunmayı içermektedir (Chan, 2006: 252).

Örgütsel bağlılık kavramı, literatürde farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Yapılan bu tanımların bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütsel çıkarların karşılanması için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır (Wiener, 1982: 418).
- Seçilmiş bir meslekte çalışabilmeyi sağlayan bireysel motivasyondur (Carson ve Bedeian, 1994: 240).

- İşe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dâhil olmak üzere, çalışanın örgüte olan psikolojik bağlılığıdır (Çetin, 2004: 90).
- Değerli ilişkilerin sürdürülmesini sağlayan devamlı bir istektir. Düş kırıklıları ya da istenmeyen bazı sıkıntılı durumlarda dâhi çalışan ve örgütü bir arada tutabilen bir kavramdır (Tellefsen ve Thomas, 2005: 24).
- Bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur (Durna ve Eren, 2006: 211).
- Çalışana, örgüte ait olma hissini veren ve stresli iş koşullarının olumsuz etkilerini en aza indiren bir ara bulucudur (Namasivayam ve Zhao, 2007: 1215).
- Psikolojik temelde bütünleşme, istikrarı sağlama ve davranışlara yön verme fonsiyonlarını kapsayan, çalışanların inançları ve davranışları arasında uyumu ön plana çıkaran bir his halidir (Kaya ve Selçuk, 2007: 179).
- Çalışanların kimliklerini örgütlerinin amaçlarıyla tanımlamaları, örgüt yararına fazladan çaba göstermede gönüllü olmaları, kararlara katılmaları ve yönetimlerinin değerlerini içselleştirmeleridir (Bayraktaroğlu vd., 2009: 554).

Örgütsel bağlılığın üç temel göstergesi vardır (Randall, 1987: 461; Harrison ve Hubbard, 1998: 610; Mowday, 1998: 389; Kaçmar vd., 1999: 978; Zangaro, 2001: 15; Gümüş vd., 2003: 988; Cohen, 2007: 338; Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 4; Yozgat ve Şişman, 2007: 747):

- Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etme ve sıkı sıkıya bağlanma,
- Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gayret gösterme,
- İşletmede kalma konusunda güçlü bir isteğe sahip olma.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte basit bir inanış ve bağlılıklarından daha fazlasını ifade etmektedir (Bayram, 2005: 127). Kısaca örgütsel bağlılık, “işgörenin örgütüne karşı olan sadakat tutumu ve görev yaptığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir” (Doğan ve Kılıç, 2007: 39).

2.7. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Balcı (2003), örgütsel bağlılığı; örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biri olarak görmektedir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır.

Örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimi incelendiğinde, 1950’li yıllardan günümüze kadar pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğü görülmektedir. Bu çalışmalar günümüzde giderek artan bir hızla devam etmekte ve önem kazanmaktadır. Örgütsel bağlılığın önem kazanmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Bayram, 2005: 126):

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgütsel bağlılık; çalışanlar, yöneticiler, işletme sahipleri, bölümler ve örgütün diğer ilgili kurumları arasındaki güveni artırır. Bu yüzden de daha iyi bir ast-üst ilişkisi ve örgütsel iklim geliştirir. Daha güçlü ve daha genelleştirilmiş bağlılık, örgütsel gelişimi, büyümeyi ve örgütün varlığını devam ettirmesini sağlayabilir (Awamleh, 1996: 65).

Örgüt çalışanları, diğer üretim faktörlerinden farklı olarak aktif bir özellik göstermekte ve kendi amaçlarına ulaşabildikleri ölçüde örgütsel amaçlar için çalışmakta ve örgüte bağlanmaktadır. Bu nedenle, çalışanların verimliliği açısından örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgütsel bağlılıklarının sağlanması, günümüz yönetim ve davranış bilimlerinin konuları arasında önemli bir yere sahiptir (İbicioğlu, 2000: 13).

Örgütteki işgörenlerin verimli çalıştırılabilmeleri açısından, örgütsel amaçları benimsemeleri ve örgütsel bağlılığın artırılması büyük önem taşımaktadır. Özellikle son yıllarda örgütlerin gerek karşı karşıya kaldıkları kriz ortamları nedeniyle küçülmeye gitmek zorunda kalmaları, gerekse teknolojik gelişmelerden ve bunlara paralel olarak yeniden yapılandırma çalışmalarının etkisiyle ortaya çıkan iş gücü azaltımı gereksinimleri, işgörenlerin nezdindeki değerlerini daha fazla sorgulamalarına yol açmaktadır (Seymen, 2008: 146).

Örgütsel bağlılık, iş çevresine değer katarak örgüte pozitif katkılarda bulunan bir faktör olarak kabul edilmektedir. Örgüte bağlı iş gücüne sahip olmanın avantajlarından biri de, bağlılığın çalışanın morali, motivasyonu, performansı ve nihayet örgüt başarısı üzerindeki etkisinin bulunmasıdır. Ancak örgütsel bağlılık davranışı gönüllü bir davranış olduğu için, bunun örgüt tarafından zorunlu hale getirilmeye çalışılması yanlış bir strateji olmaktadır. Örgüte bağlılık, çalışanlar bu davranışı isteyerek gösterdiğinde önemli hale gelmektedir. Davranışa katılımın değeri, davranışı zorlama düzeyi arttıkça düşebilmektedir (Doğan ve Demiral, 2009: 59).

2.8. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılıkla ilgili birbirinden farklı sınıflandırmalar yapılabildiği gibi literatürde üç sınıflandırma biçimi ön plana çıkmaktadır. Bunlar; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çok boyutlu bağlılık şeklinde ortaya konabilir. Aşağıdaki bölümlerde tutumsal, davranışsal ve çok boyutlu bağlılıklar geniş bir şekilde ele alınmaktadır.

2.8.1. Tutumsal Bağlılık

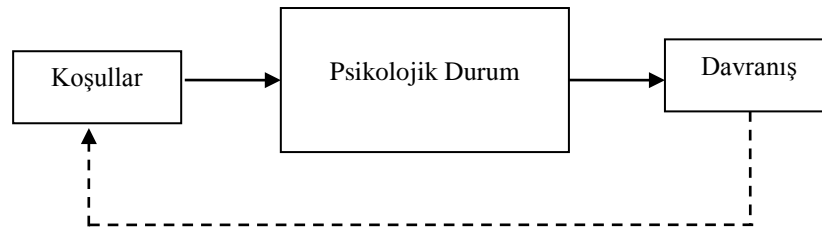
Bu yaklaşıma göre bağlılık, örgüt ile çalışan arasındaki bağlantının niteliğini ve doğasını yansıtan tutum olarak görülmektedir. Bu doğrultuda tutumsal bağlılık; örgütün amaç ve değerlerini kabul eden ve buna inanç gösteren, örgüt adına önemli düzeyde çaba göstermeye istekli olan ve örgütteki üyeliği devam ettirme arzusuna sahip kişi olarak oldukça fazla bağlılık gösteren bireyi yansıtır (Liou ve Nyhan, 1994: 100).

Çöl (2004), bu yaklaşımı, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepki olarak görmektedir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür.

Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır (Varoğlu, 1993: 8).

Özsoy ve diğerleri (2004), tutumsal bağlılık kavramının, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklandığını vurgulamaktadırlar. Bu bağlılık türünde işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma, şeklinde ifade edilmektedir.

Tutumsal bağlılıkta, araştırmacılar çoğunlukla, bağlılığın gelişimine katkıda bulunan öncül şartların özdeşleşmesine ve bu bağlılığın davranışsal sonuçlarına odaklanır. Bu bağlılık, çalışanların örgütle olan ilişkilerine odaklanmakta, bireysel ve örgütsel amaç ve değerlerin uyumlu olması durumunda ortaya çıkmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62). Jaussi (2007), bu bağlılık türünde işğörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerektiğini belirtmektedir. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Tutumsal bağlılık süreci Şekil 3'teki gibi özetlenebilir.



Şekil 3. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Yaklaşım

Kaynak: John P. Meyer ve Natalie J. Allen. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 1 (1), s. 63.

Şekil 3'teki düz çizgiler, bağlılığın neden-sonuç ilişkisini gösterirken; kesik çizgiler, bağlılığı sürekli hale getiren tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri göstermektedir. İşğörenin içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da işğören davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. Sonuçta işğören, örgüte bağlılık duymaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 41).

Pek çok araştırmacı, tutumsal bağlılıkla ilgili farklı yaklaşımlar öne sürmüşlerdir. Araştırmacılara göre tutumsal bağlılık, çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilmekte ve farklı öğelere sahip olabilmektedir.

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar, bu bağlılık türünün ortaya çıkış şekilleri ve öğelerini belirlemeye yöneliktir (İlsev, 1997: 8; Sökmen, 2000: 34). Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri ise Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman ile Allen ve Meyer tarafında geliştirilen yaklaşımlardır.

2.8.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter (1968) örgütsel bağlılığı, bireyin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf ettiği bir süreç olarak tanımlamakta ve bağlılığı; devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırmaktadır.

• **Devam Bağlılığı:** Genel olarak devam bağlılığı, sosyal sistem rolüne bağlılık olarak kavramlaştırılabilir. Devam bağlılığı, öncelikle mevcut üyelerin bilişsel uyumunu gerektirir. Kârlar ve maliyetler düşünüldüğünde, katılımcılar sistemden ayrılma maliyetinin kalma maliyetinden daha fazla olduğunu düşünürler. Bu düşünce çalışanları devam bağlılığına zorlar (Kanter, 1968: 500).

• **Uyum Bağlılığı:** Sosyal ilişkiler bütünü olan uyum bağlılığı, olumlu duygusal enerji uyumunu oluşturmayı içerir. Duygusal bağlar, üyeleri bir araya getirir, dayanışma yüksektir, kavga ve kıskançlık azdır. Uyum sistemi, tehditleri kendi varlığına karşı korur. Üyeler birbirlerine sıkı sıkıya bağlıdır (Kanter, 1968: 500).

• **Kontrol Bağlılığı:** Normları desteklemek ve grup otoritesine uymak, öncelikle olumlu değerlendirici uyumları oluşturmayı gerektirir. Sistem tarafından yapılan talepler, doğru, ahlaki, haklı kişinin kendi değerlerini ifade edecek özellikler olarak değerlendirildiğinde kontrol bağlılığı oluşur. Çünkü, bu taleplere olan itaatkâr normatif gerekliliktir ve sistem tarafından yapılan yaptırım, uygun olarak değerlendirilmiştir (Kanter, 1968: 501).

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik bağlılığın hâkim olduğu örgütlerde, üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Uyum bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise, örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde ise, üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Bağlılık türlerinin böyle farklı sonuçları bulunmasına rağmen, Kanter bu üç bağlılık türünün birbirleriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Üyelerinin

bağlılıklarını sağlamak için, örgütlerin her üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir (Varoğlu, 1993: 7; İlsev, 1997: 10; Sökmen, 2000: 36).

2.8.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yakınlaşmaları açısından ahlâki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üçe ayırmaktadır (Bayram, 2005: 129).

• **Ahlaki Bağlılık:** Örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir (Varoğlu, 1993: 4). Kişi, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Gül, 2002: 43).

• **Hesapçı Bağlılık:** Düşük düzeyde olumlu veya olumsuz uyum olarak tanımlanan hesapçı bağlılık, işgörenin katkıları karşılığında örgütün verdiği teşviklerin derecesine göre örgüte olan bağlılığıdır (Zangaro, 2001: 15). Hesapçı bağlılık gösteren işgören, değiş tokuşa dayanan, örgüt tarafından sağlanan teşvikler karşılığında örgüte kendi katkılarını sağlar. Sadece örgütte güçlü kişiler tarafından fark edildiğinde kendi çabalarını ortaya koyar. Bu güçlü kişiler; tanıma, kişisel ödül veya bu işgörenlerin kişisel ihtiyaçlarını gerçekleştirmeyi sağlayabilecek konumdadırlar (Zangaro, 2001: 17).

• **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Bu bağlılık türü, üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü durumlarda meydana gelmektedir. Ayrıca kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000: 16).

2.8.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır. Bu iki araştırmacıya göre örgütsel bağlılığın; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde üç boyutu bulunmaktadır (Gül, 2002: 43).

• **Uyum:** Ödül kazanmak için tasarlanan araçsal davranışları yansıtır (Mowday, 1998: 390). Tutumlar ve davranışlar yalnızca paylaşılan inançlardan dolayı değil, belirli ödüller kazanmak için benimsendiğinde uyum ortaya çıkar (Becker, 1992: 233; Meyer ve Allen, 1997: 14; Meyer ve Herscovitch, 2001: 305).

• **Özdeşleşme:** Üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Üye, diğerleriyle yakın ilişkiler içine girmektedir. Böylece bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Birey, örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleştirmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (İlsev, 1997: 12).

• **İçselleştirme:** Örgütün değer ve amaçlarıyla tutarlı, içsel değer ve amaçlar tarafından motive edilen davranışları yansıtır (Mowday, 1998: 390). Kişinin benimsemesi için teşvik edildiği tutum ve davranışların, kendi değerleriyle uyumlu olmasından dolayı teşvikler etkili olduğunda ortaya çıkar (Becker, 1992: 233; Meyer ve Herscovitch, 2001: 305). Bu bağlılık türünde işgörenler, değerlerini paylaştıkları örgütlere kendilerini adamaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991: 76).

2.8.1.4. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üç gruba ayırarak sınıflandırmışlardır (Meyer ve Allen,

1997: 13). Duygusal bağıllık, örgüte ait olma arzusudur. Normatif bağıllık, örgüte zorunlu olma duygusudur. Devam bağıllığı da örgütten ayrılmanın maliyetli olacağı inancına dayanmaktadır (Bergman, 2006: 645). Allen ve Meyer'in bu üç boyutlu örgütsel bağıllık sınıflandırması aşağıda özetlenmektedir.

2.8.1.4.1. Duygusal Bağıllık

Allen ve Meyer, bu bağıllık türünü, kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli olarak görmektedirler. Güçlü duygusal bağıllık, bireyin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi, anlamına gelmektedir (İnce ve Gül, 2005: 40). Duygusal olarak örgüte bağlı olan çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onlar için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır (Boylu vd., 2007: 58).

Cheng ve Stockdale (2003), duygusal bağıllığı; bireylerin örgütsel objelere sarılması ve özdeşleşmesi, olarak ifade etmektedirler. Ayrıca çalışanın örgütle bütünleşmesini yansıttığını da belirtmektedirler. McGee ve Ford (1987) ise, duygusal bağıllığı; çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesi ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesi olarak betimlemektedirler.

Bu bağıllık türü, tutumsal kaynaklıdır ve bağıllık atfının sonucundan oluşmaktadır. Bu atıflar, birilerinin davranışları ile tutumları arasındaki uyumun sürmesini sağlamaktadır (Siegel ve Siyase, 1997: 149).

Duygusal bağıllık; çalışanları, örgütün amaç ve değerlerini benimsemeye, örgütteki davranışları ile gönüllü olarak daha fazla çaba harcamaya ve örgütün bir parçası olmaya güçlü istek duymaya yöneltilir (Asa ve Dalkılıç, 2008: 852; Kömürçüoğlu ve Uslu, 2009: 578). Ayrıca örgütün amaç ve değerleri ile duygusal olarak özdeşleşmenin odağı olan bir tutumu da yansıtır (O'Driscoll ve Randall, 1999: 199).

Örgütün üyesi olmaktan duyulan mutluluğu ve duygusal bir yönelmeyi ifade eden duygusal bağlılık, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür. Çünkü duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar, istedikleri için örgütte kalmakta ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermektedirler (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92). Bu çalışanlar kendilerini örgüte adanmış, sadık çalışanlardır, gerektiğinde de ek görevler almak için heveslidirler ve işe karşı olumlu tutum sergilemektedirler (Çetin, 2004: 95).

Sonuç olarak duygusal bağlılık, işgörenlerin kurumlarına kalben bağlanmaları, kurumları ile özdeşleşmeleri, kurumsal hedef ve amaçları gönülden benimsemeleri ve kurumlarıyla gurur duymaları anlamına gelmektedir (Bulut vd., 2009: 121).

2.8.1.4.2. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması, dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır (İnce ve Gül, 2005: 42).

Bu bağlılık türünde çalışanlar, örgütün kendilerine iyi davrandığı ve bundan dolayı da örgüte karşı borçlu oldukları kanısındadırlar (Çetin, 2004: 96). Bu bağlılık hissi, işgörenlerin yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım etmektedir (Balay, 2000: 22).

Normatif bağlılık, kişisel bir yükümlülük duygusunu veya örgütte kalma sorumluluğunu yansıtmaktadır (Asa ve Dalkılıç, 2008: 853). Bu bağlılık, bireyin kendini doğal üyesi olduğu örgüte borçlu hissetmesinden doğan bağlılıktır. Çalıştığı örgütten aldığı eğitimler veya kurduğu iyi ilişkiler, çalışanın üyesi olduğu örgüte karşı kendisini borçlu hissetmesine ve örgüte karşı minnet duymasına neden olmaktadır (Yıldırım ve Demirel, 2009: 585). Özetle normatif bağlılık, çalışmayı sürdürmek için zorunluluk hissini yansıtmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 11).

Normatif bağıllık, bireylerin ahlaki yükümlülük duygusu ile “zorunluluk hissettikleri için” gösterdikleri bağıllıktır. Normatif bağıllığı yüksek olan bireyler, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördükleri ve örgütte kalmanın veya örgüte bağıllık göstermenin “doğru bir davranış” olduğuna inandıkları için örgüt üyeliğini sürdürürler (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93). Bu bağıllık, çalışanın örgütüne bağıllık göstermeyi görev olarak algılaması ve örgütüne bağıllığın “doğru” olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden (Wasti, 2002: 526), diğer iki tip bağıllıktan ayrı bir boyutu temsil etmektedir (Wasti, 2000: 401).

2.8.1.4.3. Devam Bağıllığı

Devam bağıllığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir (Kavi, 1998: 8). Devam bağıllığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesiyle, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur (Lamsa ve Savolainen, 1999: 36). Bu bağıllık; bir işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağıllıktır (Yalçın ve İplik, 2005: 398).

Meyer, Stanley ve Topolnysky’e göre, çalışanların alternatif eksikliğini algıladıklarında psikolojik maliyet olarak tanımlanan devam bağıllığı (Asa ve Dalkılıç, 2008: 852), örgütten ayrılmayla ilişkilendirilen maliyetlerin farkındalığını ifade eder. Devam bağıllığına dayalı olan çalışmalar, bunu yapmaya ihtiyaç duydukları için örgütte kalırlar (Meyer ve Allen, 1997: 11). Diğer bir deyişle Becker’in yan bahis teorisyle yakın ilişkili olan devam bağıllığı (Liou ve Nyhan, 1994: 101), çalışanların örgütten ayrılmayla ilişkilendirdikleri maliyetlere dayalıdır (Curtis vd., 2009: 254). Devam bağıllığı, bireyin örgüte olan yatırımlarıyla ilgili söz konusu hakların (fayda, menfaat, çıkar) maliyeti sebebiyle, örgütte kalmaya duyduğu gereksinim derecesidir (Bergman, 2006: 646). Devam bağıllığı, ya örgütte devam ettiği sürece elde edilen maddi kazanç ya da örgütten ayrılmanın getirdiği tahmini maliyetlere dayalıdır (O’Driscoll ve Randall, 1999: 199).

Örgütten ayrılmaya ilişkin maliyeti artıran her şey, devam bağlılığını oluşturma potansiyeline sahiptir. Bir örgütteki istihdamın devamı, devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar için çok önemli olmasından dolayı, bağlılık ve işteki bağlılık arasındaki bağın yapısı, istihdamın o davranış üzerindeki etkisine bağlıdır. Örneğin, örgüte yüksek seviyede devam bağlılığı olan bir birey, eğer örgütteki istihdamının devamı çaba göstermeyi gerektiriyorsa, örgüt yararına çok fazla çaba sarf edecektir. Eğer istihdam garanti altındaysa, performans ancak yeteri kadar olacaktır (Meyer ve Allen, 1991: 77).

Devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar, finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak amacıyla ve iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de “koşullar gerektirdiği için” örgüt üyeliğini sürdürmekte ve gerekli asgari çalışma düzeyinde performans göstermektedirler. Bu nedenle de devam bağlılığı, örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türü olmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92). Örgüte devam bağlılığı duyan çalışanlar, kendilerini kapana sıkışmış gibi hisseden ve yapabilecek olsalar, örgütten ayrılacak durumda olan bireylerdir. Ancak, bunu yapamayacaklarını hissettikleri için, işe karşı olumsuz tavır sergilemektedirler (Çetin, 2004: 95).

Yukarıda açıklanan her üç bağlılığın da ortak noktası, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. Yani, bu üç bağlılık türünde de işgörenler örgütte kalmaya devam etmektedirler (Yalçın ve İplik, 2007: 486). Ancak, duygusal bağlılık, bir isteği; devam bağlılığı bir gereksinimi; normatif bağlılık ise bir yükümlülüğü içermektedir (Yozgat ve Şişman, 2007: 747).

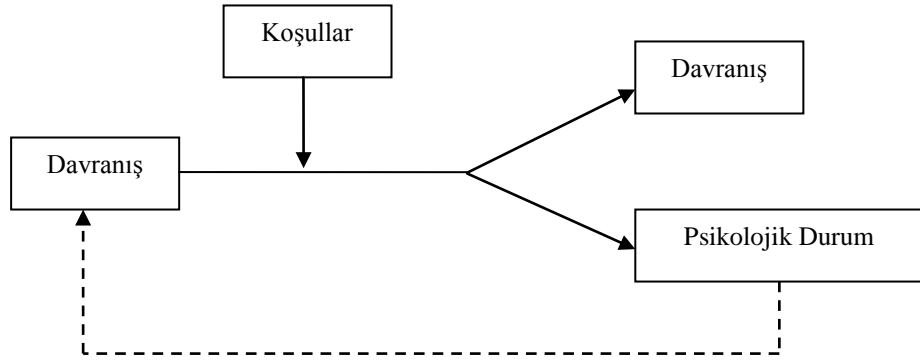
Duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı, bağlılığın çeşidinden ziyade, bağlılık unsurları olarak göz önüne alınması, en iyi bakış açısıdır. Örneğin; bir çalışan örgüte karşı hem güçlü bir bağlılık, hem de zorunluluk hissedebilir. İkinci bir çalışan, örgüt için çalışmaktan hoşlanabilir, ama örgütten ayrılmanın ekonomik görüş açısından çok zor olacağını fark edebilir. Son olarak, üçüncü bir çalışan mevcut işvereniyle kalmak için belirli bir derecede arzu, ihtiyaç ve zorunluluk hissedebilir (Meyer ve Allen, 1997: 13).

2.8.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışı vurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak ele alınabilir. Bu kavram, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Burada örgüte bağlı olmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (Gül, 2003: 77; Doğan ve Kılıç, 2007: 41).

Bu yaklaşım, örgütteki çalışanların zaman, arkadaşlık ve emekli aylığı gibi yatırımlarının, örgüte olan sadakatlerini sağladığı görüşünü vurgular (Suliman ve Iles, 2000: 408). Bu bakış açısıyla Kanter (1968) örgütsel bağlılığı, devam eden katılımı ilişkili kâr ve örgütten ayrılmaya ilişkili maliyet olarak tanımlamıştır.

Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra, bu davranışını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da, davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (Meyer ve Allen, 1991: 62). Bu süreç Şekil 4'teki gibi özetlenebilir.



Şekil 4. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Yaklaşım

Kaynak: John P. Meyer ve Natalie J. Allen. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 1 (1), s. 63.

Şekil 4'te görüldüğü gibi, işgörenin davranışları, bazı koşullar nedeniyle sürekli hale gelmekte ve psikolojik bakımdan işgöreni örgüte bağımlı hale

getirmektedir. İşgörenin içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak işgörenin örgüte bağlılığını güçlendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

Bağlılığın davranışsal yaklaşımı, temel olarak bireylerin örgüte karşı değil, kendi faaliyetlerine yönelik bağlılık duygusu geliştirdikleri süreçle ilgilidir (Liou ve Nyhan, 1994: 101). Bu bağlılık, daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin; birey bir davranışta bulunduktan sonra, bu etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe, söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte ve bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Seymen, 2008: 165).

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker'in ve Salancik'in yaklaşımları açıklanmıştır.

2.8.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker (1960), kişinin çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmediğini, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlandığını ve örgütte çalışmaya devam ettiğini belirtmektedir.

Bu teori, bağlılığı, davranış devam etmediği sürece kaybolacak olan “yan bahis” toplamlarının sonucu olarak bir dizi tutarlı aktivite içerisinde yer alan özellik olarak tanımlar. Bu terim, eğer birey örgütten ayrılmaya niyetliyse, belirli bir miktarda bireye maliyet olarak kayba neden olacak zaman, çaba ve para gibi bireyin “yatırım yaptığı” değerleri ifade eder. Bu bağlılık, örgütten ayrılmanın olumsuz ekonomik sonuçları ve devam eden hizmetler için ödül beklentisi tarafından desteklenir (Liou ve Nyhan, 1994: 101).

Becker (1960), örgütsel bağlılığı, kişinin yan bahis oluşturacak, bir dizi tutarlı aktiviteyi ikincil çıkarlarla ilişkilendirmesi olarak tanımlamaktadır. Becker'in yan bahis teorisi, değiş-tokuşa dayalı bir yaklaşımdır. Bu terim Becker tarafından,

örgütten ayrılması durumunda, kendini değersiz hissedebilecek birey tarafından değerlendirilen yatırım toplamlarını ifade etmek için kullanılmıştır. Bu görüşe göre birey, gelir ve hiyerarşik konum gibi ikincil faktörlerle örgüte bağlı olacaktır. İşverenleri değiştirmede, arkadaşlık ve üstünlük haklarının kaybı da bir faktör olabilir (Cohen ve Gattiker, 1992: 441). Bireyi örgüte bağlayan ise, söz konusu yatırımları kaybetme korkusu ve alternatiflerin yokluğudur (Cohen, 2007: 338).

Becker (1960), kişilerin sosyal örgütteki bağlılığının kişi için bazı yan bahisler (yatırımlar/faydalar) meydana getirdiğini ve bunların dört şekilde oluştuğunu belirtmektedir:

• **Genelleşmiş Kültürel Beklentiler:** Genelleştirilmiş kültürel beklentilerin varlığı, bunları ihlal eden kişiler için yaptırımlar uygular. Bu gibi beklentiler çalışma alanında etkilidir. İnsanlar herhangi bir kişinin sıklıkla iş değiştirmemesi gerektiğini ve sıklıkla iş değiştirenlerin güvensiz insanlar olduklarını düşünürler.

• **Kişisel Bürokratik Düzenlemeler:** Bahislerin bir diğer kaynağı, kişisel bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, şu anki işinden ayrılmayı isteyen bir kişi, örgütün emekli aylığı fonunu belirleyen kurallardan dolayı, o fonda sahip olduğu çok büyük miktardaki parayı kaybetmeden, işten ayrılamaz. Yeni bir iş ile ilgili herhangi bir karar, finansal yan bahsi gerektirir.

• **Sosyal Konumlara Bireysel Uyum Süreci:** Davranışı sınırlandıran yan bahislerden birisi de, sosyal konumlara bireysel uyum sürecidir. Kişi, kendine uygun bulmadığı bir sosyal konum için, bu sürece uyum sağlamak amacıyla davranışlarını değiştirebilir. Bu değişimi yaparken, bulunduğu yerdeki pozisyonunu riske atabilir.

• **Yüz Yüze Etkileşim:** Kişiler kendi arkadaşlarını bir etkileşim sırasında kendi düşüncelerine göre sunarlar. Eğer kişi, diğerlerine kendini kesin olarak ifade etmek istiyorsa, buna uygun davranış sergiler.

Yan bahis teorisine göre, örgütsel bağlılık yan bahislerin toplamı veya yatırımlarıyla birlikte artar (Cohen ve Gattiker, 1992: 439).

2.8.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Bu yaklaşım, tutumlarla davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman gerilim ve stres oluşacak, uyum ise bağlılığı getirecektir (İnce ve Gül, 2005: 53).

Gerek Becker gerekse Salancik, bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar (Gül, 2003: 80). Becker'in tanımı, eylem sürecini devam ettirme eğilimini vurgular. Ancak iki yaklaşım arasında önemli bir farklılık vardır. Becker'e göre bağlılık, devam etmeyen aktivite ile ilişkilendirilen maliyetlerin, bireysel çıkar üzerindeki farkındalığı gerektirir. Bu farkındalık olmazsa, bağlılık da olmaz (Meyer ve Allen, 1991: 65). Bu bağlamda, kişinin önceki eyleminden yaratılan çıkar farkındalığının unsuru, bağlılığın gerekli bir özelliğidir. Çünkü kişi, böyle bir çıkara sahip olmasına rağmen, bunun gerekli olduğunu anlayana kadar uygulamak için harekete geçmeyecektir (Becker, 1960: 36).

Salancik'e göre ise, davranışın başlamasına ve sürekliliğine katkıda bulunulan şartlar, bilinç farkındalığının ötesinde olabilir. Bu ek olarak, maliyetlerin farkındalığından ziyade davranışsal bağlılıkla ilişkilendirilen psikolojik durum, eylemi devam ettirme arzusunu sürdürür. Yani, doğru şartlar altında (seçim özgürlüğü, eylemin tekrar edilmemesi) bir örgüt için çalışmayı kabul etme, işe devam etme niyetine yol açar (Meyer ve Allen, 1991: 65).

2.8.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı kavramsallaştıran en son yaklaşımdır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, sadece duygusal bağlılık, algılanan bağlılık, algılanan maliyetler veya ahlaki zorunlulukla değil, bu üç unsurun karşılıklı etkileşimi ile gelişir (Suliman ve Iles, 2000: 408).

Balay (2000), örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmaların genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayandığını; çoklu bağlılık yaklaşımının ise,

örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceği ileri sürüldüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alındığını belirtmektedir.

Çoklu bağlılıklar perspektifi, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörür. Dolayısıyla bir kişinin örgüte bağlılığı, örgütün kaliteli ürünleri uygun fiyatla sunuyor olmasından kaynaklanırken; bir başkasının, örgütün çalışanlara insancıl yaklaşmasından kaynaklanabilir (Balay, 2000: 32).

Çoklu bağlılıklar modelinde, örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler. Aynı zamanda, örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler (Gül, 2002: 50).

2.9. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesine göre olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında işgörenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olanağı bulunmaktadır. Bağlılık örgütten ayrılma davranışı ile düşük düzeyde; düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla ise, daha yüksek düzeyde ilişki içindedir (Balay, 2000: 83).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumunu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu; iş değiştirme ve devamsızlık ise, bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir (Balay, 2000: 83). Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile düzeylerin bireysel ve örgütsel, olumlu ve

olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu düzeyleri düşük, ılımlı ve yüksek olmak üzere üç düzeyde incelemiştir. Çizelge 2’de bağlılık düzeylerinin olası sonuçları görülmektedir.

Çizelge 2. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük	-Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük -İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı	-Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme -Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler -Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	-Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek iş gücü devir hızını azaltma -Örgüt içi dedikoduların örgüt içi yararlı olabilecek sonuçları	-Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler, -Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
İlmlı	-İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev -Yaratıcı işgörenler -Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması	-Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları -Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi	-Artan işgören kıdemi -Sınırlı ayrılma isteği -Sınırlı iş devri -Yüksek iş tatmini	-İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması -İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi -Örgütsel etkinliğin azalması
Yüksek	-İşgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması -Olumlu davranışların ödüllendirilmesi -İşgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması	-Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması -Değişime karşı bürokratik direnç -Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim -İşgörenlerin arasındaki dayanışmanın yetersizliği	-Güvenli ve istikrarlı iş gücü -Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi -Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet -Örgütsel amaçların karşılanabilmesi	-İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı -Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu -Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma -Aşırı çaba gösteren işgörelere öfke ve düşmanlık besleme -Örgüt yararına yasa dışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: Dona M. Randall. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12 (3), s. 462.

• **Düşük Örgütsel Bağlılık:** Düşük düzeyde bağlılık, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu ya da olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta işgören, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden

yoksun olmakla birlikte, işgörenin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca işgören, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından, bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilecektir (Randall, 1987: 461). Örgüt, içten gelen ve biçimsel olmayan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Balay, 2000: 85).

• **İlmlü Örgütsel Bağlılık:** İşgören deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özedeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlmlü bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler (Randall, 1987: 463). Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi diğer yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Balay, 2000: 88).

Bunun yanında örgüte ilmlü düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Bayram, 2005: 136).

• **Yüksek Örgütsel Bağlılık:** Bu bağlılık düzeyinde işgörenler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık, işgörene, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi; örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir (Balay, 2000: 89). Yüksek örgütsel bağlılık duygusuna sahip işgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu işgörenlerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Bayram, 2005: 136).

Yüksek örgütsel bağlılık bazen, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi

bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağıllık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Randall, 1987: 466).

2.10. Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağıllık

Örgütsel bağıllık, sanayi sektöründen ziyade hizmet sektöründe daha fazla olumlu sonuç yaratmaktadır. Ayrıca örgütsel bağıllık durağan endüstrilerden ziyade hızlı ve yüksek rekabet çevrelerinde bulunan endüstrilerde daha önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir (Mowday, 1998: 398).

Birçok yazar, otel endüstrisini oldukça stresli bir iş ortamında, düşük ücret imkânı sunan, düşük iş morali ve personelin iş-aile çatışmasına ek olarak, uzun çalışma saatleri gerektiren bir endüstri olarak tanımlamaktadır. Ayrıca otel işletmelerinde çalışan işgören, stres ve potansiyel iş-aile çatışmalarına neden olan müşterilerle fazlasıyla etkileşim içerisindedir (Navasivayam ve Zhao, 2007: 1213). Bununla birlikte, mevsimlik yoğunlaşma sebebiyle nitelikli personel işine ciddiyle bağlanmamaktadır. Müşteri ile doğrudan ilişkili işgörenin bahşış nedeniyle daha fazla kazanç sağlaması, hizmetin işgörene dağıtımında sorun oluşturmaktadır. Geri hizmet personeline daha yüksek ücret ödenmesi ile bu sorun giderilebilir (Usta, 2002: 127).

Turizm endüstrisi içerisinde yer alan otel işletmelerinin başarıları büyük ölçüde insan gücünün etkinliğine dayanmaktadır. Buna bağılı olarak yüz yüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve işgören deviniminin yüksek olduğu otel işletmelerinde, personelin eğitimi, geliştirilmesi ve iş tatmini daha da önemli olmaktadır. İş tatmininin yüksek olması, işgörenin daha verimli çalışmasını ve başka çalışma arayışları içinde bulunmamasını beraberinde getirmektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 142). İnsana yönelik ve insani ilişkiler içeren turizm sektöründe, müşterinin ihtiyaç ve beklentileri kalitenin en belirleyici faktörlerinin başında

gelmektedir. Müşteri beklentilerine uygun kaliteli hizmetin sağlanması, müşteri memnuniyeti ile doğru orantılıdır (Tavmergen ve Aksakal, 2004: 133).

Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan bir çalışma sonucunda duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile iş tatmini arasında ilişki olmadığı belirlenmiştir. Duygusal bağlılık, işgörenin iş tatmini üzerinde işin aileye ve ailenin işe zarar verici etkilerini azaltmaktadır. Bu çalışmada elde edilen veriler, fazla iş olanaklarının olmadığı yerlerde yapıldığı için genelleme yapmak doğru değildir. Çalışma sonucunda yöneticilerin, personelin duygusal bağlılığını artırmaya yönelik çalışmalar yapmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Namasivayam ve Zhao, 2007: 1221).

2.11. Çalışma Yaşamı Kalitesi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Literatürde çalışma yaşamı kalitesi ile örgütsel bağlılık ilişkisini açıklayan doğrudan bir çalışmaya rastlanamamıştır. Ancak dolaylı şekillerde çalışma yaşamı kalitesini etkileyen bazı faktörler ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiler mevcuttur.

Ankara’da bir holdinge bağlı faaliyet gösteren biri yiyecek-içecek işletmesi, diğeri ise beş yıldızlı bir otel işletmesi olan iki hizmet işletmesinde yapılan bir araştırma sonucunda, örgütteki çalışma koşullarının işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmadığı tespit edilmiştir (Karatepe ve Halıcı, 1998: 152).

Otel işletmelerinde yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ile ücretlerinden memnuniyetleri arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmada, ücretinden memnun olmayan yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının ücretinden memnun olanlara göre daha düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir (Güçlü, 2006: 71).

İşgörenin öğrenmesini kolaylaştıran, hata yapma olasılığını azaltan ve kendine güven duygusunu geliştiren hizmet içi eğitim, işgörene olumlu bir tutum oluşturarak örgüte bağlılık duygusunu geliştirmektedir (Yalçın ve İri, 2003: 6). Eğitim ile örgütsel bağlılık arasında yapılmış çalışmalar incelendiğinde; eğitim, örgütsel

bağlılığı artıran bir unsur olarak görülürken, yüksek düzeydeki örgütsel bağlılığın da işgörenlerin eğitim programlarına katılımlarını artırdığı görülmektedir. İşgörenlere sağlanan eğitim ve gelişim olanakları, işgörenlerin bağlılıklarını ve ait olma duygusunu da artırmaktadır (Çulha, 2008: 120).

İşletmeler hizmet içi eğitim programlarını uygulayarak, işgörenlerin işletmeye olan bağlılıklarını artırır ve verimli çalışmalarını sağlarlar (Şahin, 2002: 100).

Otel işletmelerinde işe yeni alınan, iş yerinde bölüm değiştiren, yeni bir teknoloji ile tanışan işgörenlere, otelin amaç, misyon ve vizyonunu aktarma, yapacağı işin ne olduğunu kendisine anlatma gibi faaliyetler, işgörenin işe ve işletmeye uyumunu sağlayacak önemli bir eğitim faaliyetidir. Bu ve benzeri faaliyetler, kısa süre içinde işgörenin örgüte olan bağlılığını da sağlamaktadır (Yaylı ve Temiraliyeva, 2006: 118).

Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık ile ilgili farklı uygulama alanlarında yapılan araştırmalar, kariyer yönetimi faaliyetlerinin işgören tatminini ve örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymaktadır (Kılıç ve Öztürk, 2010: 989). Atay (2006) tarafından, kariyer planlamanın örgütsel bağlılığa etkisini incelemek amacıyla yapılan araştırmada, kariyer planlaması yapılan işletmelerde çalışanların, kariyer planlaması yapılmayan işletmelerde çalışanlara göre örgüte daha çok bağlılık hissettikleri tespit edilmiştir.

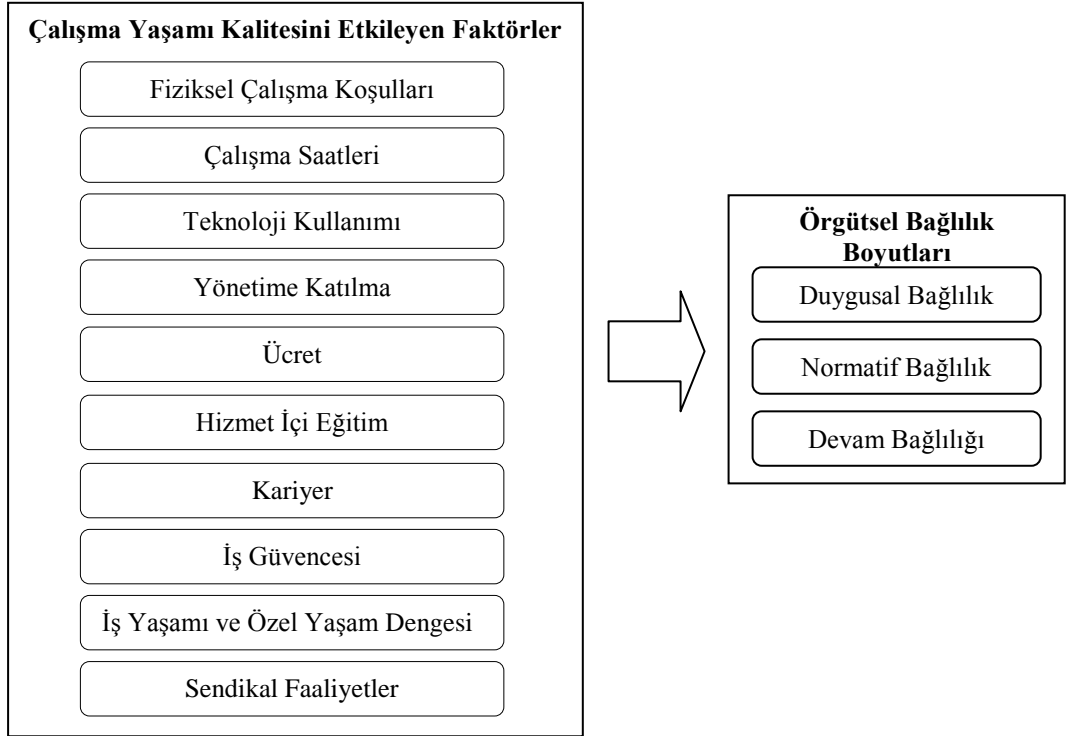
İşgörenlere, yasaların tanıdığı olduğu sosyal güvenlik haklarına örgüt tarafından verilen önemin derecesi, işgörenlerin örgütsel bağlılığını etkileyebilir. İşgörenin çalıştığı otel işletmesinde, sosyal güvenlik sistemi ile ilgili uygulamalara yasalar çerçevesinde uyulması durumunda, işgörenin işletmeye bağlılığı olumlu bir şekilde etkilenebilecektir. Aksine, yasal hakların gözardı edildiği bir otel işletmesinde ise işgörenin otel işletmesine yönelik bağlılığı düşürecektir (Güçlü, 2006: 76).

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın anket yoluyla elde edilen verileri incelenmekte ve çeşitli istatistik yöntemleri ile test edilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada, çalışma yaşamı kalitesi ile örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmektedir. Bu çerçevede, otel işletmelerinde çalışma yaşamının kalitesini etkileyen faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmaktadır. Araştırmanın modeli Şekil 5'te, hipotezleri ise Çizelge 3'te görülmektedir.



Şekil 5. Araştırma Modeli

Çizelge 3. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Çalışma Yaşamı Kalitesi ile Örgütsel Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1a: Fiziksel Çalışma Koşulları ile Örgütsel Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1aa: Fiziksel Çalışma Koşulları ile Duygusal Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1ab: Fiziksel Çalışma Koşulları ile Normatif Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1ac: Fiziksel Çalışma Koşulları ile Devam Bağlılığı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1b: Çalışma Saatleri ile Örgütsel Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1ba: Çalışma Saatleri ile Duygusal Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1bb: Çalışma Saatleri ile Normatif Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1bc: Çalışma Saatleri ile Devam Bağlılığı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1c: Teknoloji Kullanımı ile Örgütsel Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1ca: Teknoloji Kullanımı ile Duygusal Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1cb: Teknoloji Kullanımı ile Normatif Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1cc: Teknoloji Kullanımı ile Devam Bağlılığı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1d: Yönetime Katılma ile Örgütsel Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1da: Yönetime Katılma ile Duygusal Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1db: Yönetime Katılma ile Normatif Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1dc: Yönetime Katılma ile Devam Bağlılığı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1e: Ücret ile Örgütsel Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1ea: Ücret ile Duygusal Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1eb: Ücret ile Normatif Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1ec: Ücret ile Devam Bağlılığı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1f: Hizmet İçi Eğitim ile Örgütsel Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1fa: Hizmet İçi Eğitim ile Duygusal Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1fb: Hizmet İçi Eğitim ile Normatif Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1fc: Hizmet İçi Eğitim ile Devam Bağlılığı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1g: Kariyer ile Örgütsel Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1ga: Kariyer ile Duygusal Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1gb: Kariyer ile Normatif Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1gc: Kariyer ile Devam Bağlılığı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1h: İş Güvencesi ile Örgütsel Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1ha: İş Güvencesi ile Duygusal Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1hb: İş Güvencesi ile Normatif Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1hc: İş Güvencesi ile Devam Bağlılığı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1i: İş-Özel Yaşam Dengesi ile Örgütsel Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1ia: İş-Özel Yaşam Dengesi ile Duygusal Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1ib: İş-Özel Yaşam Dengesi ile Normatif Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1ic: İş-Özel Yaşam Dengesi ile Devam Bağlılığı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1j: Sendikal Faaliyetler ile Örgütsel Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1ja: Sendikal Faaliyetler ile Duygusal Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1jb: Sendikal Faaliyetler ile Normatif Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.
H1jc: Sendikal Faaliyetler ile Devam Bağlılığı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın örneklemini, Muğla/Marmaris yöresinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Örneklem olarak Marmaris yöresinin seçilmesinin nedeni, bu bölgenin Türkiye turizmi açısından önemli bir destinasyon olmasıdır. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre, Türkiye'ye, 2011 yılında yaklaşık 31 milyon turist gelmiştir. Bu turistlerin; %33'ü Antalya, %26'sı İstanbul ve %10'u da Muğla'yı tercih etmiştir. Görüldüğü gibi Muğla, Türkiye'nin üçüncü önemli destinasyonu konumundadır. Ekonomik boyutunun yüksek olması, zaman darlığı ve bazı işletmelerinin yoğunluğu ve araştırmaya katılmak istememeleri nedeniyle, araştırma, çalışmaya katılmayı kabul eden 8 adet beş yıldızlı otel işletmesinde uygulanmıştır. Anket yöntemiyle yapılan araştırmada; 2012 yılının 25 Mayıs – 20 Temmuz tarihleri arasında, ilgili işletmelere 600 adet anket bırakılmıştır. Bu anketlerin 318'i geri dönmüş, dağıtılan anketlerdeki geri dönüş oranı %53 olmuştur. Ancak, geri dönen 318 anket formundan veri sağlamaya elverişli 266 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Buna göre, analize tabi tutulacak anket sayısı 266 olarak gerçekleşmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Teknikleri

Araştırmada veriler, geleneksel anket yöntemiyle toplanmıştır. Düzenlenen anket formu 3 kısımdan oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların demografik özellikleri ve iş hayatıyla ilgili sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörlere yönelik ifadeler yer almaktadır. Son bölümü ise, örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin ifadeler oluşturmaktadır.

Anket formu, daha önce yapılmış olan benzer çalışmalar incelenerek hazırlanmıştır. Çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörlere ilişkin ölçek, Capioppe ve Mock (1984); Yüksel (2004); Aydın, Çelik ve Uğurluoğlu (2011) çalışmaları incelenerek oluşturulmuştur. Ayrıca yapılan çalışmalarda, çalışma yaşamı kalitesini değerlendirmeye yönelik standart bir ölçüm aracının olmadığı ve mevcut ölçme araçlarının ülkeden ülkeye ve çalışma amacına göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Bunun üzerine, literatürde sıklıkla kullanılmış olan çalışma yaşamı kalitesini ölçüm araçları incelenmiş, farklı ölçüm araçlarında ve çalışma yaşamı kalitesine yönelik olarak yapılmış çalışmalarda yer alan sorular belirlenerek bu çalışmaya yönelik bir anket oluşturulmuştur. Oluşturulan ankette 53 önerme yer almıştır.

Örgütsel bağlılığı ölçmek için ise, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Örgütsel bağlılığın üç boyutuna (duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı) yönelik 18 önermeye yer verilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye çevirisinde Bolat ve Bolat'ın (2008) çalışmasından yararlanılmıştır.

Anket formundaki ölçekler gruplar halinde düzenlenmiş, ölçekler arasındaki farklılıkları göstermek ve birbiriyle karıştırılmasını önlemek için, her bir ölçeğe ait boyutlarda başlıklar kullanılmıştır. Araştırma anketinde her iki ölçekte de ifadelere katılım dereceleri 5'li likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Çalışanların ifadelere katılım dereceleri; “1: Kesinlikle Katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Kararsızım”, “4: Katılıyorum”, “5: Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişmektedir.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 11.5 for Windows programı kullanılmıştır. Bu istatistik paket programı aracılığıyla, ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmış, yüzde-frekans dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca korelasyon, çok değişkenli regresyon, tek yönlü varyans ve t-testi analizleri uygulanmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümünde, Marmaris bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının anket yöntemi ile elde edilen verilerinin bulgularına yer verilmektedir.

4.1. Araştırmaya Katılan Kişilere İlişkin Özellikler

Araştırmaya katılan 266 otel çalışanına ait demografik ve iş hayatıyla ilgili bulgular Çizelge 4'te sunulmuştur.

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında, araştırmaya katılanların 186'sı (%69,9) bay, 80'i (%30,1) bayan çalışanlardan oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların, 162'si (%60,9) bekar, 94'ü (%35,3) evli ve 10'u (%3,8) da diğer seçeneğini işaretlemiştir. Katılımcıların yaş aralıklarına bakıldığında ise; 16'sı (%6) 18 yaş ve altında, 113'ü (%42,5) 19-25 yaş arasında, 92'si (%34,6) 26-34 yaş arasında, 30'u (%11,3) 35-44 yaş arasında ve 15'i (%5,6) de 45 yaş ve üzerindedir. Öğrenim durumları incelendiğinde ise; katılımcıların 48'i (%18) ilköğretim, 77'si (%28,9) lise, 63'ü (%23,7) ön lisans, 70'i (%26,3) lisans ve 8'i (%3) de lisansüstü öğrenimine sahiptir.

Katılımcıların turizm sektöründeki çalışma süreleri incelendiğinde ise; katılımcıların 35'i (%13,2) 1 yıldan az, 73'ü (%27,4) 1-3 yıl, 63'ü (%23,7) 4-6 yıl, 40'ı (%15) 7-9 yıl ve 55'i (%20,7) de 10 yıl ve üzeri turizm sektörü deneyimine sahiptir. Ayrıca katılımcıların şu anda buldukları işletmedeki çalışma süreleri incelendiğinde ise; 76'sı (%28,6) 1 yıldan az, 96'sı (%36,1) 1-3 yıl, 41'i (%15,4) 4-6 yıl, 16'sı (%6) 7-9 yıl ve 37'si (%13,9) de 10 yıl ve üzeri süredir çalışıyor oldukları tespit edilmiştir.

Çizelge 4. Katılımcıların Demografik ve İş Hayatıyla İlgili Özellikleri

Kişisel Bilgiler		f	%
Cinsiyet	Bay	186	69,9
	Bayan	80	30,1
Medeni Durum	Bekar	162	60,9
	Evli	94	35,3
	Diğer	10	3,8
Yaş	18 yaş ve altı	16	6
	19-25 yaş arası	113	42,5
	26-34 yaş arası	92	34,6
	35-44 yaş arası	30	11,3
	45 yaş ve üzeri	15	5,6
Öğrenim Durumu	İlköğretim	48	18
	Lise	77	28,9
	Ön Lisans	63	23,7
	Lisans	70	26,3
	Lisansüstü	8	3
Turizm Sektöründeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	35	13,2
	1-3 yıl	73	27,4
	4-6 yıl	63	23,7
	7-9 yıl	40	15
	10 yıl ve üzeri	55	20,7
Bulunduğu İşletmedeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	76	28,6
	1-3 yıl	96	36,1
	4-6 yıl	41	15,4
	7-9 yıl	16	6
	10 yıl ve üzeri	37	13,9
Departman	Ön Büro	96	36,1
	Yiyecek-İçecek	52	19,5
	Mutfak	16	6
	Kat Hizmetleri	27	10,2
	Satış-Pazarlama	9	3,4
	Muhasebe-Finansman	16	6
	İnsan Kaynakları	9	3,4
	Teknik Servis	19	7,1
	Diğer	22	8,3
Ortalama Aylık Gelir	500 TL ve altı	9	3,4
	501-1.000 TL arası	109	41
	1.001-1.500 TL arası	100	37,6
	1.501-2.000 TL arası	26	9,8
	2.000 TL'den fazla	22	8,3

Görev yapılan departmanlar incelendiğinde ise; katılımcıların 96'sı (%36,1) ön büro, 52'si (%19,5) yiyecek-içecek, 16'sı (%6) mutfak, 27'si (%10,2) kat hizmetleri, 9'u (%3,4) satış-pazarlama, 16'sı (%6) muhasebe-finansman, 9'u (%3,4) insan kaynakları, 19'u (%7,1) teknik servis ve 22'si (%8,3) de diğer departmanlarında görev yapmaktadır. Diğer seçeneğini işaretleyen katılımcıların ise;

10'u (%3,8) animasyon, 12'si (%4,5) de güvenlik departmanında görev yapmaktadır.

Katılımcıların ortalama aylık gelirleri ise; 9'u (%3,4) 500 TL ve altı, 109'u (%41) 501-1.000 TL arası, 100'ü (%37,6) 1.001-1.500 TL arası, 26'sı (%9,8) 1.501-2.000 TL arası ve 22'si (%8,3) da 2.000 TL'den fazla ortalama aylık gelire sahiptir.

4.2. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Ölçeklerin güvenilirliklerinde Alfa değeri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,7 olması arzu edilir (Altunışık vd., 2010: 124). Bu çalışmada da çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörlerin oluşturduğu ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,89 olarak; örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach Alpha değeri ise 0,85 olarak hesaplanmıştır. Bulunan bu değerler, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

4.3. Betimleyici İstatistikler

Çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörlerden ve örgütsel bağlılık boyutlarından oluşan ölçeklere ait yüzde-frekans dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma ve Cronbach Alpha değerleri aşağıda verilmiştir.

4.3.1. Katılımcıların Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörlere Yönelik Tutumları

Çizelge 5'te, çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörlerden oluşan ölçeğe ilişkin yüzde-frekans dağılımları, aritmetik ortalamalar, standart sapmalar ve Cronbach Alpha değerlerine yer verilmiştir.

Sonuçlara bakıldığında, her bir boyuta ilişkin hesaplanan Cronbach Alpha düzeyinin, genel olarak sosyal bilimler açısından beklenen sınırlar içerisinde olduğu söylenebilir.

Yanıt kategorileri ise 5 grupta toplanmıştır. Bunlar; kesinlikle katılmayanlar, katılmayanlar, kararsızlar, katılanlar ve kesinlikle katılanlar şeklindedir. Ayrıca ölçekte yer alan bazı ifadeler olumsuz yargılar içerdiğinden, bu tür önermelere katılanların yaklaşımlarının da olumsuz olarak değerlendirilmiş olmasına dikkat edilmiştir. Yani olumsuz yargılara “katılmıyorum” veya “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap verenlerin, gerçekte olumlu bir tutum içinde oldukları düşünülmüştür.

Çizelge 5. Çalışma Yaşamı Kalitesi Ölçeğine İlişkin Değerler

İfadeler		1		2		3		4		5		\bar{X}	s.s.	Alfa
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
Fiziksel Çalışma Koşulları	1. Çalıştığım işletmedeki fiziksel koşullar (<i>ısıtma, aydınlatma, havalandırma, temizlik, gürültüsüz bir ortam, çalışmak için olması gereken alan genişliği vb.</i>) genel olarak yeterlidir.	18	6,8	12	4,5	38	14,3	108	40,6	90	33,8	3,90	1,13	0,63
	2. Çalışma alanlarında hijyen kurallarına önem verilmektedir.	5	1,9	14	5,3	24	9	125	47	98	36,8	4,12	0,91	
	3. İşimde, kaza ve yaralanma riski vardır.	62	23,3	62	23,3	49	18,4	59	22,2	34	12,8	2,78	1,36	
	4. İşimde kimyasal maddelerden veya radyasyondan kaynaklanan tehlike/hastalık riski vardır.	99	37,2	81	30,5	41	15,4	24	9	21	7,9	2,20	1,25	
	5. İşimde, iş kaynaklı (<i>stres, iş yükü, aşırı yorgunluk vb.</i>) psikolojik rahatsızlık riski vardır.	41	15,4	53	19,9	57	21,4	72	27,1	43	16,2	3,09	1,32	
	6. İşimde, enfeksiyon hastalığı riski vardır.	96	36,1	77	28,9	48	18	21	7,9	24	9	2,25	1,27	
Çalışma Saatleri	7. Çalıştığım işletmede çalışma saatleri çok uzundur.	65	24,4	85	32	46	17,3	46	17,3	24	9	2,55	1,28	0,78
	8. Bu kadar uzun çalışma saatlerinin olduğu bir ortamda özel yaşamdan bahsedilemez.	48	18	77	28,9	47	17,7	54	20,3	40	15	2,85	1,34	
	9. İşin başlama ve bitiş saatleri, yönetim tarafından çok katı bir şekilde ayarlanıyor.	67	25,2	83	31,2	46	17,3	51	19,2	19	7,1	2,52	1,25	
	10. Vardiyalı çalışma biçimi, yaşam dengemi ve sağlığımı olumsuz yönde etkilemektedir.	52	19,5	86	32,3	57	21,4	40	15	31	11,7	2,67	1,27	
	11. Dinlenme molaları, çalışma saatlerine göre yeterlidir.	19	7,1	32	12	58	21,8	99	37,2	58	21,8	3,55	1,17	
	12. Uzun çalışma saatleri ve düzensiz vardiyalar, çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki oluşturmaktadır.	39	14,7	52	19,5	44	16,5	81	30,5	50	18,8	3,19	1,34	
	13. Çalışma saatleri günlük dört vardiya, tatil günleri ise haftada iki gün olmalıdır.	24	9	31	11,7	65	24,4	47	17,7	99	37,2	3,62	1,33	
Teknoloji Kullanımı	14. Çalışma ortamındaki teknolojik araç ve gereçleri (<i>bilgisayar, telefon, faks, internet vb.</i>) yeterli oranda kullandığıma inanıyorum.	23	8,6	32	12	23	8,6	104	39,1	84	31,6	3,73	1,26	0,80
	15. İşimle ilgili tüm teknolojik donanıma sahibim.	16	6	30	11,3	44	16,5	95	35,7	81	30,5	3,73	1,18	
	16. İşletmedeki yeni teknoloji içeren makinelerin kullanılması, performansına olumlu etki yapmaktadır.	11	4,1	15	5,6	39	14,7	92	34,6	109	41	4,03	1,08	
	17. Teknoloji içeren makinelerin kullanılması için gerekli ve yeterli eğitimi aldım.	16	6	32	12	36	13,5	110	41,4	72	27,1	3,71	1,16	
	18. Teknolojik gelişmeler, çalışanlara belirli bir hız ve etkinlik kazandırmaktadır.	10	3,8	6	2,3	26	9,8	101	38	123	46,2	4,21	0,97	

Çizelge 5 – devam

Yönetime Katılma	19. Bu işletmede çalışanlar olarak, işi etkileyen kararların alınmasına katılma olanağımız var.	54	20,3	77	28,9	58	21,8	57	21,4	20	7,5	2,67	1,23	0,87
	20. İşletmemizde üst yönetim, iş düzeni ya da problemleri ile ilgili olarak tüm çalışanlarla görüş alışverişi içindedir.	32	12	68	25,6	51	19,2	88	33,1	27	10,2	3,04	1,22	
	21. Bu işletmede fikir ve önerilerimize önem verilmektedir.	31	11,7	36	13,5	74	27,8	85	32	40	15	3,25	1,21	
	22. İşimi yaparken kendi fikirlerimi ve çalışma yöntemlerimi uygulayabiliyorum.	15	5,6	51	19,2	69	25,9	87	32,7	44	16,5	3,35	1,13	
	23. Yönetim tarafından alınan kararlara katılmak, çalışanların motivasyon ve performansını artırmaktadır.	32	12	33	12,4	79	29,7	72	27,1	50	18,8	3,28	1,25	
	24. Bu işletmede, çalışanlara işleriyle ilgili sorunları çözme imkânı verilmektedir.	23	8,6	49	18,4	77	28,9	79	29,7	38	14,3	3,23	1,16	
Ücret	25. Öğrenim düzeyime ve yaptığım işe göre değerlendirdiğimde, aldığım ücretin yeterli ve adaletili olduğunu düşünüyorum.	46	17,3	54	20,3	54	20,3	73	27,4	39	14,7	3,02	1,33	0,76
	26. Bu işletmede, ücret ödemeleri zamanında ve eksiksiz yapılmaktadır.	10	3,8	19	7,1	38	14,3	85	32	114	42,9	4,03	1,10	
	27. İşletmemizde üst yönetim, çalışan performansını ödüllendirir ve yeterli geri bildirimde bulunur.	24	9	51	19,2	72	27,1	81	30,5	38	14,3	3,22	1,18	
	28. Bu işletmede, aldığım ücretin tatmin edici olduğunu düşünüyorum.	40	15	48	18	67	25,2	88	33,1	23	8,6	3,02	1,21	
	29. Bu işletmede ücretler adaletili bir şekilde dağıtılmakta, eşit iş-eşit ücret verilmektedir.	31	11,7	57	21,4	69	25,9	76	28,6	33	12,4	3,09	1,21	
	30. Bu işletmede bahşişler (<i>tipler</i>), herkese eşit biçimde dağıtılmaktadır.	28	10,5	48	18	61	22,9	88	33,1	41	15,4	3,25	1,22	
Hizmet İçi Eğitim	31. Bu işletmede bireysel gelişim her zaman teşvik edilir.	12	4,5	45	16,9	77	28,9	88	33,1	44	16,5	3,40	1,09	0,74
	32. Bu işletmede yürütmekte olduğum işler, yeni şeyler öğrenmemi gerektiriyor.	15	5,6	50	18,8	48	18	87	32,7	66	24,8	3,52	1,21	
	33. Bu işletmede, tüm çalışanlar eşit bir şekilde hizmet içi eğitim faaliyetlerinden yararlanır.	21	7,9	65	24,4	75	28,2	70	26,3	35	13,2	3,12	1,16	
	34. Çalıştığım işletme, düzenli olarak hizmet içi eğitim programları uygulamaktadır.	26	9,8	74	27,8	61	22,9	70	26,3	35	13,2	3,05	1,21	

Çizelge 5 – devam

Kariyer	35. İş yerimde terfi/kariyer olanakları iyidir.	21	7,9	51	19,2	69	25,9	84	31,6	41	15,4	3,27	1,17	0,69
	36. İşimde ilerlemek ve daha iyi bir pozisyon elde etmek önemlidir.	11	4,1	23	8,6	41	15,4	84	31,6	107	40,2	3,95	1,13	
	37. İş yerimde, terfi/kariyer yapmada ayrımcılık söz konusu değildir.	25	9,4	57	21,4	61	22,9	84	31,6	39	14,7	3,21	1,21	
	38. Çalıştığım işletmede etkin bir kariyer geliştirme programı vardır.	34	12,8	82	30,8	74	27,8	44	16,5	32	12	2,84	1,20	
İş Güvencesi	39. Çalıştığım kurumda her zaman iş güvencem vardır.	14	5,3	41	15,4	52	19,5	101	38	58	21,8	3,56	1,15	0,85
	40. Çalıştığım işletmede kendimi güvencede hissettiğimden, bu durum performansına olumlu olarak yansır.	10	3,8	34	12,8	48	18	106	39,8	68	25,6	3,71	1,10	
	41. Çalıştığım işletmede iş güvencesi olduğundan, bu kurumda kendimi mutlu hissediyorum.	12	4,5	33	12,4	50	18,8	121	45,5	50	18,8	3,62	1,07	
	42. Zorunlu bir durum olmadığı müddetçe, bu kurumda iş güvencesiyle uzun yıllar çalışabileceğimi düşünüyorum.	20	7,5	32	12	55	20,7	81	30,5	78	29,3	3,62	1,23	
İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi	43. Aile yaşantım (ev sorunları, aile bireyleriyle ilgilenmek vb.) ben çalışırken işimi (mesaiye geç kalma, işe konsantre olamama vb.) etkiliyor.	65	24,4	100	37,6	45	16,9	30	11,3	26	9,8	2,44	1,25	0,74
	44. İşimin koşulları (çalışma saatleri, fazla mesai, çalışma saatleri dışında da işle ilgilenme vb.) aile yaşamımı (ev sorunlarını ihmal etme, aile bireyleriyle yeterince ilgilenememe vb.) etkiliyor.	49	18,4	82	30,8	46	17,3	48	18	41	15,4	2,81	1,35	
	45. Özel sorunlarımdan işim etkileniyor.	75	28,2	108	40,6	24	9	43	16,2	16	6	2,31	1,21	
	46. İşim, özel yaşamımı daha zor hale getiriyor.	55	20,7	88	33,1	47	17,7	51	19,2	25	9,4	2,64	1,26	
	47. İşimden dolayı özel yaşamımda moralim yüksektir.	32	12	50	18,8	82	30,8	69	25,9	33	12,4	3,08	1,19	
	48. İşim, özel yaşamımı sürdürmem için bana fırsat verir.	28	10,5	60	22,6	56	21,1	82	30,8	40	15	3,17	1,24	
	49. Özel yaşamım, işimi yapabilmem için bana enerji verir.	30	11,3	41	15,4	61	22,9	77	28,9	57	21,4	3,34	1,28	
Sendikalar Faaliyetler	50. Herhangi bir sendikaya ya da derneğe üye olmak istediğimde, çalıştığım kurum bunun önüne bir engel koymaz.	25	9,4	51	19,2	85	32	55	20,7	50	18,8	3,20	1,22	0,77
	51. Sendikaların sundukları yarar ve hizmetler, işgörenlerin sendikaya üye olmalarını özendirir.	23	8,6	25	9,4	93	35	80	30,1	45	16,9	3,37	1,13	
	52. Sendikalaşma, daha düşük işten ayrılma oranları ve daha rasyonel yönetim politikaları ile verimliliğe olumlu etki edebilir.	19	7,1	32	12	79	29,7	81	30,5	55	20,7	3,45	1,16	
	53. Her işgören sendikalar faaliyetlerinden yararlanmalıdır.	9	3,4	14	5,3	81	30,5	72	27,1	90	33,8	3,83	1,06	

1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

Katılımcıların olumlu tutumlarında; “Çalışma alanlarında hijyen kurallarına önem verilmektedir” (%83,8), “Çalıştığım işletmedeki fiziksel koşullar (*ısıtma, aydınlatma, havalandırma, temizlik, gürültüsüz bir ortam, çalışmak için olması gereken alan genişliği vb.*) genel olarak yeterlidir” (%74,4), “İşimde kimyasal maddelerden veya radyasyondan kaynaklanan tehlike/hastalık riski vardır” (%67,7) ve “İşimde, enfeksiyon hastalığı riski vardır” (%65), fiziksel çalışma koşulları faktörünün en çok katılım gören ifadeleridir.

“Dinlenme molaları, çalışma saatlerine göre yeterlidir” (%59), “Çalıştığım işletmede çalışma saatleri çok uzundur” (%56,4), “İşin başlama ve bitiş saatleri, yönetim tarafından çok katı bir şekilde ayarlanıyor” (%56,4), “Çalışma saatleri günlük dört vardiya, tatil günleri ise haftada iki gün olmalıdır” (%54,9) ve “Vardiyalı çalışma biçimi, yaşam dengemi ve sağlığımı olumsuz yönde etkilemektedir” (%51,8), çalışma saatleri faktörünün en çok katılım gören ifadeleridir.

“Teknolojik gelişmeler, çalışanlara belirli bir hız ve etkinlik kazandırmaktadır” (%84,2), “İşletmedeki yeni teknoloji içeren makinelerin kullanılması, performansına olumlu etki yapmaktadır” (%75,6), “Çalışma ortamındaki teknolojik araç ve gereçleri (*bilgisayar, telefon, faks, internet vb.*) yeterli oranda kullandığıma inanıyorum” (%70,7), “Teknoloji içeren makinelerin kullanılması için gerekli ve yeterli eğitimi aldım” (%68,5) ve “İşimle ilgili tüm teknolojik donanıma sahibim” (%66,2), teknoloji kullanımı faktörünün en çok katılım gören ifadeleridir.

“İşimi yaparken kendi fikirlerimi ve çalışma yöntemlerimi uygulayabiliyorum” (%49,2), yönetime katılma faktörünün; “Bu işletmede, ücret ödemeleri zamanında ve eksiksiz yapılmaktadır” (%74,9), ücret faktörünün; “Bu işletmede yürütmekte olduğum işler, yeni şeyler öğrenmemi gerektiriyor” (%57,5), hizmet içi eğitim faktörünün; “İşimde ilerlemek ve daha iyi bir pozisyon elde etmek önemlidir” (%71,8) de kariyer faktörünün en çok katılım gören ifadeleridir

“Çalıştığım işletmede kendimi güvencede hissettiğimden, bu durum performansına olumlu olarak yansır” (%65,4), “Çalıştığım işletmede iş güvencesi

olduğundan, bu kurumda kendimi mutlu hissediyorum” (%64,3), “Çalıştığım kurumda her zaman iş güvencem vardır” (%59,8) ve “Zorunlu bir durum olmadığı müddetçe, bu kurumda iş güvencesiyle uzun yıllar çalışabileceğimi düşünüyorum” (%59,8), iş güvencesi faktörünün en çok katılım gören ifadeleridir.

“Özel sorunlarımdan işim etkileniyor” (%68,8), “Aile yaşantım (*ev sorunları, aile bireyleriyle ilgilenmek vb.*) ben çalışırken işimi (*mesaiye geç kalma, işe konsantre olamama vb.*) etkiliyor” (%62), “İşim, özel yaşamımı daha zor hale getiriyor” (%53,8), “Özel yaşamım, işimi yapabilmem için bana enerji verir” (%50,3) ve “İşimin koşulları (*çalışma saatleri, fazla mesai, çalışma saatleri dışında da işle ilgilenme vb.*) aile yaşamımı (*ev sorunlarını ihmal etme, aile bireyleriyle yeterince ilgilenememe vb.*) etkiliyor” (%49,2), iş yaşamı ve özel yaşam dengesi faktörünün en çok katılım gören ifadeleridir.

“Her işgören sendikal faaliyetlerden yararlanmalıdır” (%60,9), “Sendikalaşma, daha düşük işten ayrılma oranları ve daha rasyonel yönetim politikaları ile verimliliğe olumlu etki edebilir” (%51,2), sendikal faaliyetler faktörünün en çok katılım gören ifadeleridir.

Sonuçlardan da anlaşılıyor ki, katılımcıların cevapları ağırlıklı olarak olumlu yönde olmuştur. Katılımcılar; çalıştıkları işletmedeki fiziksel koşulların yeterli olduğunu, hijyen kurallarına önem verildiğini, işlerinde radyasyon kaynaklı tehlike/hastalık riskinin bulunmadığını ve enfeksiyon hastalığı riskinin olmadığını belirtmişlerdir.

Çalışma saatlerinin çok uzun olmadığı, yönetimin işin başlama ve bitiş saatlerini çok katı ayarlamadığı, vardiyalı çalışma biçiminin yaşam dengesi ve sağlığı olumsuz etkilemediği, dinlenme molalarının çalışma saatlerine göre yeterli olduğu ve çalışma saatlerinin günlük dört vardiya, tatil sürelerinin ise haftada iki gün olması gerektiği vurgulanmıştır.

Çalışma ortamında teknoloji kullanımının yeterli olduğu, işle ilgili teknolojik donanımına sahip olduğu, bu şekilde teknolojiden yararlanılmasının performansı olumlu yönde etkilediği, teknoloji içeren makinelerin kullanımı için yeterli eğitimin

alındığı ve teknolojik gelişmelerin çalışanlara belirli bir hız ve etkinlik kazandırdığı da yüksek bir şekilde desteklenmiştir.

İşgörenlerin yönetime katılımıyla ilgili olarak ise, işi yaparken kendi fikir ve çalışma yöntemlerini uygulayabildikleri belirtilmiştir. Ücretle ilgi olarak ise, ödemelerin zamanında ve eksiksiz olarak yapıldığı da güçlü bir şekilde belirtilmiştir. Hizmet içi eğitimle ilgili olarak ise, katılımcılar, işletmede yürüttükleri işlerin yeni şeyler öğrenmeleri gerektirdiğini de vurgulamışlardır. Katılımcıların kariyer planlamalarında ise, işlerinde ilerlemenin ve daha iyi bir pozisyon elde etmenin önemli olduğu görülmektedir.

İş güvencesi açısından ise, katılımcılar memnun görünmekle birlikte; çalıştıkları kurumda her zaman iş güvencesinin olması, bu durumun performansı olumlu yönde etkilemesi, bu nedenle kurumda kendilerini mutlu hissetmeleri ve uzun yıllar kurumlarında çalışabilecekleri de belirtilmiştir.

Aile yaşantıları ve özel sorunların işleri etkilemediği, işin özel yaşamı daha zor hale getirmediği, özel yaşamın işi yapması için kendilerine enerji verdiği ve iş koşullarının özel yaşamı etkilemediği de vurgulanmıştır. Olumlu değerlendirmelerde son olarak ise sendikalaşmanın verimliliğe olumlu etki edebileceği ve her işgörenin sendikal faaliyetlerden yararlanması gerektiği belirtilmiştir.

Olumsuz tutumlarda öne çıkan önermeler ise; “Uzun çalışma saatleri ve düzensiz vardiyalar, çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki oluşturmaktadır” (%49,3), “Bu işletmede çalışanlar olarak, işi etkileyen kararların alınmasına katılma olanağımız var” (%49,2), “Çalıştığım işletmede etkin bir kariyer geliştirme programı vardır” (%43,6), “İşimde, iş kaynaklı (*stres, iş yükü, aşırı yorgunluk vb.*) psikolojik rahatsızlık riski vardır” (%43,3) şeklindedir.

Fiziksel çalışma koşulları değerlendirilirken, çalışılan kurumda iş kaynaklı psikolojik rahatsızlık riskinin yüksek olduğu belirtilmiştir. Çalışma saatleriyle ilgili olarak da, uzun çalışma saatleri ve düzensiz vardiyaların, çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki oluşturduğu vurgulanmıştır. Yönetime katılmayla ilgili olarak ise, katılımcılar işletme çalışanları olarak işi etkileyen kararların alınmasına katılma

olanaklarının olmadığı yönünde yanıtlar vermişlerdir. Son olarak ise, katılımcılar çalıştıkları işletmede etkin bir kariyer geliştirme programının olmadığını belirtmişlerdir.

Katılımcıların önemli sayılabilecek bir kısmı da; “Yönetim tarafından alınan kararlara katılmak, çalışanların motivasyon ve performansını artırmaktadır” (%29,7), “Bu işletmede, tüm çalışanlar eşit bir şekilde hizmet içi eğitim faaliyetlerinden yararlanır” (%28,2), “İşimden dolayı özel yaşamımda moralim yüksektir” (%30,8), “Herhangi bir sendikaya ya da derneğe üye olmak istediğimde, çalıştığım kurum bunun önüne bir engel koymaz” (%32), “Sendikaların sundukları yarar ve hizmetler, işgörenlerin sendikaya üye olmalarını özendirir” (%35) şeklindeki önermeler karşısında kararsız kaldıkları dikkat çekmektedir.

4.3.2. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Yönelik Tutumları

Çizelge 6’da, örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin yüzde-frekans dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma ve Cronbach Alpha değerlerine yer verilmiştir.

Sonuçlara bakıldığında, her bir boyuta ilişkin hesaplanan Cronbach Alpha düzeyinin sosyal bilimler açısından oldukça güvenilir ve kabul edilebilir bir düzeyde olduğu söylenebilir.

Yanıt kategorileri ise 5 grupta toplanmıştır. Bunlar; kesinlikle katılmayanlar, katılmayanlar, kararsızlar, katılanlar ve kesinlikle katılanlar şeklindedir.

Çizelge 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Değerler

İfadeler		1		2		3		4		5		\bar{X}	s.s.	Alfa
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
Duygusal Bağlılık	54. Bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	18	6,8	43	16,2	64	24,1	103	38,7	38	14,3	3,38	1,12	0,88
	55. Bu işletmeye karşı “duygusal bir bağ” hissediyorum.	15	5,6	64	24,1	69	25,9	77	28,9	41	15,4	3,24	1,15	
	56. Bu işletmede çalışmak, kişisel olarak benim için büyük anlam taşımaktadır.	10	3,8	38	14,3	46	17,3	126	47,4	46	17,3	3,60	1,05	
	57. Bu işletmede kendimi “ailenin bir üyesi” gibi hissediyorum.	18	6,8	37	13,9	69	25,9	91	34,2	51	19,2	3,45	1,15	
	58. Meslek hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	18	6,8	12	4,5	93	35	95	35,7	48	18	3,54	1,05	
59. İşletmemin karşılaştığı sorunları, kendi kişisel sorunum gibi düşünür ve çözmeye çalışırım.	6	2,3	41	15,4	46	17,3	118	44,4	55	20,7	3,66	1,04		
Normatif Bağlılık	60. Bu işletme, benim sadakatimi hak ediyor.	26	9,8	19	7,1	80	30,1	91	34,2	50	18,8	3,45	1,17	0,82
	61. Bu işletmeye çok şey borçluyum.	25	9,4	48	18	69	25,9	92	34,6	32	12	3,22	1,16	
	62. Bu işletmede çalışmaya devam etmemi gerektirecek bir sorumluluk hissediyorum.	9	3,4	29	10,9	56	21,1	134	50,4	38	14,3	3,61	0,97	
	63. Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için işten ayrılmayı düşünmem.	13	4,9	48	18	65	24,4	95	35,7	45	16,9	3,42	1,11	
	64. Şimdi işten ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	25	9,4	64	24,1	46	17,3	82	30,8	49	18,4	3,25	1,27	
65. Şu an başka bir işletmeden, daha avantajlı bir iş teklifi alsaydım, çalıştığım işletmeden şimdi ayrılmak bana doğru gelmezdi.	20	7,5	44	16,5	55	20,7	76	28,6	71	26,7	3,50	1,25		
Devam Bağlılığı	66. Bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım, başka bir işletmede çalışmayı düşünebilirdim.	37	13,9	30	11,3	70	26,3	100	37,6	29	10,9	3,20	1,2	0,82
	67. Bu işletmede çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de, başka seçeneğimin olmamasıdır.	54	20,3	79	29,7	45	16,9	57	21,4	31	11,7	2,74	1,32	
	68. Bu işletmede çalışmaya devam etmem, kendi tercihim olduğu kadar, aynı zamanda da bir zorunluluktur.	40	15	72	27,1	46	17,3	76	28,6	32	12	2,95	1,28	
	69. Bu işletmeden ayrılmayı düşünmem için gerekli başka iş fırsatlarının mevcut olmadığına inanıyorum.	50	18,8	62	23,3	67	25,2	56	21,1	31	11,7	2,83	1,28	
	70. Bu işletmeden şimdi ayrılma kararı alsam, hayatım büyük ölçüde altüst olur.	46	17,3	75	28,2	67	25,2	49	18,4	29	10,9	2,77	1,24	
71. İstesem bile, şu an bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	35	13,2	25	9,4	75	28,2	99	37,2	32	12	3,26	1,19		

1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

Katılımcıların olumlu tutumlarında; “İşletmemin karşılaştığı sorunları, kendi kişisel sorunum gibi düşünür ve çözmeye çalışırım” (%65,1), “Bu işletmede çalışmak, kişisel olarak benim için büyük anlam taşımaktadır” (%64,7), “Meslek hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım” (%53,7), “Bu işletmede kendimi “ailenin bir üyesi” gibi hissediyorum” (%53,4) ve “Bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum” (%53), duygusal bağlılık boyutunun en çok katılım gören ifadeleridir.

“Bu işletmede çalışmaya devam etmemi gerektirecek bir sorumluluk hissediyorum” (%64,7), “Şu an başka bir işletmeden, daha avantajlı bir iş teklifi alsaydım, çalıştığım işletmeden şimdi ayrılmak bana doğru gelmezdi” (%55,3), “Bu işletme, benim sadakatimi hak ediyor” (%53) ve “Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için işten ayrılmayı düşünmem” (%52,6), normatif bağlılık boyutunun en çok katılım gören ifadeleridir.

“İstesem bile, şu an bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olurdu” (%49,2) ve “Bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım, başka bir işletmede çalışmayı düşünebilirdim” (%48,5), devam bağlılığı boyutunun en çok katılım gören ifadeleridir.

Sonuçlardan da anlaşılıyor ki, katılımcıların cevapları ağırlıklı olarak olumlu yönde olmuştur. Katılımcılar; işletmelerine karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissettiklerini, bu işletmede çalışmanın kendileri için büyük anlam taşıdığını, burada kendilerini ailenin bir üyesi gibi hissettiklerini, meslek hayatlarının geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyacaklarını ve işletmenin karşılaştığı sorunları, kendi kişisel sorunları gibi düşünüp çözmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. İşletmenin kendi sadakatlerini hak ettiğini, işletmede çalışmaya devam etmelerini gerektirecek bir sorumluluk hissettiklerini, çalışan diğer insanlara karşı kendilerini sorumlu hissettikleri için işten ayrılmayı düşünmediklerini ve başka bir işletmeden daha avantajlı bir iş teklifi aldıklarında çalıştıkları işletmeden ayrılmanın doğru olmayacağını da vurgulamışlardır. İşletmeden ayrılmanın çok zor olacağını ve işletmeye kendilerinden bu kadar çok şey vermemiş olsalardı, başka bir işletmede çalışmayı isteyebileceklerini belirtmişlerdir.

Olumsuz tutumlarda öne çıkan önermeler ise; “Bu işletmede çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de, başka seçeneğimin olmamasıdır” (%50), “İstesem bile, şu an bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olurdu” (%49,2), “Bu işletmede çalışmaya devam etmem, kendi tercihim olduğu kadar, aynı zamanda da bir zorunluluktur” (%42,1) şeklindedir. Katılımcılar, işletmelerinde çalışmaya devam etmelerinin nedeninin başka bir seçeneklerinin olmaması gibi bir durumun olmadığını düşünmekte, işletmelerinde çalışmaya devam etmelerinin zorunluluk olduğunu düşünmemekte ve işletmeden ayrılma kararı aldıklarında hayatlarının altüst olacağına inanmamaktadırlar.

Katılımcıların önemli sayılabilecek bir kısmı da; “Bu işletmeden ayrılmayı düşünmem için gerekli başka iş fırsatlarının mevcut olmadığına inanıyorum” (%25,2) şeklindeki önerme karşısında kararsız kaldıkları dikkat çekmektedir.

Örgütsel bağlılık boyutlarının ağırlıklı ortalamaları incelendiğinde ise; duygusal bağlılık 3,48; normatif bağlılık 3,41 ve devam bağlılığı 2,96’dır. Katılımcıların duygusal ve normatif bağlılıklarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu da, katılımcıların örgüte ait olma arzusu ve örgüte zorunlu olma duygusunun yüksek olduğunu göstermektedir. Normatif bağlılıkları ise düşük seviyededir. Bunun nedeni ise, örgütten ayrılmanın çok fazla maliyetli olacağını düşünülmesidir.

4.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın, aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemine korelasyon denir. Pearson korelasyon katsayısı, aralıklı ölçekte ölçülmüş olan değişkenlerin arasındaki doğrusal ilişkinin derecesine ve yönüne bakmak istediğimizde, en sık kullanılan katsayıdır. Pearson korelasyon katsayısı “r” harfiyle gösterilir (Durmuş vd., 2011: 143).

Çizelge 7’de araştırmada kullanılan tüm değişkenlere ait korelasyon katsayıları verilmiştir. Elde edilen bulgularda, “Fiziksel Çalışma Koşulları” ile

“Teknoloji Kullanımı” ($r=-0,080$), “Yönetime Katılma” ($r=0,071$), “Ücret” ($r=-0,083$), “Hizmet İçi Eğitim” ($r=-0,003$), “Kariyer” ($r=-0,024$), “İş Güvencesi” ($r=0,005$), “Sendikal Faaliyetler” ($r=-0,004$), “Normatif Bağlılık” ($r=-0,019$) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. “Çalışma Saatleri” ile “Teknoloji Kullanımı” ($r=0,055$), “Yönetime Katılma” ($r=-0,053$), “Ücret” ($r=0,080$), “Hizmet İçi Eğitim” ($r=-0,039$), “Kariyer” ($r=0,098$), “İş Güvencesi” ($r=-0,083$), “Sendikal Faaliyetler” ($r=0,099$), “Duygusal Bağlılık” ($r=-0,067$), “Normatif Bağlılık” ($r=-0,088$) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. “Teknoloji Kullanımı” ile “İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi” ($r=0,012$) ve “Devam Bağlılığı” ($r=-0,051$) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca “Devam Bağlılığı” ile “Yönetime Katılma” ($r=0,093$), “İş Güvencesi” ($r=-0,017$), “Duygusal Bağlılık” ($r=0,039$) ve “Normatif Bağlılık” ($r=0,098$) arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışma yaşamının kalitesini etkileyen faktörlere ilişkin değişkenlerin büyük bir bölümü birbirleri ile ilişkili olmakla birlikte, en güçlü ilişkiye sahip olanlar “Ücret” ile “Kariyer” ($r=0,667$) değişkenleridir. Benzer şekilde, “Yönetime Katılma” ile “Hizmet İçi Eğitim” ($r=0,623$) arasında da güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin değişkenler incelendiğinde ise, kendi aralarında sadece “Duygusal Bağlılık” ve “Normatif Bağlılık” arasında güçlü bir ilişki ($r=0,727$) mevcuttur.

Çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörler ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ise; “Hizmet İçi Eğitim” ile “Duygusal Bağlılık” ($r=0,636$), “Yönetime Katılma” ile “Duygusal Bağlılık” ($r=0,623$), “Kariyer” ile “Duygusal Bağlılık” ($r=0,603$), “Hizmet İçi Eğitim” ile “Normatif Bağlılık” ($r=0,563$), “Kariyer” ile “Normatif Bağlılık” ($r=0,559$), “İş Güvencesi” ile “Normatif Bağlılık” ($r=0,552$), “Ücret” ile “Normatif Bağlılık” ($r=0,541$) ve “İş Güvencesi” ile “Duygusal Bağlılık” ($r=0,504$) arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çizelge 7. Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörler ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi

Değişkenler		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Fiziksel Çalışma Koşulları	1 .												
2	Çalışma Saatleri	,271** ,000	1 .											
3	Teknoloji Kullanımı	-,080 ,195	,055 ,373	1 .										
4	Yönetime Katılma	,071 ,246	-,053 ,389	,332** ,000	1 .									
5	Ücret	-,083 ,175	,080 ,193	,352** ,000	,462** ,000	1 .								
6	Hizmet İçi Eğitim	-,003 ,965	-,039 ,532	,207** ,001	,623** ,000	,477** ,000	1 .							
7	Kariyer	-,024 ,692	,098 ,111	,286** ,000	,587** ,000	,667** ,000	,553** ,000	1 .						
8	İş Güvencesi	,005 ,931	-,083 ,177	,327** ,000	,391** ,000	,465** ,000	,454** ,000	,529** ,000	1 .					
9	İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi	,210** ,001	,234** ,000	,012 ,846	,304** ,000	,279** ,000	,301** ,000	,311** ,000	,172** ,005	1 .				
10	Sendikal Faaliyetler	-,004 ,947	,099 ,108	,280** ,000	,274** ,000	,294** ,000	,236** ,000	,347** ,000	,194** ,001	,326** ,000	1 .			
11	Duygusal Bağlılık	,129* ,036	-,067 ,278	,312** ,000	,623** ,000	,480** ,000	,636** ,000	,603** ,000	,504** ,000	,295** ,000	,406** ,000	1 .		
12	Normatif Bağlılık	-,019 ,763	-,088 ,150	,245** ,000	,467** ,000	,541** ,000	,563** ,000	,559** ,000	,552** ,000	,243** ,000	,369** ,000	,727** ,000	1 .	
13	Devam Bağlılığı	,134* ,029	,213** ,000	-,051 ,406	,093 ,132	,201** ,001	,159** ,010	,213** ,000	-,017 ,781	,422** ,000	,182** ,003	,039 ,525	,098 ,110	1 .

* 0,05 düzeyinde anlamlı

** 0,01 düzeyinde anlamlı

4.5. Hipotezleri Test Etmeye Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkinin fonksiyonel şekli ile ilgilenildiğinde regresyon analizinden yararlanır. Genel olarak regresyon analizi, eşit aralıklı veya oranlı ölçekle ölçülen sürekli verilerin oluşturduğu değişkenler için kullanılır (Bayram, 2009: 183). Regresyon analizi bir değişkenin (bağımlı) diğer değişken veya değişkenler (bağımsız) tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye çalışır (Durmuş vd., 2011: 154).

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve sonuçları aşağıda verilmiştir. Çizelge 8’de, çoklu regresyon analizi ile ilk olarak, çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörlerden oluşan bağımsız değişkenlerin, duygusal bağlılık bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Çizelge 8. Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık</i>			
Bağımsız Değişkenler	β	t	p
Fiziksel Çalışma Koşulları	,160**	3,766	,000
Çalışma Saatleri	-,120**	-2,757	,006
Teknoloji Kullanımı	,054	1,198	,232
Yönetime Katılma	,187**	3,295	,001
Ücret	,020	,368	,714
Hizmet İçi Eğitim	,290**	5,327	,000
Kariyer	,189**	3,020	,003
İş Güvencesi	,126*	2,531	,012
İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi	-,002	-,053	,958
Sendikala Faaliyetler	,189**	4,259	,000
$R^2=0,609$	Düzeltilmiş $R^2=0,594$	F=39,788	p=0,000

** p<0,01; * p<0,05

Çizelge 8’deki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir ve görüldüğü gibi model oldukça (p<0,01 seviyesinde) anlamlıdır (F=39,788). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan düzeltilmiş R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) ise 0,594 olarak bulunmuştur. Buna göre bağımlı değişkeni, çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörleri oluşturan bağımsız değişkenlerin tümü %59,4 oranında açıklayabilmektedir. Regresyon analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda bağımlı değişkene bağlı olarak bağımsız

değişkenlerin önem düzeylerinin belirlenmesi amacıyla, Beta düzeylerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Regresyon analizinden elde edilen Beta değerlerinin önem dereceleri incelendiğinde, bağımlı değişken olan “Duygusal Bağlılık” ile bağımsız değişkenlerden “Fiziksel Çalışma Koşulları” ($p=0,000$) arasında $p<0,01$ seviyesinde anlamlı ve pozitif bir ilişki, “Çalışma Saatleri” ($p=0,006$) arasında $p<0,01$ seviyesinde anlamlı ama negatif bir ilişki, “Yönetime Katılma” ($p=0,001$) arasında $p<0,01$ seviyesinde anlamlı ve pozitif bir ilişki, “Hizmet İçi Eğitim” ($p=0,000$) arasında $p<0,01$ seviyesinde anlamlı ve pozitif bir ilişki, “Kariyer” ($p=0,003$) arasında $p<0,01$ seviyesinde anlamlı ve pozitif bir ilişki, “İş Güvencesi” ($p=0,012$) arasında $p<0,05$ seviyesinde anlamlı ve pozitif bir ilişki, “Sendikal Faaliyetler” ($p=0,000$) arasında $p<0,01$ seviyesinde anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasında anlamlı herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Ayrıca “Teknoloji Kullanımı” ($0,312^{**}$), “Ücret” ($0,480^{**}$) ve “İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi” ($0,295^{**}$) faktörlerinin korelasyon analizindeki duygusal bağlılık bağımlı değişkeni ile olan bire bir güçlü etkileri gölgelenmiştir. Böylece, çalışma yaşamının kalitesine ilişkin “Teknoloji Kullanımı”, “Ücret” ve “İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi” boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi kalmamıştır.

Buna göre, araştırmanın hipotezlerinden “H1aa, H1da, H1fa, H1ga, H1ha ve H1ja” kabul edilirken, “H1ba, H1ca, H1ea ve H1ia” reddedilmiştir. Kabul edilen hipotezlere ait değişkenlerin Beta katsayılarına bakıldığında “Hizmet İçi Eğitim” ($\beta=0,290$) “Duygusal Bağlılık” üzerinde en fazla etkili olan değişkendir. “Sendikal Faaliyetler” ($\beta=0,189$), “Kariyer” ($\beta=0,189$), “Yönetime Katılma” ($\beta=0,187$), “Fiziksel Çalışma Koşulları” ($\beta=0,160$) ve “İş Güvencesi” ($\beta=0,126$) de onu takip eden diğer değişkenlerdir.

Araştırmada, çoklu regresyon analizi ile ilgili ikinci olarak, çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörlerden oluşan bağımsız değişkenlerin, normatif bağlılık bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Çizelge 9. Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık</i>			
Bağımsız Değişkenler	β	t	p
Fiziksel Çalışma Koşulları	,031	,641	,522
Çalışma Saatleri	-,112*	-2,291	,023
Teknoloji Kullanımı	-,030	-,594	,553
Yönetime Katılma	,014	,219	,827
Ücret	,205**	3,278	,001
Hizmet İçi Eğitim	,257**	4,200	,000
Kariyer	,122	1,739	,083
İş Güvencesi	,205**	3,680	,000
İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi	-,009	-,172	,864
Sendikal Faaliyetler	,184**	3,701	,000
R²=0,506	Düzeltilmiş R²=0,486	F=26,082	p=0,000

** p<0,01; * p<0,05

Çizelge 9'daki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir ve görüldüğü gibi model oldukça (p<0,01 seviyesinde) anlamlıdır (F=26,082). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan düzeltilmiş R² değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) ise 0,486 olarak bulunmuştur. Buna göre bağımlı değişkeni, çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörleri oluşturan bağımsız değişkenlerin tümü %48,6 oranında açıklayabilmektedir. Regresyon analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda bağımlı değişkene bağlı olarak bağımsız değişkenlerin önem düzeylerinin belirlenmesi amacıyla, Beta düzeylerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Regresyon analizinden elde edilen Beta değerlerinin önem dereceleri incelendiğinde, bağımlı değişken olan "Normatif Bağlılık" ile bağımsız değişkenlerden "Çalışma Saatleri" (p=0,023) arasında p<0,05 seviyesinde anlamlı ve negatif bir ilişki, "Ücret" (p=0,001) arasında p<0,01 seviyesinde anlamlı ve pozitif bir ilişki, "Hizmet İçi Eğitim" (p=0,000) arasında p<0,01 seviyesinde anlamlı ve pozitif bir ilişki, "İş Güvencesi" (p=0,000) arasında p<0,01 seviyesinde anlamlı ve pozitif bir ilişki, "Sendikal Faaliyetler" (p=0,000) arasında p<0,01 seviyesinde anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasında anlamlı herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Ayrıca, "Teknoloji Kullanımı" (0,245**), "Yönetime Katılma" (0,467**), "Kariyer" (0,559**) ve "İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi" (0,243**) faktörlerinin korelasyon analizindeki normatif bağlılık bağımlı değişkeni ile olan bire bir güçlü

etkileri gölgelenmiştir. Böylece, çalışma yaşamının kalitesine ilişkin “Teknoloji Kullanımı”, “Yönetime Katılma”, “Kariyer”, “İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi” boyutlarının normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi kalmamıştır.

Buna göre, araştırmanın hipotezlerinden “H1eb, H1fb, H1hb ve H1jb” kabul edilirken, “H1ab, H1bb, H1cb, H1db, H1gb ve H1ib” reddedilmiştir. Kabul edilen hipotezlere ait değişkenlerin beta katsayılarına bakıldığında “Hizmet İçi Eğitim” ($\beta=0,257$) “Normatif Bağlılık” üzerinde en fazla etkili olan değişkendir. “İş Güvencesi” ($\beta=0,205$), “Ücret” ($\beta=0,205$) ve “Sendikal Faaliyetler” ($\beta=0,184$) de onu takip eden diğer değişkenlerdir.

Araştırmada, çoklu regresyon analizi ile ilgili üçüncü olarak, çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörlerden oluşan bağımsız değişkenlerin, devam bağlılığı bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Çizelge 10. Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörler ile Devam Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi

<i>Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı</i>			
Bağımsız Değişkenler	β	t	p
Fiziksel Çalışma Koşulları	,060	1,009	,314
Çalışma Saatleri	,074	1,224	,222
Teknoloji Kullanımı	-,069	-1,080	,281
Yönetime Katılma	-,124	-1,571	,117
Ücret	,117	1,505	,133
Hizmet İçi Eğitim	,083	1,090	,277
Kariyer	,148	1,698	,091
İş Güvencesi	-,178*	-2,574	,011
İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi	,343**	5,339	,000
Sendikal Faaliyetler	,046	,749	,455
$R^2=0,240$	Düzeltilmiş $R^2=0,210$	F=8,045	p=0,000

** p<0,01; * p<0,05

Çizelge 10'daki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir ve görüldüğü gibi model oldukça ($p<0,01$ seviyesinde) anlamlıdır ($F=8,045$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan düzeltilmiş R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) ise 0,210 olarak bulunmuştur. R^2 değerinin sosyal bilimlerde yapılan araştırmalar için çok önemli bir düzeyde olmadığı görülmektedir. Buna göre bağımlı değişkeni, çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörleri oluşturan bağımsız değişkenlerin tümü %21 oranında açıklayabilmektedir. Regresyon

analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda bağımlı değişkene bağlı olarak bağımsız değişkenlerin önem düzeylerinin belirlenmesi amacıyla, Beta düzeylerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Regresyon analizinden elde edilen Beta değerlerinin önem dereceleri incelendiğinde, bağımlı değişken olan “Devam Bağlılığı” ile bağımsız değişkenlerden “İş Güvencesi” ($p=0,011$) arasında $p<0,05$ seviyesinde anlamlı ve negatif bir ilişki ve “İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi” ($p=0,000$) arasında $p<0,01$ seviyesinde anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasında anlamlı herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Ayrıca, “Fiziksel Çalışma Koşulları” (0,134*), “Çalışma Saatleri” (0,213**), “Ücret” (0,201**), “Hizmet İçi Eğitim” (0,159**), “Kariyer” (0,213) ve “Sendikal Faaliyetler” (0,182**) faktörlerinin korelasyon analizindeki devam bağlılığı bağımlı değişkeni ile olan bire bir güçlü etkileri gölgelenmiştir. Böylece, çalışma yaşamının kalitesine ilişkin “Fiziksel Çalışma Koşulları”, “Çalışma Saatleri”, “Ücret”, “Hizmet İçi Eğitim”, “Kariyer” ve “Sendikal Faaliyetler” boyutlarının devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi kalmamıştır.

Buna göre, araştırmanın hipotezlerinden “H1ic” kabul edilirken, “H1ac, H1bc, H1cc, H1dc, H1ec, H1fc, H1gc, H1hc ve H1jc” reddedilmiştir. Kabul edilen hipoteze ait değişkenin beta katsayısına bakıldığında “İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi” ($\beta=0,343$) “Devam Bağlılığı” üzerinde en fazla etkili olan değişkendir.

Çizelge 11’de, yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, araştırmanın tüm hipotezlerinin sonuçları (ret veya kabul durumları) görülmektedir. Hipotezler bir ana başlık ve ona ait alt başlıklardan oluşmaktadır.

Çizelge 11. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

H	Hipotez	Sonuç
Hipotez 1	Çalışma Yaşamının Kalitesini Etkileyen Faktörler ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	
Hipotez 1a	Fiziksel Çalışma Koşulları ile Örgütsel Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	
Hipotez 1aa	Fiziksel Çalışma Koşulları ile Duygusal Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Kabul
Hipotez 1ab	Fiziksel Çalışma Koşulları ile Normatif Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Ret
Hipotez 1ac	Fiziksel Çalışma Koşulları ile Devam Bağlılığı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Ret
Hipotez 1b	Çalışma Saatleri ile Örgütsel Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	
Hipotez 1ba	Çalışma Saatleri ile Duygusal Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Ret
Hipotez 1bb	Çalışma Saatleri ile Normatif Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Ret
Hipotez 1bc	Çalışma Saatleri ile Devam Bağlılığı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Ret
Hipotez 1c	Teknoloji Kullanımı ile Örgütsel Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	
Hipotez 1ca	Teknoloji Kullanımı ile Duygusal Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Ret
Hipotez 1cb	Teknoloji Kullanımı ile Normatif Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Ret
Hipotez 1cc	Teknoloji Kullanımı ile Devam Bağlılığı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Ret
Hipotez 1d	Yönetime Katılma ile Örgütsel Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	
Hipotez 1da	Yönetime Katılma ile Duygusal Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Kabul
Hipotez 1db	Yönetime Katılma ile Normatif Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Ret
Hipotez 1dc	Yönetime Katılma ile Devam Bağlılığı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Ret
Hipotez 1e	Ücret ile Örgütsel Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	
Hipotez 1ea	Ücret ile Duygusal Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Ret
Hipotez 1eb	Ücret ile Normatif Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Kabul
Hipotez 1ec	Ücret ile Devam Bağlılığı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Kabul
Hipotez 1f	Hizmet İçi Eğitim ile Örgütsel Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	
Hipotez 1fa	Hizmet İçi Eğitim ile Duygusal Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Ret
Hipotez 1fb	Hizmet İçi Eğitim ile Normatif Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Kabul
Hipotez 1fc	Hizmet İçi Eğitim ile Devam Bağlılığı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Ret

Çizelge 11 – devam

Hipotez 1g	Kariyer ile Örgütsel Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	
Hipotez 1ga	Kariyer ile Duygusal Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Kabul
Hipotez 1gb	Kariyer ile Normatif Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Ret
Hipotez 1gc	Kariyer ile Devam Bağlılığı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Ret
Hipotez 1h	İş Güvencesi ile Örgütsel Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	
Hipotez 1ha	İş Güvencesi ile Duygusal Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Kabul
Hipotez 1hb	İş Güvencesi ile Normatif Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Kabul
Hipotez 1hc	İş Güvencesi ile Devam Bağlılığı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Ret
Hipotez 1i	İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi ile Örgütsel Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	
Hipotez 1ia	İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi ile Duygusal Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Ret
Hipotez 1ib	İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi ile Normatif Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Ret
Hipotez 1ic	İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi ile Devam Bağlılığı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Kabul
Hipotez 1j	Sendikal Faaliyetler ile Örgütsel Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	
Hipotez 1ja	Sendikal Faaliyetler ile Duygusal Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Kabul
Hipotez 1jb	Sendikal Faaliyetler ile Normatif Bağlılık Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Kabul
Hipotez 1jc	Sendikal Faaliyetler ile Devam Bağlılığı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Ret

4.6. t-Testi Sonuçları

İnceleme konusu değişken (en az aralık seviyesinde ölçülmüş olması gerekli) açısından iki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olup olmadığının tespitinde t-testi kullanılmaktadır (Altunışık vd., 2010: 181).

Bu çerçevede cinsiyet değişkeninin katılımcıların tutumları üzerinde herhangi bir farklılığa neden olup olmadığını incelemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Çizelge 12’de de görüldüğü gibi, bay ve bayan çalışanlar arasında “Yönetime Katılma” (0,021), “Ücret” (0,036), “Hizmet İçi Eğitim” (0,033) ve “İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi” (0,011) boyutlarıyla ilgili $p < 0,05$ anlamlılık

düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Katılımcıların tutumlarını oluşturan diğer boyutlarla cinsiyet değişkeni arasında ise herhangi bir farklılığa rastlanamamıştır.

Analiz sonuçlarına göre farklılık belirlenen değişkenler incelendiğinde, “Yönetime Katılma” değişkenine bayan katılımcıların yaklaşımları ($\bar{x}=3,31$) daha olumlu olmuştur. “Ücret” değişkenine de bayan katılımcılar yaklaşımları daha olumlu ($\bar{x}=3,40$) olmuştur. Aynı şekilde “Hizmet İçi Eğitim” değişkenine de bayan katılımcıların yaklaşımlarının ($\bar{x}=3,45$) daha olumlu olduğu görülmektedir.

Çizelge 12. Cinsiyet Değişkeni Açısından Çalışma Yaşamı Kalitesi Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	\bar{x}	ss	t	p
Fiziksel Çalışma Koşulları	Bay	186	3,06	0,771	0,225	0,823
	Bayan	80	3,04	0,577		
Çalışma Saatleri	Bay	186	2,97	0,932	-0,623	0,534
	Bayan	80	3,03	0,592		
Teknoloji Kullanımı	Bay	186	3,88	0,893	-0,132	0,895
	Bayan	80	3,89	0,746		
Yönetime Katılma	Bay	186	3,06	1,020	-2,320	0,021
	Bayan	80	3,31	0,686		
Ücret	Bay	186	3,22	0,918	-2,105	0,036
	Bayan	80	3,40	0,485		
Hizmet İçi Eğitim	Bay	186	3,20	0,860	-2,142	0,033
	Bayan	80	3,45	0,899		
Kariyer	Bay	186	3,31	0,912	-0,225	0,822
	Bayan	80	3,33	0,669		
İş Güvencesi	Bay	186	3,62	0,954	-0,106	0,916
	Bayan	80	3,63	0,929		
İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi	Bay	186	2,91	0,794	2,554	0,011
	Bayan	80	2,64	0,724		
Sendikal Faaliyetler	Bay	186	3,46	0,969	-0,287	0,774
	Bayan	80	3,48	0,631		
Duygusal Bağlılık	Bay	186	3,50	0,934	0,750	0,454
	Bayan	80	3,43	0,667		
Normatif Bağlılık	Bay	186	3,38	0,908	-0,843	0,400
	Bayan	80	3,47	0,650		
Devam Bağlılığı	Bay	186	2,99	0,970	0,909	0,364
	Bayan	80	2,88	0,772		

4.7. Varyans (Anova) Analizi Sonuçları

İkiden fazla bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi kullanılmaktadır. Bu testin

de yapılabilmesi için karşılaştırılacak olan grupların birbirinden bağımsız olması ve bu gruplardan elde edilen ölçümlerin en az eşit aralık ölçek düzeyinde ölçülmüş olması gerekmektedir (Durmuş vd., 2011: 124).

Değişkenler arasındaki söz konusu anlamlı farklılıkların kaynağını tespit etmek için ise Tukey ve Scheffe testleri yapılmaktadır.

Çizelge 13. Medeni Durum Değişkeni Açısından Çalışma Yaşamı Kalitesi Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları

	Medeni Durum	n	\bar{x}	ss	F	p
Fiziksel Çalışma Koşulları	Bekar	162	2,97	0,671	4,024	0,019
	Evli	94	3,22	0,762		
	Diğer	10	2,83	0,801		
Çalışma Saatleri	Bekar	162	3,10	0,831	3,770	0,024
	Evli	94	2,81	0,832		
	Diğer	10	2,86	0,926		
Teknoloji Kullanımı	Bekar	162	3,93	0,859	1,041	0,354
	Evli	94	3,82	0,835		
	Diğer	10	3,62	0,851		
Yönetime Katılma	Bekar	162	3,16	0,968	0,120	0,887
	Evli	94	3,11	0,896		
	Diğer	10	3,07	0,839		
Ücret	Bekar	162	3,27	0,786	1,118	0,329
	Evli	94	3,31	0,819		
	Diğer	10	2,90	1,210		
Hizmet İçi Eğitim	Bekar	162	3,26	0,892	0,238	0,788
	Evli	94	3,29	0,875		
	Diğer	10	3,45	0,695		
Kariyer	Bekar	162	3,34	0,810	0,157	0,854
	Evli	94	3,28	0,892		
	Diğer	10	3,35	1,022		
İş Güvencesi	Bekar	162	3,58	0,957	1,567	0,211
	Evli	94	3,73	0,900		
	Diğer	10	3,25	1,106		
İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi	Bekar	162	2,80	0,762	1,553	0,214
	Evli	94	2,92	0,834		
	Diğer	10	2,51	0,453		
Sendikal Faaliyetler	Bekar	162	3,46	0,742	0,102	0,903
	Evli	94	3,48	1,073		
	Diğer	10	3,35	1,022		
Duygusal Bağlılık	Bekar	162	3,39	0,800	3,068	0,048
	Evli	94	3,59	0,965		
	Diğer	10	3,92	0,551		
Normatif Bağlılık	Bekar	162	3,42	0,845	0,315	0,730
	Evli	94	3,37	0,834		
	Diğer	10	3,57	0,836		
Devam Bağlılığı	Bekar	162	2,97	0,853	0,325	0,723
	Evli	94	2,98	1,011		
	Diğer	10	2,73	1,013		

Çizelge 13'te de görüldüğü gibi, katılımcıların medeni durumları ile “Fiziksel Çalışma Koşulları” (p=0,019) arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılığın ise, “Evli” katılımcılar ile “Bekar” katılımcılar arasında, “Evli” katılımcılar lehine gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Katılımcıların medeni durumları ile “Çalışma Saatleri” (p=0,024) arasında ise, $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın, “Bekar” katılımcılar ile “Evli” katılımcılar arasında, “Bekar” katılımcıların lehine gerçekleştiği saptanmıştır.

Çizelge 14'te görüldüğü gibi, katılımcıların yaşları ile “Fiziksel Çalışma Koşulları” (p=0,000) arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın, yaşı “45 ve üzeri” olan katılımcılar ile “18 ve altı” olan katılımcılar arasında “45 ve üzeri” olanların lehine, yaşı “45 ve üzeri” olan katılımcılar ile “19-25 arası” olan katılımcılar arasında “45 ve üzeri” olanların lehine, yaşı “45 ve üzeri” olan katılımcılar ile “35-44 arası” olan katılımcılar arasında “45 ve üzeri” olanların lehine, yaşı “45 ve üzeri” olan katılımcılar ile “26-34 arası” olan katılımcılar arasında “45 ve üzeri” olanların lehine ve yaşı “26-34 arası” olan katılımcılar ile “19-25 arası” olan katılımcılar arasında “26-34 arası” olanların lehine anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Çizelge 14. Yaş Değişkeni Açısından Çalışma Yaşamı Kalitesi Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları

	Yaş	N	\bar{X}	ss	F	p
Fiziksel Çalışma Koşulları	18 ve altı	16	2,69	0,338	12,843	0,000
	19-25	113	2,83	0,625		
	26-34	92	3,21	0,684		
	35-44	30	3,17	0,822		
	45 ve üzeri	15	3,96	0,668		
Çalışma Saatleri	18 ve altı	16	3,12	0,681	2,563	0,039
	19-25	113	2,95	0,808		
	26-34	92	3,15	0,857		
	35-44	30	2,84	0,977		
	45 ve üzeri	15	2,50	0,704		
Teknoloji Kullanımı	18 ve altı	16	4,20	0,584	1,670	0,157
	19-25	113	3,93	0,803		
	26-34	92	3,73	0,976		
	35-44	30	4,03	0,755		
	45 ve üzeri	15	3,81	0,661		

Çizelge 14 – devam

Yönetime Katılma	18 ve altı	16	3,13	0,914	0,461	0,765
	19-25	113	3,17	0,900		
	26-34	92	3,05	0,996		
	35-44	30	3,19	1,019		
	45 ve üzeri	15	3,34	0,741		
Ücret	18 ve altı	16	3,55	0,270	1,025	0,395
	19-25	113	3,26	0,833		
	26-34	92	3,24	0,824		
	35-44	30	3,14	0,975		
	45 ve üzeri	15	3,51	0,619		
Hizmet İçi Eğitim	18 ve altı	16	3,09	0,930	3,719	0,006
	19-25	113	3,35	0,816		
	26-34	92	3,07	0,862		
	35-44	30	3,44	1,056		
	45 ve üzeri	15	3,87	0,633		
Kariyer	18 ve altı	16	3,77	0,574	1,674	0,156
	19-25	113	3,31	0,833		
	26-34	92	3,21	0,878		
	35-44	30	3,43	0,924		
	45 ve üzeri	15	3,37	0,707		
İş Güvencesi	18 ve altı	16	3,48	0,910	3,345	0,011
	19-25	113	3,53	0,966		
	26-34	92	3,57	0,987		
	35-44	30	3,90	0,756		
	45 ve üzeri	15	4,33	0,440		
İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi	18 ve altı	16	2,51	0,562	1,780	0,133
	19-25	113	2,74	0,676		
	26-34	92	2,94	0,871		
	35-44	30	2,98	1,007		
	45 ve üzeri	15	2,84	0,476		
Sendikal Faaliyetler	18 ve altı	16	3,53	0,473	1,008	0,404
	19-25	113	3,34	0,860		
	26-34	92	3,58	0,741		
	35-44	30	3,51	1,282		
	45 ve üzeri	15	3,48	1,144		
Duygusal Bağlılık	18 ve altı	16	3,38	0,648	4,879	0,001
	19-25	113	3,40	0,753		
	26-34	92	3,41	0,864		
	35-44	30	3,58	1,180		
	45 ve üzeri	15	4,38	0,602		
Normatif Bağlılık	18 ve altı	16	3,49	0,804	0,225	0,924
	19-25	113	3,42	0,860		
	26-34	92	3,36	0,834		
	35-44	30	3,42	0,945		
	45 ve üzeri	15	3,54	0,536		
Devam Bağlılığı	18 ve altı	16	3,25	1,040	2,858	0,024
	19-25	113	2,75	0,888		
	26-34	92	3,08	0,833		
	35-44	30	3,09	1,007		
	45 ve üzeri	15	3,23	1,050		

Katılımcıların yaşları ile “Hizmet İçi Eğitim” (0,006) arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın, yaşı “45 ve üzeri” olan

katılımcılar ile “26-34 arası” olan katılımcılar arasında “45 ve üzeri” olanların lehine anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Katılımcıların yaşları ile “İş Güvencesi” (0,011) arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın, yaşı “45 ve üzeri” olan katılımcılar ile “19-25 arası” olan katılımcılar arasında “45 ve üzeri” olanların lehine anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Katılımcıların yaşları ile “Duygusal Bağlılık” (0,001) arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın, yaşı “45 ve üzeri” olan katılımcılar ile “18 ve altı” olan katılımcılar arasında “45 ve üzeri” olanların lehine, yaşı “45 ve üzeri” olan katılımcılar ile “19-25 arası” olan katılımcılar arasında “45 ve üzeri” olanların lehine ve yaşı “45 ve üzeri” olan katılımcılar ile “26-34 arası” olan katılımcılar arasında “45 ve üzeri” olanların lehine anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Çizelge 15. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Çalışma Yaşamı Kalitesi Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları

	Öğrenim Durumu	n	\bar{x}	ss	F	p
Fiziksel Çalışma Koşulları	İlköğretim	48	3,40	0,888	4,184	0,003
	Lise	77	3,04	0,752		
	Ön Lisans	63	2,90	0,620		
	Lisans	70	2,96	0,581		
	Lisansüstü	8	3,25	0,388		
Çalışma Saatleri	İlköğretim	48	2,77	1,092	1,359	0,249
	Lise	77	3,09	0,833		
	Ön Lisans	63	3,10	0,838		
	Lisans	70	2,96	0,673		
	Lisansüstü	8	2,93	0,397		
Teknoloji Kullanımı	İlköğretim	48	3,59	1,043	3,837	0,005
	Lise	77	3,77	0,782		
	Ön Lisans	63	4,06	0,748		
	Lisans	70	3,97	0,834		
	Lisansüstü	8	4,50	0,321		
Yönetime Katılma	İlköğretim	48	3,17	0,917	2,948	0,021
	Lise	77	2,91	0,921		
	Ön Lisans	63	3,13	1,012		
	Lisans	70	3,29	0,880		
	Lisansüstü	8	3,88	0,540		
Ücret	İlköğretim	48	3,14	1,172	0,830	0,507
	Lise	77	3,31	0,680		
	Ön Lisans	63	3,33	0,766		
	Lisans	70	3,23	0,739		
	Lisansüstü	8	3,63	0,231		

Çizelge 15 – devam

Hizmet İçi Eğitim	İlköğretim	48	3,44	0,916	1,241	0,294
	Lise	77	3,18	0,845		
	Ön Lisans	63	3,16	0,752		
	Lisans	70	3,34	0,978		
	Lisansüstü	8	3,56	0,894		
Kariyer	İlköğretim	48	3,32	1,037	1,158	0,330
	Lise	77	3,20	0,736		
	Ön Lisans	63	3,34	0,864		
	Lisans	70	3,37	0,781		
	Lisansüstü	8	3,81	0,914		
İş Güvencesi	İlköğretim	48	3,60	1,112	0,561	0,691
	Lise	77	3,57	0,884		
	Ön Lisans	63	3,60	1,022		
	Lisans	70	3,68	0,795		
	Lisansüstü	8	4,06	1,108		
İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi	İlköğretim	48	2,71	1,051	1,319	0,263
	Lise	77	2,82	0,711		
	Ön Lisans	63	2,76	0,595		
	Lisans	70	2,92	0,750		
	Lisansüstü	8	3,29	1,041		
Sendikal Faaliyetler	İlköğretim	48	3,32	1,119	2,193	0,070
	Lise	77	3,29	0,889		
	Ön Lisans	63	3,64	0,739		
	Lisans	70	3,57	0,738		
	Lisansüstü	8	3,72	1,089		
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	48	3,87	0,916	6,054	0,000
	Lise	77	3,18	0,751		
	Ön Lisans	63	3,61	0,776		
	Lisans	70	3,38	0,896		
	Lisansüstü	8	3,79	0,862		
Normatif Bağlılık	İlköğretim	48	3,53	0,805	3,185	0,014
	Lise	77	3,24	0,782		
	Ön Lisans	63	3,66	0,762		
	Lisans	70	3,26	0,957		
	Lisansüstü	8	3,65	0,467		
Devam Bağlılığı	İlköğretim	48	2,98	0,925	5,252	0,000
	Lise	77	3,29	0,900		
	Ön Lisans	63	2,89	0,881		
	Lisans	70	2,63	0,842		
	Lisansüstü	8	3,13	0,971		

Çizelge 15’te görüldüğü gibi, katılımcıların öğrenim durumu ile “Fiziksel Çalışma Koşulları” (0,003) arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın, öğrenim durumu “İlköğretim” olan katılımcılar ile “Ön lisans” olan katılımcılar arasında “İlköğretim” olanların lehine, öğrenim durumu “İlköğretim” olan katılımcılar ile “Lisans” olan katılımcılar arasında “İlköğretim” olanların lehine anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Katılımcıların öğrenim durumu ile “Duygusal Bağlılık” (0,000) arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın, öğrenim durumu

“İlköğretim” olan katılımcılar ile “Lise” olanlar arasında “İlköğretim” olanların lehine, öğrenim durum “İlköğretim” olan katılımcılar ile “Lisans” olan katılımcılar arasında “İlköğretim” olanların lehine anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Katılımcıların öğrenim durum ile “Devam Bağlılığı” (0,000) arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın, öğrenim durumu “Lise” olan katılımcılar ile “Lisans” olanlar arasında “Lise” olanların lehine anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Çizelge 16’da görüldüğü gibi, katılımcıların sektördeki çalışma süreleri ile “Fiziksel Çalışma Koşulları” (0,004) arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın, sektörde çalışma süresi “10 yıl ve üzeri” olan katılımcılar ile “1 yıldan az” olanlar arasında “10 yıl ve üzeri” olanların lehine anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Çizelge 16. Sektördeki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Çalışma Yaşamı Kalitesi Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları

	Sektördeki Çalışma Süresi	n	\bar{X}	ss	F	p
Fiziksel Çalışma Koşulları	1 yıldan az	35	2,83	0,617	3,943	0,004
	1-3	73	2,95	0,688		
	4-6	63	2,97	0,596		
	7-9	40	3,20	0,792		
	10 ve üzeri	55	3,32	0,805		
Çalışma Saatleri	1 yıldan az	35	3,04	0,903	1,536	0,192
	1-3	73	2,93	0,746		
	4-6	63	3,08	0,713		
	7-9	40	3,19	1,066		
	10 ve üzeri	55	2,80	0,867		
Teknoloji Kullanımı	1 yıldan az	35	3,87	0,801	1,105	0,354
	1-3	73	3,73	0,942		
	4-6	63	4,03	0,758		
	7-9	40	3,90	0,858		
	10 ve üzeri	55	3,91	0,842		
Yönetime Katılma	1 yıldan az	35	3,33	1,038	1,950	0,103
	1-3	73	3,09	0,848		
	4-6	63	2,94	0,929		
	7-9	40	3,07	1,010		
	10 ve üzeri	55	3,35	0,909		
Ücret	1 yıldan az	35	3,45	0,577	0,742	0,564
	1-3	73	3,20	0,672		
	4-6	63	3,23	0,903		
	7-9	40	3,36	0,943		
	10 ve üzeri	55	3,23	0,915		

Çizelge 16 – devam

Hizmet İçi Eğitim	1 yıldan az	35	3,61	0,825	4,406	0,002
	1-3	73	3,21	0,764		
	4-6	63	2,99	0,841		
	7-9	40	3,22	1,040		
	10 ve üzeri	55	3,52	0,862		
Kariyer	1 yıldan az	35	3,71	0,544	3,276	0,012
	1-3	73	3,28	0,720		
	4-6	63	3,10	0,911		
	7-9	40	3,26	1,006		
	10 ve üzeri	55	3,41	0,880		
İş Güvencesi	1 yıldan az	35	3,59	0,847	2,248	0,064
	1-3	73	3,50	0,993		
	4-6	63	3,52	1,045		
	7-9	40	3,59	0,938		
	10 ve üzeri	55	3,95	0,759		
İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi	1 yıldan az	35	2,84	0,718	2,206	0,069
	1-3	73	2,82	0,702		
	4-6	63	2,60	0,701		
	7-9	40	2,94	1,011		
	10 ve üzeri	55	3,00	0,786		
Sendikal Faaliyetler	1 yıldan az	35	3,39	0,916	1,950	0,103
	1-3	73	3,38	0,665		
	4-6	63	3,32	0,914		
	7-9	40	3,54	0,825		
	10 ve üzeri	55	3,73	1,059		
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	35	3,61	0,670	13,403	0,000
	1-3	73	3,48	0,605		
	4-6	63	2,93	0,832		
	7-9	40	3,53	0,930		
	10 ve üzeri	55	3,98	0,915		
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	35	3,71	0,684	5,809	0,000
	1-3	73	3,50	0,636		
	4-6	63	3,00	0,944		
	7-9	40	3,50	1,020		
	10 ve üzeri	55	3,51	0,749		
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	35	3,07	0,861	0,521	0,720
	1-3	73	2,98	0,861		
	4-6	63	2,83	0,952		
	7-9	40	2,95	0,883		
	10 ve üzeri	55	3,02	1,008		

Katılımcıların sektördeki çalışma süreleri ile “Hizmet İçi Eğitim” (0,002) arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın, sektördeki çalışma süresi “1 yıldan az” olan katılımcılar ile “4-6 yıl” olanlar arasında “1 yıldan az” olanların lehine, sektördeki çalışma süresi “10 yıl ve üzeri” olan katılımcılar ile “4-6 yıl” olanlar arasında “1 yıldan az” olanların lehine anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Katılımcıların sektördeki çalışma süreleri ile “Kariyer” (0,012) arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın, sektördeki

çalışma süresi “1 yıldan az” olan katılımcılar ile “4-6 yıl” olanlar arasında “1 yıldan az” olanların lehine anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Katılımcıların sektördeki çalışma süreleri ile “Duygusal Bağlılık” (0,000) arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın, sektördeki çalışma süresi “1 yıldan az” olan katılımcılar ile “4-6 yıl” olanlar arasında “1 yıldan az” olanların lehine, sektördeki çalışma süresi “1-3 yıl” olan katılımcılar ile “4-6 yıl” olanlar arasında “1-3 yıl” olanların lehine, sektördeki çalışma süresi “7-9 yıl” olan katılımcılar ile “4-6 yıl” olanlar arasında “7-9 yıl” olanların lehine, sektördeki çalışma süresi “10 yıl ve üzeri” olan katılımcılar ile “1-3 yıl” olanlar arasında “10 yıl ve üzeri” olanların lehine ve sektördeki çalışma süresi “10 yıl ve üzeri” olan katılımcılar ile “4-6 yıl” olanlar arasında “10 yıl ve üzeri” olanların lehine anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Katılımcıların sektördeki çalışma süreleri ile “Normatif Bağlılık” (0,000) arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın ise, sektördeki çalışma süresi “1 yıldan az” olan katılımcılar ile “4-6 yıl” olanlar arasında “1 yıldan az” olanların lehine, sektördeki çalışma süresi “1-3 yıl” olan katılımcılar ile “4-6 yıl” olanlar arasında “1-3 yıl” olanların lehine ve sektördeki çalışma süresi “10 yıl ve üzeri” olan katılımcılar ile “4-6 yıl” olanlar arasında “10 yıl ve üzeri” olanların lehine anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Çizelge 17’de görüldüğü gibi, katılımcıların işletmedeki çalışma süreleri ile “Fiziksel Çalışma Koşulları” (0,000) arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın, işletmedeki çalışma süresi “10 yıl ve üzeri” olan katılımcılar ile “1 yıldan az” olanlar arasında “10 yıl ve üzeri” olanların lehine, işletmedeki çalışma süresi “10 yıl ve üzeri” olan katılımcılar ile “1-3 yıl” olanlar arasında “10 yıl ve üzeri” olanların lehine ve işletmedeki çalışma süresi “10 yıl ve üzeri” olan katılımcılar ile “4-6 yıl” olanlar arasında “10 yıl ve üzeri” olanlar lehine anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Katılımcıların işletmedeki çalışma süreleri ile “Yönetime Katılma” (0,000) arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın,

işletmedeki çalışma süresi “1 yıldan az” olan katılımcılar ile “1-3 yıl” olanlar arasında “1 yıldan az” olanların lehine anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Katılımcıların işletmedeki çalışma süreleri ile “Hizmet İçi Eğitim” (0,000) arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın, işletmedeki çalışma süresi “1 yıldan az” olan katılımcılar ile “1-3 yıl” olanlar arasında “1 yıldan az” olanların lehine ve işletmedeki çalışma süresi “1 yıldan az” olan katılımcılar ile “4-6 yıl” olanlar arasında “1 yıldan az” olanların lehine anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Çizelge 17. İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Çalışma Yaşamı Kalitesi Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları

	Çalışma Süresi	n	\bar{x}	ss	F	p
Fiziksel Çalışma Koşulları	1 yıldan az	76	2,97	0,641	5,193	0,000
	1-3	96	2,97	0,637		
	4-6	41	2,93	0,676		
	7-9	16	3,24	0,911		
	10 ve üzeri	37	3,51	0,852		
Çalışma Saatleri	1 yıldan az	76	3,16	0,842	1,993	0,096
	1-3	96	2,98	0,719		
	4-6	41	3,01	0,897		
	7-9	16	2,89	1,048		
	10 ve üzeri	37	2,70	0,944		
Teknoloji Kullanımı	1 yıldan az	76	4,08	0,656	3,196	0,014
	1-3	96	3,73	0,909		
	4-6	41	4,07	0,801		
	7-9	16	3,51	1,017		
	10 ve üzeri	37	3,83	0,923		
Yönetime Katılma	1 yıldan az	76	3,44	1,020	5,226	0,000
	1-3	96	2,85	0,824		
	4-6	41	3,00	0,915		
	7-9	16	3,40	0,590		
	10 ve üzeri	37	3,29	0,980		
Ücret	1 yıldan az	76	3,40	0,789	0,905	0,462
	1-3	96	3,22	0,673		
	4-6	41	3,30	0,971		
	7-9	16	3,21	0,842		
	10 ve üzeri	37	3,13	0,999		
Hizmet İçi Eğitim	1 yıldan az	76	3,60	0,903	5,583	0,000
	1-3	96	3,05	0,769		
	4-6	41	3,05	0,907		
	7-9	16	3,20	0,776		
	10 ve üzeri	37	3,47	0,893		
Kariyer	1 yıldan az	76	3,63	0,819	4,442	0,002
	1-3	96	3,15	0,744		
	4-6	41	3,14	0,896		
	7-9	16	3,42	0,800		
	10 ve üzeri	37	3,24	0,951		

Çizelge 17 – devam

İş Güvencesi	1 yıldan az	76	3,61	1,010	1,296	0,272
	1-3	96	3,52	0,900		
	4-6	41	3,64	1,114		
	7-9	16	3,55	0,754		
	10 ve üzeri	37	3,93	0,752		
İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi	1 yıldan az	76	3,05	0,816	3,988	0,004
	1-3	96	2,64	0,639		
	4-6	41	2,67	0,851		
	7-9	16	2,87	1,072		
	10 ve üzeri	37	3,00	0,702		
Sendikal Faaliyetler	1 yıldan az	76	3,65	0,850	1,748	0,140
	1-3	96	3,30	0,745		
	4-6	41	3,52	1,005		
	7-9	16	3,38	0,632		
	10 ve üzeri	37	3,49	1,138		
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	76	3,63	0,900	4,125	0,003
	1-3	96	3,31	0,709		
	4-6	41	3,25	0,948		
	7-9	16	3,54	0,721		
	10 ve üzeri	37	3,85	0,956		
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	76	3,55	0,917	0,894	0,468
	1-3	96	3,34	0,716		
	4-6	41	3,30	0,980		
	7-9	16	3,46	0,771		
	10 ve üzeri	37	3,41	0,829		
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	76	3,12	0,951	1,629	0,167
	1-3	96	2,83	0,870		
	4-6	41	2,82	0,898		
	7-9	16	2,97	0,667		
	10 ve üzeri	37	3,13	1,024		

Katılımcıların işletmedeki çalışma süreleri ile “Kariyer” (0,002) arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın, işletmedeki çalışma süresi “1 yıldan az” olan katılımcılar ile “1-3 yıl” olanlar arasında “1 yıldan az” olanların lehine ve işletmedeki çalışma süresi “1 yıldan az” olan katılımcılar ile “4-6 yıl” olanlar arasında “1 yıldan az” olanların lehine anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Katılımcıların işletmedeki çalışma süreleri ile “İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi” (0,004) arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın, işletmedeki çalışma süresi “1 yıldan az” olan katılımcılar ile “1-3 yıl” olanlar arasında “1 yıldan az” olanların lehine anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Katılımcıların işletmedeki çalışma süreleri ile “Duygusal Bağlılık” (0,003) arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın, işletmedeki çalışma süresi “10 yıl ve üzeri” olan katılımcılar ile “1-3 yıl” olanlar

arasında “10 yıl ve üzeri” olanların lehine ve işletmedeki çalışma süresi “10 yıl ve üzeri” olan katılımcılar ile “4-6 yıl” olanlar arasında “10 yıl ve üzeri” olanların lehine anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Çizelge 18’de görüldüğü gibi, katılımcıların görev yaptıkları departman ile “Fiziksel Çalışma Koşulları” (0,000) arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın, görev yaptıkları departman “Kat hizmetleri” olan katılımcılar ile “Ön büro” olanlar arasında “Kat hizmetleri” olanların lehine, görev yaptıkları departman “Kat hizmetleri” olan katılımcılar ile “Muhasebe-Finansman” olanların arasında “Kat hizmetleri” olanların lehine, görev yaptıkları departman “Teknik servis” olan katılımcılar ile “Ön büro” olanlar arasında “Teknik servis” olanların lehine, görev yaptıkları departman “Teknik servis” olan katılımcılar ile “Muhasebe-Finansman” olanlar arasında “Teknik servis” olanların lehine, görev yaptıkları departman “Teknik servis” olan katılımcılar ile “İnsan kaynakları” olanlar arasında “Teknik servis” olanların lehine ve görev yaptıkları departman “Teknik servis” olan katılımcılar ile “Diğer” olanlar arasında “Teknik servis” olanların lehine anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Katılımcıların görev yaptıkları departman ile “Çalışma Saatleri” (0,000) arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu farklılığın, görev yaptıkları departman “Yiyecek-İçecek” olan katılımcılar ile “Ön büro” olanlar arasında “Yiyecek-İçecek” olanların lehine, görev yaptıkları departman “Yiyecek-İçecek” olan katılımcılar ile “Mutfak” olanlar arasında “Yiyecek-İçecek” olanların lehine, görev yaptıkları departman “Yiyecek-İçecek” olan katılımcılar ile “İnsan kaynakları” olanlar arasında “Yiyecek-İçecek” olanların lehine ve görev yaptıkları departman “Yiyecek-İçecek” olan katılımcılar ile “Teknik servis” olanlar arasında “Yiyecek-İçecek” olanların lehine anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Katılımcıların görev yaptıkları departman ile “Teknoloji Kullanımı” (0,000) arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu farklılığın, görev yaptıkları departman “Ön büro” olan katılımcılar ile “Kat hizmetleri” olanlar arasında “Ön büro” olanların lehine anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Katılımcıların görev yaptıkları departman ile “Yönetime Katılma” (0,004) arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu farklılığın, görev yaptıkları departman “Ön büro” olan katılımcılar ile “Yiyecek-İçecek” olanlar arasında “Ön büro” olanların lehine anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Çizelge 18. Görev Yapılan Departman Değişkeni Açısından Çalışma Yaşamı Kalitesi Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları

	Departman	N	\bar{X}	ss	F	p
Fiziksel Çalışma Koşulları	Ön Büro	96	2,84	0,678	7,860	0,000
	Yiyecek-İçecek	52	3,22	0,591		
	Mutfak	16	3,13	0,898		
	Kat Hizmetleri	27	3,58	0,680		
	Satış-Pazarlama	9	3,00	0,612		
	Muhasebe-Finansman	16	2,64	0,484		
	İnsan Kaynakları	9	2,59	0,426		
	Teknik Servis	19	3,70	0,602		
	Diğer	22	2,87	0,670		
Çalışma Saatleri	Ön Büro	96	2,81	0,742	8,645	0,000
	Yiyecek-İçecek	52	3,65	0,721		
	Mutfak	16	2,67	1,121		
	Kat Hizmetleri	27	3,24	0,902		
	Satış-Pazarlama	9	2,75	0,333		
	Muhasebe-Finansman	16	2,91	0,592		
	İnsan Kaynakları	9	2,49	0,594		
	Teknik Servis	19	2,35	0,692		
	Diğer	22	3,09	0,762		
Teknoloji Kullanımı	Ön Büro	96	4,12	0,796	4,282	0,000
	Yiyecek-İçecek	52	3,85	0,730		
	Mutfak	16	3,53	0,839		
	Kat Hizmetleri	27	3,19	1,007		
	Satış-Pazarlama	9	3,73	0,900		
	Muhasebe-Finansman	16	4,04	0,840		
	İnsan Kaynakları	9	4,27	0,490		
	Teknik Servis	19	3,91	0,929		
	Diğer	22	3,78	0,701		
Yönetime Katılma	Ön Büro	96	3,26	1,003	2,914	0,004
	Yiyecek-İçecek	52	2,62	0,751		
	Mutfak	16	3,42	1,026		
	Kat Hizmetleri	27	3,19	0,959		
	Satış-Pazarlama	9	3,39	0,500		
	Muhasebe-Finansman	16	3,43	0,953		
	İnsan Kaynakları	9	3,44	0,464		
	Teknik Servis	19	3,16	0,492		
	Diğer	22	3,09	1,151		
Ücret	Ön Büro	96	3,37	0,719	2,261	0,024
	Yiyecek-İçecek	52	3,28	0,715		
	Mutfak	16	3,30	0,895		
	Kat Hizmetleri	27	3,29	1,020		
	Satış-Pazarlama	9	3,07	0,534		
	Muhasebe-Finansman	16	3,55	0,512		
	İnsan Kaynakları	9	3,07	0,457		
	Teknik Servis	19	2,60	0,933		
	Diğer	22	3,30	1,131		

Çizelge 18 – devam

Hizmet İçi Eğitim	Ön Büro	96	3,39	0,868	4,399	0,000
	Yiyecek-İçecek	52	2,71	0,728		
	Mutfak	16	3,78	1,036		
	Kat Hizmetleri	27	3,33	1,076		
	Satış-Pazarlama	9	3,17	0,545		
	Muhasebe-Finansman	16	3,22	0,664		
	İnsan Kaynakları	9	3,39	0,697		
	Teknik Servis	19	3,54	0,356		
	Diğer	22	3,50	0,964		
Kariyer	Ön Büro	96	3,34	0,991	1,127	0,345
	Yiyecek-İçecek	52	3,26	0,578		
	Mutfak	16	3,31	0,883		
	Kat Hizmetleri	27	3,37	1,022		
	Satış-Pazarlama	9	3,69	0,570		
	Muhasebe-Finansman	16	3,31	0,310		
	İnsan Kaynakları	9	3,14	0,761		
	Teknik Servis	19	2,91	0,636		
	Diğer	22	3,57	0,913		
İş Güvencesi	Ön Büro	96	3,56	0,992	2,312	0,021
	Yiyecek-İçecek	52	3,40	0,937		
	Mutfak	16	3,50	0,894		
	Kat Hizmetleri	27	3,40	1,221		
	Satış-Pazarlama	9	3,67	0,433		
	Muhasebe-Finansman	16	4,03	0,287		
	İnsan Kaynakları	9	4,33	0,866		
	Teknik Servis	19	4,01	0,674		
	Diğer	22	3,86	0,837		
İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi	Ön Büro	96	2,60	0,638	5,009	0,000
	Yiyecek-İçecek	52	2,94	0,479		
	Mutfak	16	3,38	0,909		
	Kat Hizmetleri	27	2,79	1,208		
	Satış-Pazarlama	9	3,40	0,757		
	Muhasebe-Finansman	16	3,09	0,784		
	İnsan Kaynakları	9	2,17	0,807		
	Teknik Servis	19	2,66	0,636		
	Diğer	22	3,18	0,849		
Sendikal Faaliyetler	Ön Büro	96	3,48	0,756	0,993	0,442
	Yiyecek-İçecek	52	3,46	0,764		
	Mutfak	16	3,53	0,995		
	Kat Hizmetleri	27	3,52	0,759		
	Satış-Pazarlama	9	3,53	0,475		
	Muhasebe-Finansman	16	3,88	0,753		
	İnsan Kaynakları	9	3,47	0,551		
	Teknik Servis	19	3,25	1,326		
	Diğer	22	3,14	1,395		
Duygusal Bağlılık	Ön Büro	96	3,49	0,890	3,290	0,001
	Yiyecek-İçecek	52	3,20	0,713		
	Mutfak	16	3,52	0,832		
	Kat Hizmetleri	27	3,52	0,817		
	Satış-Pazarlama	9	3,41	0,741		
	Muhasebe-Finansman	16	3,77	0,727		
	İnsan Kaynakları	9	3,17	0,736		
	Teknik Servis	19	4,25	0,665		
	Diğer	22	3,30	1,092		

Çizelge 18 – devam

Normatif Bağlılık	Ön Büro	96	3,50	0,920	1,605	0,123
	Yiyecek-İçecek	52	3,12	0,858		
	Mutfak	16	3,43	0,558		
	Kat Hizmetleri	27	3,33	0,840		
	Satış-Pazarlama	9	3,61	0,583		
	Muhasebe-Finansman	16	3,73	0,120		
	İnsan Kaynakları	9	3,15	0,475		
	Teknik Servis	19	3,64	0,609		
	Diğer	22	3,38	1,094		
Devam Bağlılığı	Ön Büro	96	2,73	0,927	2,950	0,004
	Yiyecek-İçecek	52	3,29	0,849		
	Mutfak	16	3,44	0,655		
	Kat Hizmetleri	27	3,22	0,873		
	Satış-Pazarlama	9	2,83	0,486		
	Muhasebe-Finansman	16	3,00	1,004		
	İnsan Kaynakları	9	2,76	0,450		
	Teknik Servis	19	2,62	0,552		
	Diğer	22	2,94	1,281		

Katılımcıların görev yaptıkları departman ile “Hizmet İçi Eğitim” (0,000) arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu farklılığın, görev yaptıkları departman “Ön büro” olan katılımcılar ile “Yiyecek-İçecek” olanlar arasında “Ön büro” olanların lehine ve görev yaptıkları departman “Mutfak” olan katılımcılar ile “Yiyecek-İçecek” olanlar arasında “Mutfak” olanların lehine anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Katılımcıların görev yaptıkları departman ile “Duygusal Bağlılık” (0,001) arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu farklılığın, görev yaptıkları departman “Teknik servis” olan katılımcılar ile “İnsan kaynakları” olanlar arasında “Teknik servis” olanların lehine anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Çizelge 19. Ortalama Aylık Gelir Değişkeni Açısından Çalışma Yaşamı Kalitesi Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları

	Ortalama Aylık Gelir	n	\bar{x}	ss	F	p
Fiziksel Çalışma Koşulları	500 TL ve altı	9	3,30	0,832	0,917	0,454
	501-1.000 TL	109	2,99	0,687		
	1.001-1.500 TL	100	3,12	0,722		
	1.501-2.000 TL	26	2,94	0,656		
	2.000 TL'den fazla	22	3,11	0,860		
Çalışma Saatleri	500 TL ve altı	9	2,90	0,776	3,641	0,007
	501-1.000 TL	109	2,94	0,783		
	1.001-1.500 TL	100	3,18	0,821		
	1.501-2.000 TL	26	2,97	1,098		
	2.000 TL'den fazla	22	2,46	0,714		

Çizelge 19 – devam

Teknoloji Kullanımı	500 TL ve altı	9	3,67	0,678	1,656	0,161
	501-1.000 TL	109	3,74	0,850		
	1.001-1.500 TL	100	4,02	0,909		
	1.501-2.000 TL	26	3,97	0,708		
	2.000 TL'den fazla	22	3,94	0,718		
Yönetime Katılma	500 TL ve altı	9	3,85	0,609	3,344	0,011
	501-1.000 TL	109	3,26	0,879		
	1.001-1.500 TL	100	2,91	0,988		
	1.501-2.000 TL	26	3,17	1,093		
	2.000 TL'den fazla	22	3,23	0,646		
Ücret	500 TL ve altı	9	2,65	0,895	1,844	0,121
	501-1.000 TL	109	3,33	0,728		
	1.001-1.500 TL	100	3,21	0,885		
	1.501-2.000 TL	26	3,36	0,888		
	2.000 TL'den fazla	22	3,41	0,710		
Hizmet İçi Eğitim	500 TL ve altı	9	3,25	1,104	5,506	0,000
	501-1.000 TL	109	3,47	0,822		
	1.001-1.500 TL	100	2,97	0,845		
	1.501-2.000 TL	26	3,48	1,020		
	2.000 TL'den fazla	22	3,50	0,646		
Kariyer	500 TL ve altı	9	3,39	0,741	0,199	0,939
	501-1.000 TL	109	3,36	0,988		
	1.001-1.500 TL	100	3,29	0,762		
	1.501-2.000 TL	26	3,31	0,807		
	2.000 TL'den fazla	22	3,23	0,487		
İş Güvencesi	500 TL ve altı	9	3,17	0,992	2,270	0,062
	501-1.000 TL	109	3,68	0,998		
	1.001-1.500 TL	100	3,49	0,917		
	1.501-2.000 TL	26	3,74	0,918		
	2.000 TL'den fazla	22	4,02	0,650		
İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi	500 TL ve altı	9	2,25	0,494	4,023	0,003
	501-1.000 TL	109	2,82	0,834		
	1.001-1.500 TL	100	2,74	0,584		
	1.501-2.000 TL	26	3,07	1,026		
	2.000 TL'den fazla	22	3,26	0,857		
Sendikal Faaliyetler	500 TL ve altı	9	2,89	0,741	2,703	0,031
	501-1.000 TL	109	3,54	0,810		
	1.001-1.500 TL	100	3,38	0,964		
	1.501-2.000 TL	26	3,82	0,726		
	2.000 TL'den fazla	22	3,30	0,895		
Duygusal Bağlılık	500 TL ve altı	9	3,48	0,709	3,769	0,005
	501-1.000 TL	109	3,57	0,840		
	1.001-1.500 TL	100	3,26	0,912		
	1.501-2.000 TL	26	3,53	0,787		
	2.000 TL'den fazla	22	3,96	0,615		
Normatif Bağlılık	500 TL ve altı	9	2,74	0,921	5,398	0,000
	501-1.000 TL	109	3,63	0,781		
	1.001-1.500 TL	100	3,23	0,876		
	1.501-2.000 TL	26	3,24	0,772		
	2.000 TL'den fazla	22	3,60	0,640		
Devam Bağlılığı	500 TL ve altı	9	3,15	1,119	2,099	0,081
	501-1.000 TL	109	3,10	0,853		
	1.001-1.500 TL	100	2,82	0,899		
	1.501-2.000 TL	26	3,12	1,059		
	2.000 TL'den fazla	22	2,67	0,934		

Çizelge 19’da görüldüğü gibi, katılımcıların ortalama aylık gelirleri ile “Çalışma Saatleri” (0,007) arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın, ortalama aylık geliri “1.001-1.500 TL” olan katılımcılar ile “2.000 TL” olanlar arasında “1.001-1.500 TL” olanların lehine anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Katılımcıların ortalama aylık gelirleri ile “Hizmet İçi Eğitim” (0,000) arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın, ortalama aylık geliri “501-1.000 TL” olan katılımcılar ile “1.001-1.500 TL” olanlar arasında “501-1.000 TL” olanların lehine anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Katılımcıların ortalama aylık geliri ile “İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi” (0,003) arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın, ortalama aylık geliri “2.000 TL’den fazla” olan katılımcılar ile “500 TL ve altı” olanlar arasında “2.000 TL’den fazla” olanların lehine anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Katılımcıların ortalama aylık geliri ile “Duygusal Bağlılık” (0,005) arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın, ortalama aylık geliri “2.000 TL’den fazla” olan katılımcılar ile “1.001-1.500 TL” olanlar arasında “2.000 TL’den fazla” olanların lehine anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Katılımcıların ortalama aylık geliri ile “Normatif Bağlılık” (0,000) arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın, ortalama aylık geliri “501-1.000 TL” olan katılımcılar ile “500 TL ve altı” olanlar arasında “501-1.000 TL” olanları lehine ve ortalama aylık geliri “501-1.000 TL” olan katılımcılar ile “1.001-1.500 TL” olanlar arasında “501-1.000 TL” olanların lehine anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hangi çalışma alanı olursa olsun bir örgütün en önemli unsuru insandır. Otel işletmelerinde ise insan unsuru daha da önemlidir. Bu nedenle, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışma yaşamı kalitesini yükseltmeye yönelik önlemler alınmasının temelinde işgören verimliliğinin, dolayısıyla da örgütün etkinliğinin artırılması bulunmaktadır. Çünkü bir örgüt, örgütsel süreklilik için yapısal, ekonomik ve fiziksel koşullara sahip olsa da, örgütün en önemli unsuru olan insana gerekli önem verilmez, ihtiyaçları ve beklentileri karşılanmazsa, o örgütün etkinliği ve devamı söz konusu olmayabilir. Örgütün etkinliği de işgörenin çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışma yaşamı kalitesinin yükseltilmesini dolayısıyla da işgörenin örgütsel bağlılığını gerekli kılmaktadır.

Bu çerçevede, çalışmanın amacı otel işletmelerinde çalışma yaşamının kalitesini etkileyen faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmektir. Elde edilen bulgulara yönelik değerlendirmelere göre araştırmanın sonuçlarına bu bölümde yer verilecektir.

5.1. Sonuçlar

Araştırmada elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Otel çalışanlarının çalışma yaşamı kalitesi algılarında, teknoloji kullanımı en önemli faktörü oluşturmaktadır. İşgörenler, bu faktördeki önermelere yüksek bir katılım göstermişlerdir. Yani, araştırma kapsamındaki işgörenler, çalışma yaşamı kalitesinde en önemli unsur olarak teknoloji kullanımını görmektedirler. Otel çalışanları, teknolojik gelişmelerin kendilerine belli bir hız kazandırarak performanslarına olumlu etkiler yaptığını ve çalıştıkları işletmelerde yeterli

donanımına sahip olduklarını düşünmektedirler. İşgörenlerin çalışma yaşamı kalitesi algılarında ikinci önemli faktör ise iş güvencesidir. İşgörenler, çalıştıkları işletmede her zaman iş güvencesi olduğunu ve bu durumun performanslarına olumlu olarak yansıdığını belirtmişlerdir. İşgörenler, çalıştıkları kurumda mutlu olduklarını ve uzun yıllar iş güvencesiyle çalışabileceklerini düşünmektedirler. İşgörenlerin çalışma yaşamı kalitesi algılarında diğer önemli faktörler ise sırasıyla; sendikal faaliyetler, kariyer, ücret ve hizmet içi eğitim olarak saptanmıştır. Her ne kadar fiziksel çalışma koşulları, çalışma saatleri, iş yaşamı ve özel yaşam dengesi faktörlerinin ağırlıklı ortalamaları diğer faktörlere göre düşük çıkmış gibi görünse de, gerçekte işgörenlerin bu faktörlere yönelik olarak da olumlu bir tutum içinde oldukları söylenebilir. Çünkü bu faktörlerdeki bazı ifadeler olumsuz yargılar içermekte ve işgörenlerin bu önermeleri “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde yanıtladıkları dikkati çekmektedir. Bu nedenle, bu üç faktör de işgörenlerin çalışma yaşamı kalitesi algılarında önemli unsurlar olarak görülmektedir. İşgörenlerin çalışma yaşamı kalitesialgılarında en az etkili olan faktör ise yönetime katılmadır. İşgörenlerin bu faktördeki önermelere katılım düzeyleri biraz daha düşük çıkmıştır. Bu nedenle yöneticiler, işgörenlerin işletmede alınan kararlara katılımlarını sağlamalı, onların fikir ve önerilerine değer vermeli ve başarılı fikirleri ödüllendirmelidirler.

Otel çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarında ise, duygusal bağlılık en önemli boyutu oluşturmaktadır. İşgörenler, bu boyuttaki önermelere yüksek bir katılım göstermişlerdir. Bu durum da, işgörenlerin duygusal bağlılıklarının yüksek olduğunu göstermektedir. İşgörenler, çalıştıkları işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu, duygusal bir bağ ve kendilerini ailenin bir üyesi gibi hissetmektedirler. Ayrıca, çalıştıkları işletmenin kendileri için büyük anlam ifade ettiğini, işletmenin karşılaştığı sorunları kendi sorunları gibi düşünüp çözmeye çalıştıklarını ve meslek hayatlarının geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyacaklarını belirtmektedirler. Otel çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarında ikinci önemli boyut da normatif bağlılıktır. İşgörenler, bu boyuttaki önermelere de yüksek bir katılım göstermişlerdir. Yani, işgörenlerin normatif bağlılıklarının da yüksek olduğu görülmektedir. İşgörenler, çalıştıkları işletmenin kendi sadakatlerini hak ettiğini, işletmeye karşı çok şey borçlu olduklarını, işletmeye ve diğer çalışanlara karşı sorumluluk hissettiklerini ve bu yüzden işletmeden ayrılmayı düşünmediklerini,

başka bir işletmeden avantajlı bir iş teklifi almaları halinde işten ayrılmanın doğru olmayacağını ve kendileri suçlu hissetmelerine neden olacağını belirtmektedirler. İşgörenlerin örgütsel bağlılık algılarında en az etkili olan boyut ise devam bağlılığıdır. İşgörenler, çalıştıkları işletmenin dışında da iş imkânlarının olduğunu, burada çalışmaya zorunlu olmadıklarını ve bu işletmeden ayrılmanın hayatlarını altüst etmeyeceğini düşünmektedirler. Bu yaklaşımlar da, işgörenlerin devam bağlılıklarının düşük olduğunun önemli bir göstergesidir.

Bu çalışmanın temel amacı olan, çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörler ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir. Çoklu regresyon analizi ile çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörlerden oluşan bağımsız değişkenlerin sırayla duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı bağımlı değişkenleri üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, örgütsel bağlılığın bir boyutu olan duygusal bağlılık ile hizmet içi eğitim, sendikal faaliyetler, kariyer, yönetime katılma, fiziksel çalışma koşulları, iş güvencesi değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma saatleri ile duygusal bağlılık arasında ise anlamlı negatif bir ilişki vardır. Teknoloji kullanımı, ücret, iş yaşamı ve özel yaşam dengesi değişkenleri ile duygusal bağlılık arasında ise herhangi bir anlamlı ilişki yoktur. Buna göre otel işletmelerinde hizmet içi eğitimin teşvik edilmesi ve düzenli olarak her çalışana uygulanması, işgörenlerin sendikal faaliyetlerden yararlanmaları, etkin bir kariyer geliştirme programının olması ve işgörenler arasında ayrımcılık yapılmaması duygusal bağlılığı artırmaktadır. Üst yönetimin işgörenlerle görüş alışverişine girerek, onların fikir ve önerilerine önem vermesi ki dolayısıyla da işi etkileyen kararlara katılmalarının sağlanması ve onlara işleriyle ilgili sorunları çözme imkânının verilmesi de, örgüte olan duygusal bağlılığı artırmaktadır. İş yerinde fiziksel koşulların yeterli olması, hijyen kurallarına önem verilmesi, kaza, yaralanma, hastalanma ve psikolojik rahatsızlık riskinin olmaması ayrıca çalışanların iş güvencesine sahip olmaları da onların duygusal bağlılığını artıran etkenlerdendir. Uzun çalışma saatleri ve düzensiz vardiyalar, işin başlama ve bitiş saatlerinin katı bir şekilde ayarlanması ve dinlenme molalarının yetersizliği de işgörenlerin duygusal bağlılığını azaltan etkenlerdir.

Örgütsel bağlılığın bir diğer boyutu olan normatif bağlılık ile hizmet içi eğitim, ücret, iş güvencesi, sendikal faaliyetler değişkenleri arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma saatleri ile normatif bağlılık arasında ise anlamlı negatif bir ilişki vardır. Kariyer, fiziksel çalışma koşulları, yönetime katılma, iş yaşamı ve özel yaşam dengesi, teknoloji kullanımı değişkenleri ile normatif bağlılık arasında ise herhangi bir anlamlı ilişki yoktur. Buna göre otel işletmelerinde hizmet içi eğitimin teşvik edilmesi ve düzenli olarak her çalışana uygulanması, ücretlerin adaletli bir şekilde zamanında ve eksiksiz yapılarak çalışanların performanslarının da üst yönetim tarafından ödüllendirilmesi, çalışanların iş güvencesine sahip olmaları ve sendikal faaliyetlerden yararlanmaları onların normatif bağlılığını artırmaktadır. Uzun çalışma saatleri ve düzensiz vardiyalar, işin başlama ve bitiş saatlerinin katı bir şekilde ayarlanması ve dinlenme molalarının yetersizliği de işgörenlerin normatif bağlılığını azaltan etkenlerdir.

Son olarak, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile iş yaşamı ve özel yaşam dengesi arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş güvencesi ile devam bağlılığı arasında ise anlamlı negatif bir ilişki vardır. Kariyer, ücret, hizmet içi eğitim, çalışma saatleri, fiziksel çalışma koşulları, sendikal faaliyetler, teknoloji kullanımı, yönetime katılma değişkenleri ile devam bağlılığı arasında ise herhangi bir anlamlı ilişki yoktur. Buna göre otel işletmelerinde işgörenlerin özel sorunlarının iş hayatını, işleriyle ilgili sorunların ise özel hayatını etkilememesi onların devam bağlılıklarını artırmaktadır. İşgörenlerin herhangi bir iş güvencesine sahip olmamaları ise onların devam bağlılığını azaltmaktadır.

5.2. Öneriler

Bu çalışmada, çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmış ve uygulama alanı olarak da otel işletmeleri seçilmiştir. İlerleyen zamanlarda yapılacak olan çalışmalarda bu uygulama alanı genişletilerek farklı hizmet sektörleri de seçilebilir.

Araştırmanın evrenini Marmaris'te faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenleri oluşturmaktadır. Küçük ölçekli otellerde çalışan işgörenlerin de örnekleme dâhil edilmesi, çalışma yaşamı kalitesi ve örgütsel bağlılığa yönelik algıların işletme ölçeği bazında karşılaştırılabilmesi açısından faydalı olabilir. Ayrıca bu çalışmadan elde edilen sonuçların daha fazla genelleştirilebilmesi için, farklı bölgelerde faaliyet gösteren otel işletmelerini konu alan uygulamalar yapılması, Türk turizmine katkıda bulunulması açısından önem arz etmektedir.

Anket çalışması, otellerin doluluk oranının yüksek olduğu yaz döneminde yapılmıştır. Ancak, zaman kısıtlılığı ve verilerin toplanması aşamasında karşılaşılan bazı güçlükler (işletmelerden anket konusunda izin alınamaması, bazı anketlerin boş dönmesi gibi) nedeniyle çok geniş bir örneklem üzerinde yapılamamıştır. Bundan sonraki çalışmalarda daha sağlıklı sonuçlar alabilmek için, otellerin doluluk oranlarının daha düşük olduğu dönemlerin tercih edilmesi ve örneklem sayısının artırılması, sonuçların genellenebilirliği açısından yararlı olacaktır.

Önemli bir konu da araştırmada kullanılan ölçeklerdir. Bu ölçekler tekrar gözden geçirilmelidir. Daha az sayıda ifadenin yer aldığı ve tüm boyutların daha kısa anketlerle ölçülebilmesine imkân verecek soru formları oluşturulmalıdır. Çünkü çalışmada, anket sorularının uzunluğu önemli bir sınırlama olarak karşımıza çıkmıştır.

Ayrıca otel işletmeleri yöneticileri için de bazı önerilerde bulunulabilir:

Özellikle otel işletmelerinde vardiyalı çalışma şekli günlük dört vardiya olarak, haftalık tatil süresi ise iki gün olarak düzenlenmelidir. Çalışma saatleri içindeki dinlenme molaları ise yeterli bir seviyeye getirilmelidir. Bu şekilde otel işletmeleri çalışma süresi açısından daha cazip hale gelecek ve işgörenlerin örgütsel bağlılıkları da sağlanmış olacaktır. İş güvencesi ise bütün işgörenler için hayati bir öneme sahiptir. Bu nedenle tüm işgörelere gerekli iş güvencesi sağlanmalıdır. İşgörelere zorunlu durumlar haricinde işletmede çalışma garantisi sağlanmalıdır. Onlara, çalışkan ve başarılı oldukları sürece işlerini kaybetmeyecekleri anlatılmalıdır. Aynı işi yapan işgörelere adil bir şekilde eşit ücret verilmeli ki bu

şekilde çalışanın verimliliğinin ve mutluluğunun artması sağlanmalıdır. Ayrıca ödemeler zamanında ve eksiksiz yapılmalıdır. Ücret ödemelerinin yanı sıra, maddi olmayan ödüllendirmeler ile motivasyon artırıcı uygulamalar da gerçekleştirilmelidir. Çalışma koşullarının olumsuz etkileri giderilmelidir. Çalışma yaşamının kalitesine yönelik müdahalelerde bulunularak ve mevcut çalışma metotlarında değişiklikler yapılarak, daha iyi çalışma koşulları oluşturulmalı ve dolayısıyla da yaşamın niteliği geliştirilmelidir. İşgörenin işe en kısa zamanda uyum sağlaması isteniyorsa, iş yerinin çok iyi seçilmesi ve onu etkileyen koşulların düzenlenmesi gerekir. Yöneticiler uzun vadeli başarıyı yakalayabilmek ve işletme faaliyetlerinde yüksek verimlilik düzeylerine ulaşmak için, yeni teknolojileri ve yaklaşımları uygulamaları gerekir. İşgörenlerin alınan kararlara katılmaları sağlanmalıdır. Bu şekilde onların daha iyi motive olması ve çalışma performanslarının artması sağlanacaktır. İşgörenlerin daha üretken olabilmeleri, yaratıcılıklarının teşvik edilebilmesi, verimliliklerinin artırılabilmesi, ekonomik gelişmelere ayak uydurulabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilmeleri için onlara etkin bir kariyer planlaması imkânı sunulmalıdır. Otel işletmeleri emek-yoğun bir yapıya sahip oldukları için hizmet içi eğitimlere daha fazla önem verilmelidir. İşgörenlerin daha verimli olması için çeşitli eğitim programları ile onların bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişmeler sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Aksu, A. Akın. (2000). Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 269-281.
- Aksu, A. Akın ve Köksal, C. Deniz. (2005). Perceptions and Attitudes of Tourism Students in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (5), 436-447.
- Aksu, Nedim. (2003). Çalışma Yaşamında Bireysel Kalitesinin Rolü ve Önemi. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (1).
- Aktan, Coşkun Can. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: İnsan Mühendisliği*. İstanbul: TÜGİAD Yayını.
- Akyay, Uygur. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Alkan, Yaşar, Soğancıoğlu, Şeniz ve Pamukçu, Fehmi. (1989). Vardiyalı Çalışmanın Yarattığı Stres. 2. *Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler Kitabı*. Çukurova Üniversitesi, Adana, 93-100.
- Alkış, Hüseyin ve Öztürk, Yüksel. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 212-236.
- Altunışık, Remzi, Coşkun, Recai, Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Anafarta, Nilgün. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 1-17.
- Artun, Turgut. (1988). İşyeri Ortamı ve İşçi Sağlığı. 1. *Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler Kitabı*. İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, 357-370.
- Asa, Yurdanur ve Dalkılıç, Nilüfer. (2008). Örgütsel Bağlılıkta Üç Bileşen ve Yan Unsurlar Teorisine Yönelik Kütahya Kamu Sektörü Araştırması. 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 16-18 Mayıs 2008, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 852-857.
- Atay, Seynur. (2006). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

- Awamleh, Nail A. H. K. (1996). Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: A Field Study. *Journal of Management Development*, 15 (5), 65-74.
- Aycan, Zeynep ve Balcı, Habip. (2000). Şirketlerde Hizmet İçi Eğitimin Etkinliğini Belirleyen Faktörler. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs 2000, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 727-729.
- Aydemir, Yasemin. (2008). *OHSAS/TS 18001 İş Sağlığı ve İş Güvenliği Uygulamalarının Çalışma Yaşamı Kalitesine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aydın, İlknur, Çelik, Yusuf, Uğurluoğlu, Özgür. (2011). Sağlık Personeli Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenilirliği. *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*, 22 (2), 79-100.
- Aydın, Şule. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (3), 49-74.
- Aymankuy, Şimal. (2005). Konaklama İşletmelerinde Sendikaların Hizmet Kalitesine Etkileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (14), 1-22.
- Aytaç, Serpil. (2000). *Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu*. Ankara: TÜHİS Yayınları No: 38.
- Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba. (2004). Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 35-59.
- Balay, Refik. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, Ali. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İbrahim Ethem. (1991). *Örgütsel Davranış*. (2. Baskı). Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İbrahim Ethem. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Battaloğlu, Cahit. (1988). Çalışma Yerleri İçin Bir İşbilimsel Denetim Listesi Geliştirilmesi ve Çalışma Yerlerinin Değerlendirilmesi. 1. *Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler Kitabı*. İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, 65-83.
- Bayazıt, Özden. (1998). Toplam Kalite Yönetiminin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Kalite Çemberleri. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi*, 53 (1), 95-105.
- Bayraktaroğlu, Serkan, Kutanis, Rana Ö. ve Dosaliyeva, Dzhemilya (2009). İşkoliklik ve Örgütsel Bağlılık: Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir

- Araştırma. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 21-23 Mayıs. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 553-558.
- Bayram, Levent. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Bayram, Nuran. (2009). *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*. (2. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Becker, Howard S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.
- Becker, Thomas E. (1992). Foci and Bases of Commitment: Are They distinctions worth Making?. *Academy of Management Journal*, 35 (1), 232-244.
- Beh, LooSee ve Rose, Raduan Che. (2007). Linking QWL and Job Performance: Implications for Organizations. *Performance Improvement*, 46 (6), 30-35.
- Bergman, Mindy E. (2006). The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (5), 645-663.
- Bingöl, Dursun. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Bingöl, Dursun. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Bohle, Philip, Quinlan, Michael, Kennedy, David ve Williamson, Ann. (2004). Working Hours, Work-Life Conflict and Health in Precarious and “Permanent” Employment. *Presented at the XVI International Symposium on Night and Shiftwork*, Santos, 19-25.
- Bolat, Oya İnci ve Bolat, Tamer. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75-94.
- Bolat, Tamer, Seymen, Oya Aytemiz ve Bolat, Oya İnci. (2006). Örgütlerde Esnek Çalışma Uygulamaları ve Buna İlişkin Olarak 4857 Sayılı İş Kanununda Getirilen Düzenlemelerin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 1-30.
- Bolhari, Alireza, Rezaeean, Ali, Bolhari, Jafar, Bairamzadeh, Sona ve Soltan, Amir Arzi. (2011). The Relationship between Quality of Work Life and Demographic Characteristics of Information Technology Staffs. *International Conference on Computer Communication and Management*, Singapore, 374-378.
- Boylu, Yasin, Pelit, Elbeyi ve Güçer, Evren. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44 (511), 55-74.

- Bulut, Çağrı, Cengiz, Yılmaz ve Alpkan, Lütüfihak. (2009). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 9 (2), 513-538.
- Cacioppe, Ron ve Mock, Philip. (1984). A Comparison of the Quality and Private Organizations. *Human Relations*, 37 (11), 923-940.
- Camkurt, Mehmet Zulfi. (2007). İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 20-21 (6-1), 80-106.
- Campos, Luiz Cyrillo Aquino ve Souza, Adriano Mendonça. (2006). Study of the Walton's Criteria of Quality of Working Life Using Multivariate Analysis in a Military Organization. *Third International Conference on Production Research*, 30 July–2 August 2006, Curitiba/PR-Brazil.
- Carson, Kerry D. ve Bedeian, Arthur G. (1994). Career Commitment: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 237-262.
- Cengizhan, Sibel ve Ersun, Oğuz. (2000). Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çabalarının Durum Saptaması. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs 2000, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 731-751.
- Chan, Sow Hup. (2006). Organizational Identification and Commitment of Members of a Human Development Organization. *Journal of Management Development*, 25 (3), 249-268.
- Cheng, Yuqiu ve Stockdale, Margaret S. (2003). The Validity of the Three-Component Model of Organizational Commitment in a Chinese Context. *Journal of Vocational Behavior*, 62 (3), 465-489.
- Cohen, Aaron. (2007). Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 17 (3), 336-354.
- Cohen, Aaron ve Gattiker, Urs E. (1992). An Empirical Assesment of Organizational Commitment Using the Side-Bet Theory Approach. *Relations Industrielles*, 47 (3), 439-461.
- Considine, Gillian ve Callus, Ron. (2004). *The Quality of Working Life of Australian Employees – The Development of An Index*. (<http://www.macquarieinstitute.com.au/sci-articlelibrary/WP73.pdf>, Erişim Tarihi: 11.01.2012).
- Curtis, Catherine R., Upchurch, Randall S. ve Severt, Denver E. (2009). Employee Motivation and Organizational Commitment: A Comparison of Tipped and Nontipped Restaurant Employees. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10 (3), 253-269.

- Çakır, Özlem. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çetin, Münevver Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetinkaya, Ali Şükrü ve Şimşek, Mehmet Şerif. (2008). Bilişim Teknolojilerinin İşletme Performansına Etkileri: Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma. *IV. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Bildiriler Kitabı*, 23-27 Nisan 2008, Antalya, 3-22.
- Çiçek, Dursun. (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesinde Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çöl, Güner. (2004). İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavranlarla İlişkisi. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2), 4-11.
- Çulha, Osman. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Da Silva, Nancy, Hutcheson, Jennifer ve Wahl, Gregory D. (2010). Organizational Strategy and Employee Outcomes: A Person-Organization Fit Perspective. *The Journal of Psychology*, 144 (2), 145-161.
- Değirmencioğlu, Nurcan ve Çiçek, Dönüş. (2004). Otel İşletmelerinin Mutfağında Personel Hijyeni ve HACCP Uygulamaları. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 15 (1), 21-35.
- Demir, Mahmut. (2003). Konaklama İşletmelerinde Ergonominin İşgören Verimliliği Üzerine Etkileri. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (2).
- Demir, Mahmut. (2010). The Effects of Emotional Intelligence on Human Resources Selection: A Research on Managers of Accommodation Enterprises. *International Journal of Human Sciences*, 7 (1), 1066-1081.
- Demir, Mahmut. (2011). İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11 (3), 453-464.
- Demir, Mahmut ve Demir, Şirvan Şen. (2003). Konaklama İşletmelerinde EBS-Elektronik Bilgi Sisteminin İşgörenler Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14 (1), 56-64.
- Demir, Mahmut ve Tütüncü, Özkan. (2010). Ağırhama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1), 64-74.

- Demirbilek, Sevda ve Türkan, Özay Umut. (2008). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Artırılmasında Personel Güçlendirmenin Rolü. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10 (1), 47-67.
- Demirci, Ayhan. (2001). *Çalışma Yaşamı Kalitesinin Verimlilik Artırma Yönelimi Uygulanması ve Eczacıbaşı Vitra Bozüyük Tesisleri'nde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dikmetaş, Elif. (2006). Hastane Personelinin Çalışma / İş Yaşam Kalitesine Yönelik Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2), 169-182.
- Doğan, Altan, Bozkurt, Serdar ve Kvasoğlu, Barış. (2006). İstanbul İlindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği Uygulamaları ile Şirket Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *III. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Bildiriler Kitabı*, 24 Mayıs 2006, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, 430-440.
- Doğan, Muammer. (1995). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İzmir: Anadolu Yayıncılık.
- Doğan, Selen ve Demiral, Özge. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 47-80.
- Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Durmuş, Beril, Yurtkoru, E. Serra ve Çinko, Murat. (2011). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Durna, Ufuk ve Eren, Veysel. (2006). Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.
- Edvardsson, Bo ve Gustavsson, BengtOve. (2003). Quality in the Work Environment: A Prerequisite for Success in New Service Development. *Managing Service Quality*, 13 (2), 148-163.
- Elma, Cevat ve Demir, Kamile. (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar*. Ankara: Anı Yayınları.
- Erdem, Barış. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (11), 35-54.
- Erdem, Barış. (2007). *İşletmelerde Bir Performans Yönetimi Aracı Olarak Kıyaslama Tekniğinden Yararlanma: Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Erdem, Barış. (2010). Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Otel İşletmelerinin Animasyon Bölümüne Yönelik Tutumları: Ampirik Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 10 (3), 1085-1113.
- Erdem, Mustafa. (2008). *Öğretmenlere Göre Kamu ve Özel Liselerde İş Yaşamı Kalitesi ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erdil, Oya, Keskin, Halit, İmamoğlu, Salih Zeki ve Erat, Serhat. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26.
- Eren, Erol. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, Erol. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, Erol. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ergül, Hüseyin Fazlı. (2006). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (18), 92-105.
- Ersen, Haldun. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*. (2. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fırat, Zerrin. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Güvenliğine Yaklaşımı. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 4 (1).
- Fox, Suzy, Spector, Paul E. ve Miles, Don. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59 (3), 291-309.
- Göker, H. Aykut. (1995). *Bilim Teknoloji Sanayi Üçlemesi ve Türkiye Üzerine Düşünceler*. İstanbul: Sarmal Yayınevi.
- Güçlü, Hatice. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, Hasan. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2 (1), 37-55.
- Gül, Hasan. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 73-83.
- Gümüş, Murat, Hamarat, Bahattin ve Erdem, Haluk. (2003). Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği ile İlişkinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir

- Araştırma. 11. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 22-24 Mayıs. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 987-998.
- Gürler, İbrahim ve Güler, Mehmet Emre. (2009). Üretim Süreçlerinde Kullanılan Teknoloji İçin Seçim Kriterleri ve Süreçlerin Yeniden Yapılandırılmasında Simülasyon Uygulaması. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9 (2), 623-635.
- Güven, Mehmet, Bakan, İsmail ve Yeşil, Salih. (2005). Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12 (1), 127-151.
- Güvenli, F. Gökçe. (2006). *Yeni Teknolojilerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Hacıoğlu, Necdet. (1989). *Turizm Pazarlaması*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Harrison, J. Kline ve Hubbard, Russell (1998). Antecedents to Organizational Commitment among Mexican Employees of a U.S. Firm in Mexico. *The Journal of Social Psychology*, 138 (5), 609-623.
- Hart, Peter M. (1994). Teacher Quality of Work Life: Integrating Work Experiences, Psychological Distress and Morale. *Journal of Occupational Psychology*, 67 (2), 109-132.
- Hayta, Ateş Bayazıt. (2007). Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 21-41.
- Hotamışlı, Mustafa ve Şenol, Fazıl. (2010). Turizm Sektöründe İş Güvencesi Algısı: Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 163-186.
- Huzzard, Tony. (2003). *The Convergence of the Quality of Working Life and Competitiveness*. Stockholm: National Institute for Working Life.
- İbicioğlu, Hasan. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 13-22.
- İlsev, Arzu. (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İmamoğlu, Salih Zeki, Halit, Keskin ve Erat, Serhat. (2004). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11 (1), 167-176.
- İnce, Cemal. (2008). Toplam Kalite Yönetimi ve Otel İşletmelerinde İşgören Tatminine Etkileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 57-70.

- İnce, Mehmet ve Gül, Hasan. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İpçioğlu, İsa, Haşit, Gürkan ve Dertli, Davut. (2009). Teknolojik Değişimin Yarattığı Etki Türleri ile İşgörenlerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Tekstil Firması Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 121-149.
- İrfan, Ç. (2000). Profesyonel Mutfakta Hijyen. *Türk Tesisat Mühendisleri Derneği Dergisi*, 7, 34-36.
- Janes, Patty ve Wisnom, Mary. (2010). Changes in Tourism Industry Quality of Work Life Practices. *Journal of Tourism Insights*, 1 (1), 106-113.
- Jaussi, Kimberly S. (2007). Attitudinal Commitment: A Three-Dimensional Construct. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80 (1), 51-61.
- Kaçmar, Michele K., Carlson, Dawn S. ve Brymer, Robert A. (1999). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59 (6), 976-994.
- Kanter, Rosabeth Moss. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Association*, 33 (4), 499-517.
- Kapız, Serap Özen. (2002). İş-Aile Yaşam Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (3), 139-153.
- Karatepe, Osman M. ve Halıcı, Ali. (1998). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme. *VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 21-23 Mayıs 1998, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 139-158.
- Kast, Fremont ve Rosenzweig, James. (1985). *Organizational and Management: A System and Contingency Approach*. New York: McGraw Hill.
- Kavi, Alptekin. (1998). *Relationship Between Commitment and Organizational-Professional Conflict*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kaya, İlke ve Kozak, Meryem Akoğlan. (2006). Kariyer Uygulamaları ve Duygusal Zeka: Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Bir Araştırma. *III. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Bildiriler Kitabı*, Çanakkale, 569-597.
- Kaya, Nihat ve Selçuk, Seçil. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 175-190.
- Kaymaz, Kurtuluş. (2003). Çalışma Yaşamında Kalite. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (1).

- Kılıç, Gonca ve Öztürk, Yüksel. (2009). Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 45-60.
- Kılıç, Gonca ve Öztürk, Yüksel. (2010). Kariyer Yönetimi Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10 (3), 981-1011.
- Koray, Meryem. (2005). *Sosyal Politika*. (2. Baskı). Ankara: İmge Kitabevi.
- Kozak, Meryem Akoğlan. (1997). Kat Hizmetleri Departmanında Hijyenin Önemi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8 (2), 32-37.
- Kozak, Meryem Akoğlan. (1999). Konaklama Sektöründe Kariyer Planlama Yöntemleri ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 10 (1), 53-66.
- Kozak, Meryem Akoğlan ve Çiçek, Dönüş. (2005). Kat Hizmetlerinde HACCP Uygulaması Üzerine Bir Model Önerisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (1), 31-45.
- Kozak, Nazmi. (1991). Bodrum ve Yöresindeki Mevsimlik Otel İşgörenlerinin Sorunları. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2 (6), 32-37.
- Kozak, Nazmi, Kozak, Meryem Akoğlan ve Kozak, Metin. (2000). *Genel Turizm: İlkeler – Kavramlar*. (4. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Köknel, Özcan. (1998). *Zorlanan İnsan*. (4. Baskı). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Köktürk, Mehtap ve Yalçın, Asuman. (2000). Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü ve Bir Uygulama. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 25-27 Mayıs 2000, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 753-768.
- Kömürcüoğlu, Nurdan Özarallı ve Uslu, Tuna. (2009). İletişim, Güven ve Örgüte Bağlılık Üzerine Bir Araştırma. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 578-584.
- Küçükaltan, Derman. (1998). Türkiye'deki Otel İşletmelerinde İşgören Seçimi ve Eğitiminin Hastane İşletmeciliği ile Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9 (1), 51-59.
- Küçükusta, Deniz. (2007a). *Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Küçükusta, Deniz. (2007b). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi Sorunları ve Çözüme Yönelik Yaklaşımlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (3), 243-268.

- Lamsa, Anna-Maija ve Savolainen, Taina. (2000). The Nature of Managerial Commitment to Strategic Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (6), 297-306.
- Lau, R.S.M. (2000). Quality of Work Life and Performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11, (5), 422-437.
- Lauver, Kristy J. ve Kristof-Brown, Amy. (2001). Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59 (3), 454-470.
- Lawler, E. E. ve Mohrman, S. A. (1985). Quality Circles: After the Fad. *Harvard Business Review*. 65-71.
- Leiter, Michael P. ve Durup, Marie Josette. (1996). Work, Home, and In-Between: A Longitudinal Study of Spillover. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32 (1), 29-47.
- Levine, Mark F., Taylor, James C. ve Davis, Louis E. (1984). Defining Quality of Working Life. *Human Relations*, 37 (1), 81-104.
- Liou, Kuo-Tsai ve Nyhan, Ronald C. (1994). Dimensions of Organizational Commitment in the Public Sector: An Empirical Assessment. *Public Administration Quarterly*, 18 (1), 99-118.
- Liu, Bangcheng, Liu, Jianxin ve Hu, Jin. (2010). Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Turnover Intention: An Empirical Study in the Chinese Public Sector. *Social Behavior and Personality*, 38 (5), 615-625.
- McGee, Gail W. ve Ford, Robert C. (1987). Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, 72 (4), 638-642.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, John P. and Herscovitch, Lynne. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.
- Met, Önder ve Erdem, Barış. (2006). Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 53-73.
- Mowday, Richard T. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 8 (4), 387-401.

- Nadler, David ve Lawler, Edward. (1983). Quality of Work Life Perspectives and Directions. *Organizational Dynamics*, 11 (3), 20-30.
- Namasivayam, Karthik ve Zhao, Xinyuan. (2007). An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relations Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India, *Tourism Management*, 28 (5), 1212-1223.
- Olçay, Atınç. (2008). Türk Turizmde Eğitimin Önemi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 383-390.
- O'Driscoll, Michael P. ve Randall, Dona M. (1999). Perceived Organizational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organizational Commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (2), 197-209.
- Öğüt, Adem, Aygen, Selin ve Demirsel, M. Tahir. (2007). Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 163-172.
- Öney, Hüseyin. (1998). *Otel İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Örücü, Edip ve Esenkal, Füsün. (2005). Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (14), 141-166.
- Örücü, Edip, Topaloğlu, Cafer ve Öngören, Burçin. (2002). Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitime Bakış Açılı (Marmaris Örneği). *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9 (1-2), 87-102.
- Özdemir, Ekrem ve Akpınar, Ali Talip. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (4), 85-105.
- Özdevecioğlu, Mahmut ve Aktaş, Aylin. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 1-20.
- Özdipçiner, Nuray Selma ve Kalıncara, Velittin. (2005). Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları: Denizli Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (1), 82-92.
- Özgener, Şevki. (1997). *Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması*. İstanbul: Alfa Basım Yayımlar Dağıtım.

- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özsoy, Osman. (2002). *Geleceğin Meslekleri*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Özsoy, Süheyla A., Ergül, Şafak ve Bıyık, Ayla. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2), 13-19.
- Öztürk, Yüksel ve Seyhan, Kadir. (2005). Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi. *Turizm ve Ticaret Eğitim Fakültesi*, 1, 121-140.
- Öztürk, Zekai ve Dündar, Hakan. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (2), 57-67. 6
- Paksoy, Mustafa. (2000). İşletmelerde İşçilerin Yönetime Katılımına İlişkin Bir Yaklaşım Önerisi: Alma ve Düşünme Odası (Taking Note and Thinking Room) ve Ş.Urfa'da Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmeleri Yöneticileri ve İşçileri ile Karşılaştırmalı Bir Anket Çalışması. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs 2000, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 513-528.
- Parlayan, M. Ali. (2004). İşgörenlerin Hizmet İçi Eğitimi ve Kahramanmaraş'taki Özel Sektör İşletmelerinde Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (8), 103-127.
- Randall, Dona M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12 (3), 460-471.
- Rethinam, Guna Seelan ve Ismail, Maimunah. (2008). Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals. *European Journal of Social Sciences*, 7 (1), 58-70.
- Rose, Che Raduan, Beh, LooSee, Uli, Jegak ve Idris, Khairuddin. (2006). An Analysis of Quality of Work Life and Career – Related Variables. *American Journal of Applied Sciences*, 3 (12), 2151-2159.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Schulze, Nergis. (1998). Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İncellenmesi. 6. *Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler Kitabı*, 27-29 Mayıs 1998, Ankara Üniversitesi, Milli Produktivite Merkezi, Ankara, 519-531.
- Schwartz, Jonathan R. L. (2010). Recognition of Shift-Work Disorder in Primary Care. *The Journal of Family Practice*, 59 (1), 18-23.

- Seçgin, Yılmaz. (2007). *Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yöntemi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Selvi, Yavuz, Özdemir, Pınar Güzel, Özdemir, Osman, Aydın, Adem ve Beşiroğlu, Lütfullah. (2010). Sağlık Çalışanlarında Vardiyalı Çalışma Sisteminin Sebep Olduğu Genel Ruhsal Belirtiler ve Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi. *Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi*, 23 (4), 238-243.
- Seymen, Oya Aytemiz. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sezgin, E. Köksal ve Ünlüönen, Kurban. (2011). Mutfak Personelinin Hizmet İçi Eğitiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), 3-16.
- Siegel, Philip H. ve Siyase, Seleshi. (1997). An Analysis of the Difference Between Organization Identification and Professional Commitment: A Study of Certified Public Accountants. *Leadership & Organization Development Journal*, 18 (3), 149-165.
- Sirgy, M. Joseph, Efraty, David, Siegel, Phillip ve Lee, Dong-Jin. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 55 (3), 241-302.
- Soysal, Abdullah. (2000). Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşleminde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs 2000, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 787-800.
- Sökmen, Alptekin. (2000). *Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Sturges, Jane ve Guest, David. (2000). Working to Live or Living to Work? Work/Life Balance Early in the Career. *Human Resources Management Journal*, 14 (4), 5-20.
- Suliman, Abubakr M. T. (2002). Is it Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship. *Journal of Management Development*, 21 (3), 170-183.
- Sü, Sibel. (1999). *Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Sorunları ve Çözüm Önerileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Şahin, N. (2002). *Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları Kapadokya Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şener, Burhan. (2001). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, M. Şerif, Akgemici, Tahir ve Çelik, Adnan. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. (3. Baskı). Konya: Yaşar Ofset.
- Tarlan, Deniz ve Tütüncü, Özkan. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), 141-163.
- Tavmergen, İge Pınar. (1998). Turizm İşletmeciliğinde Verimliliği Arttıran Yeni Teknolojiler ve Yaklaşımlar. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9 (1), 39-43.
- Tavmergen, İge Pınar ve Aksakal, Ebru Günlü. (2004). *Kongre ve Toplantı Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tayfun, Ahmet ve Kösem, Handan Aslan. (2005). Katılnalı Yönetim Üzerine Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 113-128.
- Tellefsen, Thomas ve Thomas, Gloria P. (2005). The Antecedents and Consequences of Organizational and Personal Commitment in Business Service Relationship. *Industrial Marketing Management*, 34 (1), 23-37.
- Tokol, Aysen. (2001). *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*. Bursa: Vipaş Yayınları.
- Toplu, Dilek Bayır. (1999). Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Türkiye'deki Kamu Kurum Arşivleri Örneği. *Türk Kütüphaneciliği*, 13 (3), 223-251.
- Tütüncü, Özkan. (1996). Konaklama İşletmelerinde Aydınlatma ve İş Gücü Verimliliği Üzerine Etkileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 7 (2), 48-55.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Sınır Giriş-Çıkış İstatistikleri, 2011, <http://www.kultur.gov.tr> (27 Aralık 2012).
- Uğur, Pınar Kurt (2010). *Çalışma Hayatının Kalitesi ve Çağrı Merkezi Uygulamaları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Usal, Alparslan ve Kurgun, Osman Aşar. (2001). *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Usta, Öcal. (2002). *Genel Turizm*. İzmir: Anadolu Yayıncılık.
- Uyguç, Nermin ve Çımrın, Dilek. (2004). Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 91-99.

- Uysal, F. Gül. (2002). Çalışma Yaşamı Kalitesi ve Çağdaş Yönetim. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4 (1).
- Uzun, Turgay. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (2).
- Ünal, Ayşe. (2005). İş Hukuku ve İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Çalışma Yaşamında Stres-AB Düzeyinde Konunun Ele Alınması ve Gelişimi. *Çimento İşveren Dergisi*, 19 (5), 18-23.
- Üngüren, Engin ve Doğan, Hulusi. (2010). Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin CHAID Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11 (2), 39-52.
- Üstüner, Şifa. (1996). Antalya'da Otel İşletmelerinin Bilgisayar Kullanım Başarımı. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), 30-35.
- Varoğlu, Demet. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara.
- Walton, Richard. (1985). From Control Commitment in the Work Place. *Harvard Business Review*, 63 (2).
- Wasti, S. Arzu. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 25-27 Mayıs 2000, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 401-410.
- Wasti, S. Arzu. (2002). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of An Integrated Model in the Turkish Context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26 (5), 525-550.
- Wiener, Yoash. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428.
- Yalçın, Azmi ve İplik, Fatma Nur. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 395-412.
- Yalçın, Azmi ve İplik, Fatma Nur. (2007). A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 483-500.
- Yalçın, İbrahim ve İri, Ruhan. (2003). Hizmet İçi Eğitim Türkiye'de Beş Yıldızlı Otellerde Uygulanmayı Bekliyor. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 91-106.

- Yaylı, Ali ve Temiraliyeva, Kamşat. (2006). Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan'da Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 96-119.
- Yıldırım, M. Halit ve Demirel, Yavuz. (2009). Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Yan Sanayi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 585-589.
- Yıldız, Selami. (2008). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Düzeyi ve Bilgi Teknolojilerinin Firmalar Üzerindeki Etkileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (25), 212-239.
- Yılmaz, Gözde, Keser, Aşkın ve Yorgun, Sayım. (2010). Konaklama İşletmelerinde Sendika Üyelerinin İş ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6 (1), 87-107.
- Yousuf, S. M. Anwar. (1995). *Quality of Working Life As a Function of Socio-Technical System*. New Delhi: Mittal Publications.
- Yozgat, Uğur ve Şişman, A. Fatma. (2007). Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 745-752.
- Yücel, Devrim ve Erkut, Haluk. (2003). Bilişim Teknolojilerinin Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi. *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi*, 2 (2), 49-59.
- Yüksel, İhsan. (2004). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 47-58.
- Zangaro, George A. (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis. *Nursing Forum*, 36 (2), 14-22.
- Zare, Hamid, Haghgooyan, Zolfa ve Asl, Zahra Karimi. (2012). Determining and Prioritizing the Criteria and Scales of Quality of Work Life (QWL) by AHP Method. *European Journal of Social Sciences*, 27 (3), 346-359.

EK 1 – Anket Formu

Bu anket, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı'nda yürütülmekte olan “*Otel İşletmelerinde Çalışma Yaşamının Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Marmaris Örneği*” isimli yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Ankete katılan kişilerin bilgileri gizli tutulacaktır.

Yrd. Doç. Dr. Barış ERDEM

İsmail KAYA

1) Cinsiyetiniz?

- Bay
- Bayan

3) Yaşınız?

- 18 yaş ve altı
- 19-25 yaş arası
- 26-34 yaş arası
- 35-44 yaş arası
- 45 yaş ve üzeri

5) Turizm Sektöründeki Çalışma Süreniz?

- 1 yıldan az
- 1-3 yıl
- 4-6 yıl
- 7-9 yıl
- 10 yıl ve üzeri

7) Görev Yaptığınız Departman?

- Ön Büro
- Yiyecek-İçecek
- Mutfak
- Kat Hizmetleri
- Satış-Pazarlama
- Muhasebe-Finansman
- İnsan Kaynakları
- Teknik Servis
- Diğer (lütfen belirtiniz)

2) Medeni Durumunuz?

- Bekar
- Evli
- Diğer

4) Öğrenim Durumunuz?

- İlköğretim
- Lise
- Ön Lisans
- Lisans
- Lisansüstü

6) Bulduğunuz İşletmedeki Çalışma Süreniz?

- 1 yıldan az
- 1-3 yıl
- 4-6 yıl
- 7-9 yıl
- 10 yıl ve üzeri

8) Ortalama Aylık Geliriniz?

- 500 TL ve altı
- 501-1.000 TL arası
- 1.001-1.500 TL arası
- 1.501-2.000 TL arası
- 2.000 TL'den fazla

**1: KESİNLİKLE KATILMIYORUM, 2: KATILMIYORUM,
3: KARARSIZIM,
4: KATILIYORUM, 5: KESİNLİKLE KATILIYORUM**

A) Fiziksel Çalışma Koşulları	1	2	3	4	5
1. Çalıştığım işletmedeki fiziksel koşullar (<i>ısıtma, aydınlatma, havalandırma, temizlik, gürültüsüz bir ortam, çalışmak için olması gereken alan genişliği vb.</i>) genel olarak yeterlidir.					
2. Çalışma alanlarında hijyen kurallarına önem verilmektedir.					
3. İşimde, kaza ve yaralanma riski vardır.					
4. İşimde kimyasal maddelerden veya radyasyondan kaynaklanan tehlike/hastalık riski vardır.					
5. İşimde, iş kaynaklı (<i>stres, iş yükü, aşırı yorgunluk vb.</i>) psikolojik rahatsızlık riski vardır.					
6. İşimde, enfeksiyon hastalığı riski vardır.					
B) Çalışma Saatleri	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım işletmede çalışma saatleri çok uzundur.					
8. Bu kadar uzun çalışma saatlerinin olduğu bir ortamda özel yaşamdan bahsedilemez.					
9. İşin başlama ve bitiş saatleri, yönetim tarafından çok katı bir şekilde ayarlanıyor.					
10. Vardiyalı çalışma biçimi, yaşam dengemi ve sağlığımı olumsuz yönde etkilemektedir.					
11. Dinlenme molaları, çalışma saatlerine göre yeterlidir.					
12. Uzun çalışma saatleri ve düzensiz vardiyalar, çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki oluşturmaktadır.					
13. Çalışma saatleri günlük dört vardiya, tatil günleri ise haftada iki gün olmalıdır.					
C) Teknoloji Kullanımı	1	2	3	4	5
14. Çalışma ortamındaki teknolojik araç ve gereçleri (<i>bilgisayar, telefon, faks, internet vb.</i>) yeterli oranda kullandığıma inanıyorum.					
15. İşimle ilgili tüm teknolojik donanıma sahibim.					
16. İşletmedeki yeni teknoloji içeren makinelerin kullanılması, performansına olumlu etki yapmaktadır.					
17. Teknoloji içeren makinelerin kullanılması için gerekli ve yeterli eğitimi aldım.					
18. Teknolojik gelişmeler, çalışanlara belirli bir hız ve etkinlik kazandırmaktadır.					
D) Yönetime Katılma	1	2	3	4	5
19. Bu işletmede çalışanlar olarak, işi etkileyen kararların alınmasına katılma olanağımız var.					
20. İşletmemizde üst yönetim, iş düzeni ya da problemleri ile ilgili olarak tüm çalışanlarla görüş alışverişi içindedir.					
21. Bu işletmede fikir ve önerilerimize önem verilmektedir.					
22. İşimi yaparken kendi fikirlerimi ve çalışma yöntemlerimi uygulayabiliyorum.					
23. Yönetim tarafından alınan kararlara katılmak, çalışanların motivasyon ve performansını artırmaktadır.					
24. Bu işletmede, çalışanlara işleriyle ilgili sorunları çözme imkânı verilmektedir.					
E) Ücret	1	2	3	4	5
25. Öğrenim düzeyime ve yaptığım işe göre değerlendirdiğimde, aldığım ücretin yeterli ve adaletli olduğunu düşünüyorum.					
26. Bu işletmede, ücret ödemeleri zamanında ve eksiksiz yapılmaktadır.					
27. İşletmemizde üst yönetim, çalışan performansını ödüllendirir ve yeterli geri bildirimde bulunur.					
28. Bu işletmede, aldığım ücretin tatmin edici olduğunu düşünüyorum.					
29. Bu işletmede ücretler adaletli bir şekilde dağıtılmakta, eşit işe-eşit ücret verilmektedir.					
30. Bu işletmede bahşişler (<i>tipler</i>), herkese eşit biçimde dağıtılmaktadır.					
F) Hizmet İçi Eğitim	1	2	3	4	5
31. Bu işletmede bireysel gelişim her zaman teşvik edilir.					
32. Bu işletmede yürütmekte olduğum işler, yeni şeyler öğrenmemi gerektiriyor.					
33. Bu işletmede, tüm çalışanlar eşit bir şekilde hizmet içi eğitim faaliyetlerinden yararlanır.					
34. Çalıştığım işletme, düzenli olarak hizmet içi eğitim programları uygulamaktadır.					
G) Kariyer	1	2	3	4	5
35. İş yerimde terfi/kariyer olanakları iyidir.					
36. İşimde ilerlemek ve daha iyi bir pozisyon elde etmek önemlidir.					

37. İş yerimde, terfi/kariyer yapmada ayrımcılık söz konusu değildir.					
38. Çalıştığım işletmede etkin bir kariyer geliştirme programı vardır.					
H) İş Güvencesi	1	2	3	4	5
39. Çalıştığım kurumda her zaman iş güvencem vardır.					
40. Çalıştığım işletmede kendimi güvencede hissettiğimden, bu durum performansıma olumlu olarak yansır.					
41. Çalıştığım işletmede iş güvencesi olduğundan, bu kurumda kendimi mutlu hissediyorum.					
42. Zorunlu bir durum olmadığı müddetçe, bu kurumda iş güvencesiyle uzun yıllar çalışabileceğimi düşünüyorum.					
I) İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi	1	2	3	4	5
43. Aile yaşantım (ev sorunları, aile bireyleriyle ilgilenmek vb.) ben çalışırken işimi (mesaiye geç kalma, işe konsantre olamama vb.) etkiliyor.					
44. İşimin koşulları (çalışma saatleri, fazla mesai, çalışma saatleri dışında da işle ilgilenme vb.) aile yaşamımı (ev sorunlarını ihmal etme, aile bireyleriyle yeterince ilgilenememe vb.) etkiliyor.					
45. Özel sorunlarımdan işim etkileniyor.					
46. İşim, özel yaşamımı daha zor hale getiriyor.					
47. İşimden dolayı özel yaşamımda moralim yüksektir.					
48. İşim, özel yaşamımı sürdürmem için bana fırsat verir.					
49. Özel yaşamım, işimi yapabilmem için bana enerji verir.					
J) Sendikal Faaliyetler	1	2	3	4	5
50. Herhangi bir sendikaya ya da derneğe üye olmak istediğimde, çalıştığım kurum bunun önüne bir engel koymaz.					
51. Sendikaların sundukları yarar ve hizmetler, işgörenlerin sendikaya üye olmalarını özendirir.					
52. Sendikalaşma, daha düşük işten ayrılma oranları ve daha rasyonel yönetim politikaları ile verimliliğe olumlu etki edebilir.					
53. Her işgören sendikal faaliyetlerden yararlanmalıdır.					
K) Duygusal Bağlılık	1	2	3	4	5
54. Bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
55. Bu işletmeye karşı “duygusal bir bağ” hissediyorum.					
56. Bu işletmede çalışmak, kişisel olarak benim için büyük anlam taşımaktadır.					
57. Bu işletmede kendimi “ailenin bir üyesi” gibi hissediyorum.					
58. Meslek hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.					
59. İşletmemin karşılaştığı sorunları, kendi kişisel sorunum gibi düşünür ve çözmeye çalışırım.					
L) Normatif Bağlılık	1	2	3	4	5
60. Bu işletme, benim sadakatimi hak ediyor.					
61. Bu işletmeye çok şey borçluyum.					
62. Bu işletmede çalışmaya devam etmemi gerektirecek bir sorumluluk hissediyorum.					
63. Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için işten ayrılmayı düşünmem.					
64. Şimdi işten ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
65. Şu an başka bir işletmeden, daha avantajlı bir iş teklifi alsaydım, çalıştığım işletmeden şimdi ayrılmak bana doğru gelmezdi.					
M) Devam Bağlılığı	1	2	3	4	5
66. Bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım, başka bir işletmede çalışmayı düşünebilirdim.					
67. Bu işletmede çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de, başka seçeneğimin olmamasıdır.					
68. Bu işletmede çalışmaya devam etmem, kendi tercihim olduğu kadar, aynı zamanda da bir zorunluluktur.					
69. Bu işletmeden ayrılmayı düşünmem için gerekli başka iş fırsatlarının mevcut olmadığına inanıyorum.					
70. Bu işletmeden şimdi ayrılma kararı alsam, hayatım büyük ölçüde altüst olur.					
71. İstesem bile, şu an bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olurdu.					

Katılımınız için teşekkür ederiz!