

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ:
İSTANBUL'DAKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMESİ
ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Çilem BULŞU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı



T.C.
BATMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**FARKLILIK YONETİMİNİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE
ETKİSİ: İSTANBUL'DAKİ 4 VE 5 YILDIZLI
OTEL İŞLETMESİ ÇALIŞANLARINA
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Çilem BULŞU

YÜKSEK LİSANSTEZİ

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Ekim-2017
BATMAN
Her Hakkı Saklıdır



T.C.
BATMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ KABUL VE ONAYI

Prof. Dr. Murat GÜMÜŞ danışmanlığında Çilem BULŞU tarafından hazırlanan **“FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: İSTANBUL'DAKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMESİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA”** adlı tez çalışması 06/10/2017 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Başkan
Prof. Dr. Murat GÜMÜŞ

Danışman
Prof. Dr. Murat GÜMÜŞ

Üye
Yrd. Doç. Dr. Mustafa DOĞAN

Üye
Yrd. Doç. Dr. Sedat ÇELİK

Yukarıdaki sonucu onaylarım.

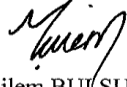
Yrd. Doç. Dr. Enes IŞIKGÖZ
SBE Müdür V.

TEZ BİLDİRİMİ

Bu tezdeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atf yapıldığını bildiririm.

DECLARATION PAGE

I hereby declare that all information in this document has been obtained and presented in accordance with academic rules and ethical conduct. I also declare that, as required by these rules and conduct, I have fully cited and referenced all material and results that are not original to this work.


Çilem BULŞU
06.10.2017

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ İSTANBUL'DAKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMESİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çilem BULŞU

Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Murat GÜMÜŞ

2017, 118 Sayfa

Jüri

Prof. Dr. Murat GÜMÜŞ
Yrd. Doç. Dr. Mustafa DOĞAN
Yrd. Doç. Dr. Sedat ÇELİK

İşletmelerde çalışanları birbirinden ayıran birçok özellik söz konusudur. Bu araştırmanın amacı İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde farklılıkların yönetimin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemektir.

Araştırmada ilk önce yerli ve yabancı kaynak taraması yapılarak çalışmanın alt yapısı oluşturulmuştur. Çalışmanın alt yapısı oluşturulduktan sonra uygulama kısmını oluşturmak amacıyla anket çalışması yapılmıştır. Anket üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanları kategorilere ayırmaya yarayan sorular yer almıştır. İkinci bölümde ise farklılık nedenlerini belirlemeye yarayan sorular yer almaktadır. Son bölümde ise çalışanların farklılık yönetimlerini, örgütsel bağlılıklarını ve işten ayrılmaya niyetlerini anlamaya yönelik sorulara yer verilmiştir. Ölçeklerde 1 ilgili maddeye kesinlikle katılmamayı, 5 ise kesinlikle katılmayı ifade edecek şekilde 5 noktalı derecelendirilmiştir.

Araştırma analizlerinde öncelikle çalışanların kategorik özellikleri belirlenmiştir. Araştırma 400 çalışan üzerinde yürütülmüş olup bunların 153'ü kadın (%38,3), 247'ü erkek (%61,8) çalışanlardan oluşmuştur.

Ankette yer alan ölçeklerin güvenilirlik analizi incelemesi doğrulayıcı faktör analizi ile birlikte ele alınarak incelenmiştir. Ölçeklerde yer alan maddelerden (sorulardan) ölçeği doğrulamayan sorular ya da güvenilirlik analizi ölçeği bozan maddeler ölçekten çıkarıldıktan sonra elde edilen maddelere dayalı ölçeklerin güvenilirlikleri incelenmiş ve tüm ölçekler güvenilir bulunmuştur. Güvenirliğin bir ölçüsü olarak Cronbach's Alpha istatistiği esas alınmıştır.

Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin belirlenmeye çalışıldığı araştırmada bağımsız durumunda olan değişkenler Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık değişkenleri alınmıştır. Bağımlı değişken olarak çalışanları işten ayrılmaya niyeti incelenmiştir. Bağımsız konumundaki değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli (YEM) ile incelenmiştir. Araştırma modelinde örgütsel bağlılık değişkeni yerine örgütsel bağlılığın alt boyutları tek tek sınanmıştır. Çalışanlarda farklılıkların yönetimi ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönde ilişki belirlenmiştir. Çalışanlarda farklılıkların yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı negatif yönde bir ilişki belirlenmiştir. Benzer şekilde, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Ayrıca çalışanlarda farklılıkların yönetim algısı duygusal bağlılık üzerinden işten ayrılma niyeti üzerine dolaylı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışanlarda farklılıkların yönetimi ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönde ilişki belirlenmiştir. Çalışanların örgüte olan devam bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında ters

yönde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Ayrıca çalışanlarda farklılıkların yönetim algısı devam bağlılığı üzerinden işten ayrılma niyeti üzerine dolaylı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Çalışanlarda farklılıkların yönetimi ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı aynı yönde ilişki belirlenmiştir. Çalışanların örgüte olan normatif bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Ayrıca çalışanlarda farklılıkların yönetim algısı normatif bağlılık üzerinden işten ayrılma niyeti üzerine dolaylı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir

Anahtar Kelimeler: Bağlılık, Devam Bağlılığı, Duygusal Bağlılık, Farklılık, Farklılıkların Yönetimi, İşten Ayrılma Niyeti, Normatif Bağlılık, Örgütsel Bağlılık



ABSTRACT

MS THESIS

THE IMPACT OF DIVERSITY MANAGEMENT ON ORGANIZATION COMMITMENT AND INTENTION TO LEAVE: A RESEARCH ON 4 STAR AND 5 STAR HOTELS EMPLOYEES IN ISTANBUL

Çilem BULŞU

**THE BATMAN UNIVERSITY INSITUTE OF SOCIAL SCIENCES THE
DEGREE OF MASTER OF SCIENCE IN TOURISM MANAGEMENT**

Advisor: Prof. Dr. Murat GÜMÜŞ

2017, 118 Pages

Jury

Prof. Dr. Murat GÜMÜŞ

Yrd. Doç. Dr. Mustafa DOĞAN

Yrd. Doç. Dr. Sedat ÇELİK

There are many features that distinguish employees from each other in the businesses. The aim of this research is to determine the influence of the diversities in 4 and 5-star hotel businesses in İstanbul on the management's organizational commitment and intention to leave.

At the beginning of the study, the substructure of the study has been established by making a search on the domestic and foreign sources. After forming the substructure, a survey study has been conducted in order to form the application part. The survey consists of three main parts. The first part includes some questions which are used to divide the employees into the categories. In the second part, there are questions to determine the causes of diversities. The last part includes questions about the employees' diversity management, organizational commitment and intention to leave. In the scales used in the surveys, 1 corresponds to strictly not to participate into the relevant item, 5 is rated 5 points to express strictly participation.

The categorical characteristics of the employees have been determined primarily in the research analyzes. The survey has been conducted on 400 employees, of which 153 were woman (38.3%) and 247 were man (61%).

The reliability analysis of the scales included in the survey has been examined together with the confirmatory factor analysis. The reliability of the scales based on the items obtained after removing the items, whose scales have not been confirmed, or which deviate the reliability analysis scale, out of the scales have been examined, and all the scales have been found reliable. Cronbach's Alpha statistic has been taken basis as a measure of reliability

Variables, that are the causative variables in the research where the Influence of Diversity Management on Organizational Commitment and Intent to Leave has been tried to be determined, have been taken as Diversity Management on Organizational Commitment Variables. As an outcome variable, the employees' intention to leave has been examined. Relations between causative variables and outcome variables have been investigated by structural equation model . In the research model, the sub-dimensions of organizational commitment have been compared one by one instead of organizational commitment variable. Statistically, a significant parallel relationship has been found between the employees' diversity management and emotional commitment. A statistically significant opposite relationship between the employee's diversity management and the intention to leave has been found. Similarly, there was a statistically significant opposite relationship between the employee's emotional commitment to the organizational and the intent to leave. Moreover, it has been determined that the perception of employees' diversity management has an indirect impact on the intention to leave in terms of emotional commitment. There was a statistically significant parallel relationship between the diversity management and the continuity of the commitment among the employees. A statistically significant relationship has been seen

in the opposite direction between the employees' continuity commitment to the organization and the intention to leave. Moreover, it has been determined that the employees' perception of diversity management has an indirect influence on the intention to leave the work in terms of the commitment continuity.

A statistically significant parallel relationship has been seen between the employees' diversity management and normative commitment. A statistically significant relationship has been seen between the employees' normative commitments and the intention to leave in the opposite direction. Moreover, it has been determined that the employees' perception of diversity management has an indirect influence on the intention to leave the work in terms of normative commitment.

Keywords: Commitment, Commitment Continuity, Diversity, Diversity Management, Emotional Commitment, Normative Commitment, Organizational Commitment, Intention to leave



ÖNSÖZ

Toplumlar, içerisinde barındırdıkları seslerin ve renklerin çokluğu ile anlam kazanabilmektedirler. Zira, tek bir sesin ve rengin olduğu bir toplumda ne yaratıcılıktan ne de farklılıkların varlığından söz etmek imkansızdır. İşin otelcilik boyutu ele alındığında da farklılık kavramının önemi gözle görülür bir boyutta kendisini göstermektedir. İşletmelerde farklılık algısına yönelik oluşan değerler, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarına etki etmektedir. Farklılıklarından dolayı değer gören çalışanlar, işletmenin hedef ve gayelerini kendi hedef ve gayeleri ile özdeşleştirir ve örgüte karşı bir bağlılık gösterirler. Örgütsel bağlılık davranışı gösteren çalışanlar, daha az işten ayrılma niyeti taşımaktadırlar. Farklılığın ayrıştırıcı bir özellik olmasından ziyade, birleştirici olduğu gerçeğini kabul etmek, geçmişte olduğu gibi günümüz toplumlarında da oldukça büyük önem arz etmektedir. Bu çalışma ile otel işletmelerinde farklılığa verilen değer ve çalışanlarda yöneticilerin sergiledikleri farklılık yönetimi algısının ne gibi sonuçlar doğurduğu üzerinde durulmuştur.

Lisan ve yüksek lisans hayatım boyunca bana her an destek olan ve bu çalışmamda da benden desteğini esirgemeyen, her türlü nazımı çekip, bilgisi ile bana yol gösterici olan saygı değer hocam Prof. Dr. Murat Gümüş'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca yine lisan ve yüksek lisans hayatım boyunca benden desteğini esirgemeyen ve bu çalışmamda da veri analizi hususundan bana destek olan saygı değer hocam Öğr. Gör. Bahattin Hamarat da sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Hocalarım dışında başta aileme olmak üzere, arkadaşlarıma ve çalıştığım işletme yöneticilerine ve çalışanlarına da teşekkürü bir borç bilirim.

Çilem BULŞU
BATMAN-2017

İÇİNDEKİLER

TEZ BİLDİRİMİ	SAYFA
ÖZET	i
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ	x
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM I

FARKLILIK YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE YÖNELİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	2
1.1.FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	2
1.1.1. Fark ve Farklılık Kavramı.....	2
1.1.2. Farklılıkların Yönetimi Tarihçesi	3
1.1.3.Farklılıkların Yönetiminin Ortaya Çıkış Sebepleri.....	4
1.1.4. Farklılıkların Yönetimi	7
1.1.5.Farklılıkların Boyutları	8
1.1.6.Farklılıkların Yönetiminin Avantajları ve Dezavantajları	10
1.1.7.Farklılıklara Dair Yaklaşımlar	12
1.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI VE KAPSAMI.....	16
1.2.1.Örgütsel Bağlılıkla İlgili Temel Kavramlar	16
1.2.2.Örgütsel Bağlılık Teorileri	21
1.2.3.Örgütsel Bağlılığın Düzeyleri	28
1.2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	29
1.3.İŞTEN AYRILMA NİYETİ	43
1.3.1.İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	47
1.3.2.İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	49
1.3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Engellenmesi	50
1.3.4. İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Çalışmalar	52

BÖLÜM II

OTEL İŞLETMELERİNDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE YÖNELİK GÖRÜŞLER.....	54
--	----

2.1.Otel İşletmelerinde Farklılıkların Yönetimi	54
2.2.Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık	57
2.3.Otel İşletmelerinde İşten Ayrılma Niyeti.....	59

BÖLÜM III

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: İSTANBUL'DAKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMESİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

62

3.1. Araştırmanın Amacı.....	62
3.2. Araştırmanın Yöntemi	63
3.2.1. Araştırmanın Örnekleme	63
3.2.2. Veri Toplama Araçları	63
3.3. Araştırmanın Modeli.....	64
3.4.Araştırma Bulguları ve Yorumları	64
3.4.1.Araştırma Örneklemeine ilişkin Veriler	64
3.4.2.Katılımcıların Farklılıkların Algılarına İlişkin Veriler	66
3.4.3. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi	71

4.ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

94

4.1.Sonuçlar ve Tartışma	94
4.2.Öneriler	96

KAYNAKLAR

97

EKLER

110

EK-1 Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği İzin Talebi	110
EK-2 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği İzin Talebi.....	111
EK-3 Doğrulayıcı Faktör Analizi	112
Ek-4 Anket Formu	114

ÖZGEÇMİŞ

118

SİMGELER VE KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devleti
CFI	: Karşılaştırmalı Uyun İndeksi
DB	: Duygusal Bağlılık
DEVB	: Devam Bağlılığı
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
FARYON	: Farklılıkların Yönetimi
FY	: Farklılıkların Yönetimi
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi
IAN	: İşten Ayrılma Niyeti
IFI	: Artan Uyun İndeksi
LISER	: Linear Structural Relation
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi
NNFI	: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi
NorB	: Normatif Bağlılık
ORGB	: Örgütsel Bağlılık
RMR	: Hata Kareler Ortalamasının Karekökü
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
SPSS	: Statistical Package for The Social Sciences
t	: t –test değeri
TDK	: Türk Dil Kurumu
TYVA	: Tek Yönlü Varsyans Analizi
YEM	: Yapısal Eşitlik Model

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Farklılıkların Yönetiminin İşletmelerde Ortaya Çıkış Sebepleri.....	5
Şekil 2: Örgütsel Bağlılık Bileşenleri	20
Şekil 3: Tutumsal Bağlılık	22
Şekil 4: Davranışsal Bağlılık	23
Şekil 5: Araştırma Modeli.....	74
Şekil 6: Farklılıkların Yönetiminin Duygusal Bağlılığa ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	76
Şekil 7: Farklılıkların Yönetiminin Devam Bağlılığa ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	78
Şekil 8: Farklılıkların Yönetiminin Normatif Bağlılığa ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	80
Şekil 9: Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	81
Şekil 10: FARYON'un DUYB ve IAN t istatistiği	91
Şekil 11: FARYON'un DUYB ve IAN t istatistiği	91
Şekil 12: FARYON'in DEVB ve IAN t istatistiği	92
Şekil 13: FARYON'in NORMB ve IAN t istatistiği.....	92
Şekil 14: FARYON'in ORGB ve IAN t istatistiği	92

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Farklılığın Boyutları	9
Tablo 2: Örgütsel Bağlılığa Dair Görüşler	19
Tablo 3: Mowday, Porter ve Stees'e Göre Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	30
Tablo 4: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	31
Tablo 5: Çalışanların Örgüte Olan Bağlılıklarını İlişkin Göstergeler.....	41
Tablo 6: Çalışanların İşten Ayrılma Karar Süreci	45
Tablo 7: Demografik Veriler	65
Tablo 8: İnsanları Birbirinden Ayıran Özellikler	66
Tablo 9: Hangi Özelliği Farklı Kişilerle Aynı Ekipte Bulunmak İstemezsiniz.....	67
Tablo 10: İş Dışında Mesafeli Durduğunuz Kişiler.....	68
Tablo 11: Farklılıklara Sahip Kişilerin Bulunduğu Ekipteki Sorunlar	69
Tablo 12: Farklı Kişilerin Ekibin İçin Yarattığı Avantajlar.....	70
Tablo 13: Benzer Kişilerin Bir Arada Çalışmasının Yararları.....	70
Tablo 14: Nedensel Boyutların Güvenirlik Analizi ve Ortalama ve Standart Sapması..	72
Tablo 15: İşten Ayrılma Niyet Ölçeğinin Güvenirlik Analizi ve Ortalama ve Standart Sapması.....	73
Tablo 16: Uyum İyiliği Ölçütleri	75
Tablo 17: Cinsiyete Göre Boyutlar Arası Farklılık Testi	82
Tablo 18: Evlilik Durumuna Göre Farklılık Testi	83
Tablo 19: Çalışanların Yaş Dağılımına Göre Farklılık Testi.....	85
Tablo 20: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Farklılık Testi.....	88
Tablo 21: Çalışanların Kurumda Çalışma Yılına Göre Farklılık Testi.....	90

GİRİŞ

R. Roosevelt Thomas tarafından 1990'lı yıllarda Amerika'da ortaya atılan "Farklılıkların Yönetimi" kavramı daha sonra Avrupa'ya da yayılmıştır. Yöneticilerin asimilasyon çabaları karşılıksız kalınca, işletmeler değişen demografik yapıya bağlı olarak, çalışanların farklılıklarından fayda sağlamak için onları bir değer olarak görüp, onlardan nasıl yüksek verim elde edecekleri konusunda çeşitli eğitimler alıp, sonra hem işletmeye hem de çalışanlara bu bilinci vermeye çalışmışlardır. Çünkü işletmelerin hem ulusal hem de uluslararası arenada varlıklarını devam ettirebilmeleri için bu yeni oluşuma ayak uydurmaları gerekmektedir. İşletmelerin farklılıkları barındırmasının yanında onlara kendi potansiyellerini gösterebilecekleri ortamlar yaratıp diğer çalışanlar ile çatışmalarını önleyebilecek tedbirler (eğitimler, seminerler vb. düzenlenebilir) alınmalıdır. Günümüzde insanlar arasındaki farklılıklar yaşamın tüm alanlarında yönetilmesi gereken bir olgu haline gelmiştir. Bireyler farklı oldukları için değerli olduklarını ve bu farklılıklarıyla onlara saygı duyulması gerektiğinin bilincine ulaşmışlardır. Farklılıkları barındırmak her alanda ve her anlamda büyük öneme sahiptir. Otel işletmeleri açısından da farklılık hayati önem taşımaktadır. Farklı oldukları için değer gören çalışanlar, çalıştıkları örgüte bağlı hale gelirler ve o örgütün gayeleri için çaba harcarlar.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt amaçlarını benimseyip bu amaçlar doğrultusunda faaliyette bulunmalarınıdır. Çalışanları örgüte bağlılık duymaları, onları işten ayrılma fikrinden uzaklaştırabilmektedir. Çalışanların farklılıklarının örgütsel açıdan anlamlı olabilmesi için farklılıkların iş süreçlerine yansıtılması gerekmektedir. Bunun için çalışanların örgüte yönelik bağlılık düzeylerinin yüksek olması, örgütün bir çalışanı olarak devam etmesi ve işten ayrılmaya yönelmemesi gerekmektedir.

İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının farklılık yönetimi örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerinin bir arada araştırıldığı bu tez çalışması 4 bölümde tasarlanmıştır.

Giriş bölümünün ardından ikinci bölümde farklılık yönetimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine ilişkin kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Üçüncü bölümde farklılık yönetimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine ilişkin otel işletmelerinde yapılan çalışmalar ve bu çalışmaların birbiriyle ve diğer değişkenlerle olan ilişkilerine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise temel değişkenler arası ilişkilerin yanında demografik değişkenler ele alınmıştır.

BÖLÜM I

FARKLILIK YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE YÖNELİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Bu bölümde farklılıkların yönetimine ilişkin temel tanımlamalara ve değişkenlere yer verilmiştir.

1.1.1. Fark ve Farklılık Kavramı

Farklılıkların yönetiminin derinlemesine ele alınabilmesi için fark ve farklılık kavramını tanımlamak, kavramın temel anlamını vurgulamak yararlı olacaktır. Türk Dil Kurumu (TDK) fark kavramını “*bir bireyin veya bir nesnenin başka bir birey veya nesne ile karıştırılmasını önleyen, benzer olan şeyleri birbirinden ayıran özellik, nüans*” olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr). Bundan hareketle farklılık kavramı ele alındığında ise bu kavramla ilgili pek çok tanıma rastlamak mümkündür. Bunlardan bazıları şöyledir;

Sonnenschm (1997: 3)’e göre farklılık; insanlar arasındaki ırk, kültür, cinsiyet, cinsel eğilim, yaş vb. gibi benzer olmayan özelliklerdir. Esty, Griffin ve Hirsch (1995) ise bu görüşe ek olarak insanlar arasındaki bu benzer olmayan özelliklerinin bir değer olarak görülmesi ve kabul edilmesi gerektiğini dile getirmiştir. Sürgevil ve Budak (2008: 67) ise farklılık kavramını, toplumdaki insanları birbirinden uzaklaştıran ya da onları birbirine yakınlaştıran birtakım itici ya da çekici bireysel ya da toplumsal özellikler olarak tanımlamışlardır. Bir başka tanımda farklılık, bir grup ya da örgüt içerisinde farklı kültürden ya da ırktan insanların olması durumu olarak ele alınmıştır (www.merriam-webster.com). Barutçugil (2011) farklılığı ötekileştirme olarak ifade etmektedir. Bu iki kavramın zıt anlamlısı olan benzer ve benzerlik kavramları ise Memduhoğlu(2007: 9) tarafından şöyle ele alınmıştır;

“Benzer; *herhangi iki bireyin veya nesnenin arasında niteliksel, niceliksel, boyutsal gibi aynı veya ortak özelliklerin bulunması, benzerlik ise soyut veya somut özelliklerin barındırılması durumudur.*”

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere hiçbir durum, kişi ya da nesne birbirinin aynısı olmak zorunda değildir. Özellikle bireyler ele alındığında bunların birtakım benzer özelliklerinin olmasının yanında benzer olmayan özelliklerinin de var

olması oldukça olağandır. Günümüzde sosyal, siyasal, teknolojik ve ekonomik alanda yaşanan hızlı değişimler (Memduhoğlu, 2007) işletmelerin yönetim anlayışlarını ve insan kaynakları ihtiyaçlarını da değiştirmektedir. Artık işletmelerin farklı kültürden, dinden, dilden ve özellikten insan kaynağına yönelmesi neredeyse zorunluluk haline gelmiştir. İşletme yöneticileri farklı seslere sahip çalışanlardan bir ahenk ortaya çıkarmak ve onlardan değer yaratmak için, onları en iyi şekilde yönetmelidirler. Bu da 1990 yılında R. Roosevelt Thomas tarafından ortaya atılan (Sürgevil ve Budak, 2008) “*Farklılıkların Yönetimi*” anlayışını akıllara getirmektedir. Bu yönetim anlayışının doğuşu ve tanımı farklılıkların yönetimi çerçevesi olarak aşağıdaki gibi ele alınabilir.

1.1.2. Farklılıkların Yönetimi Tarihçesi

Farklılıkların Yönetimi ile ilgili gündem, (Askanasy, Hartel ve Daus, 2002) ilk defa 1960’larda Amerika’da ayrımcılık karşıtı ayaklanmaların başlamasıyla ortaya çıkmış ve sonrasında da 1964 yılında Sivil Hak Yasası (Civil Rights Act) ile Amerika Birleşik Devletleri (ABD) hükümeti, çalışma hayatında temsil düzeyi düşük olan kadınlarla ve azınlıklarla ilgili birtakım telafi çalışmalarının yapılmasını gerekli kılmasıyla devam etmiştir. Bu durum Amerika’da birtakım temel haklarla ilgili çalışmaların yapılmasını sağlamıştır. 1980’li ve 1990’lı yıllarda ise Amerikan işgücünde büyük değişimler hissedilmeye başlanmıştır (Yanaşma, 2011). Bu değişimler 1987 yılında Hudson Enstitüsü tarafından yayınlanan İşgücü 2000 raporunda dile getirilmiştir. Bu raporda (Johnston ve Packer, 1987), gelecek 13 yıl içerisinde Amerika’nın işgücünde ve ekonomisinde büyük değişimler olacağına dair konular ele alınmış olup bu gibi değişimlere bağlı olarak farklılıkları barındırma ve onlara değer verme anlayışı toplum içerisinde yer edinmeye başlamıştır. Ayrıca işyerlerini konu ile ilgili bilinçlendirmek için danışmanlar endüstrisi oluşturulmuş ve bilgilendirme amaçlı video, kitap ve eğitimler verilmeye başlanmıştır (Sürgevil, 2010). Amerikan işgücünde görülen bu değişimlere istinaden 1990 yılında R. Roosevelt Thomas “*Farklılıkları Yönetmek*” (managing diversity) kavramını ortaya atmıştır (Yanaşma, 2011). Her ne kadar başlangıç yeri Amerika olsa da bu konu Avrupa’nın da dikkatini çekmiştir (Gümüş, 2009). Farklılıkların yönetiminin ortaya çıkış sebepleri ile ilgili araştırmacılar tarafından çeşitli görüşler ortaya konulmuştur. Bu görüşler farklılıkların yönetiminin ortaya çıkış sebepleri başlığı altında ele alınmıştır.

1.1.3.Farklılıkların Yönetiminin Ortaya Çıkış Sebepleri

1987 yılında Hudson Enstitüsü tarafından yayınlanan işgücü 2000 raporunda, 2000 yılı itibari ile işgücünde oluşacak değişimler ele alınmıştır. Bu raporda, 5 büyük değişimin olacağını söylemiştir. Bu değişimler (Johnston ve Packer, 1987);

- 1930’lardan bu yana işgücü nüfusunda en yavaş büyümeler olacak,
- Nüfusun yaş ortalaması artacak ve işgücü havuzundaki genç nüfus azalacak,
- İşgücüne katılan kadın sayısı artacak,
- Azınlıkların işgücündeki payı artacak,
- Birinci Dünya Savaşı’ndan bu yana göçmen nüfusundaki en büyük artışlar olacaktır.

Bu raporun yayınlanması ile birlikte işletmeler farklılıklarla ilgili birtakım çalışmalar yapmaları gerektiğinin farkına varmışlardır. Bu rapor, farklılıkların yönetimi konusunda ilk rehber olarak kabul edilebilir.

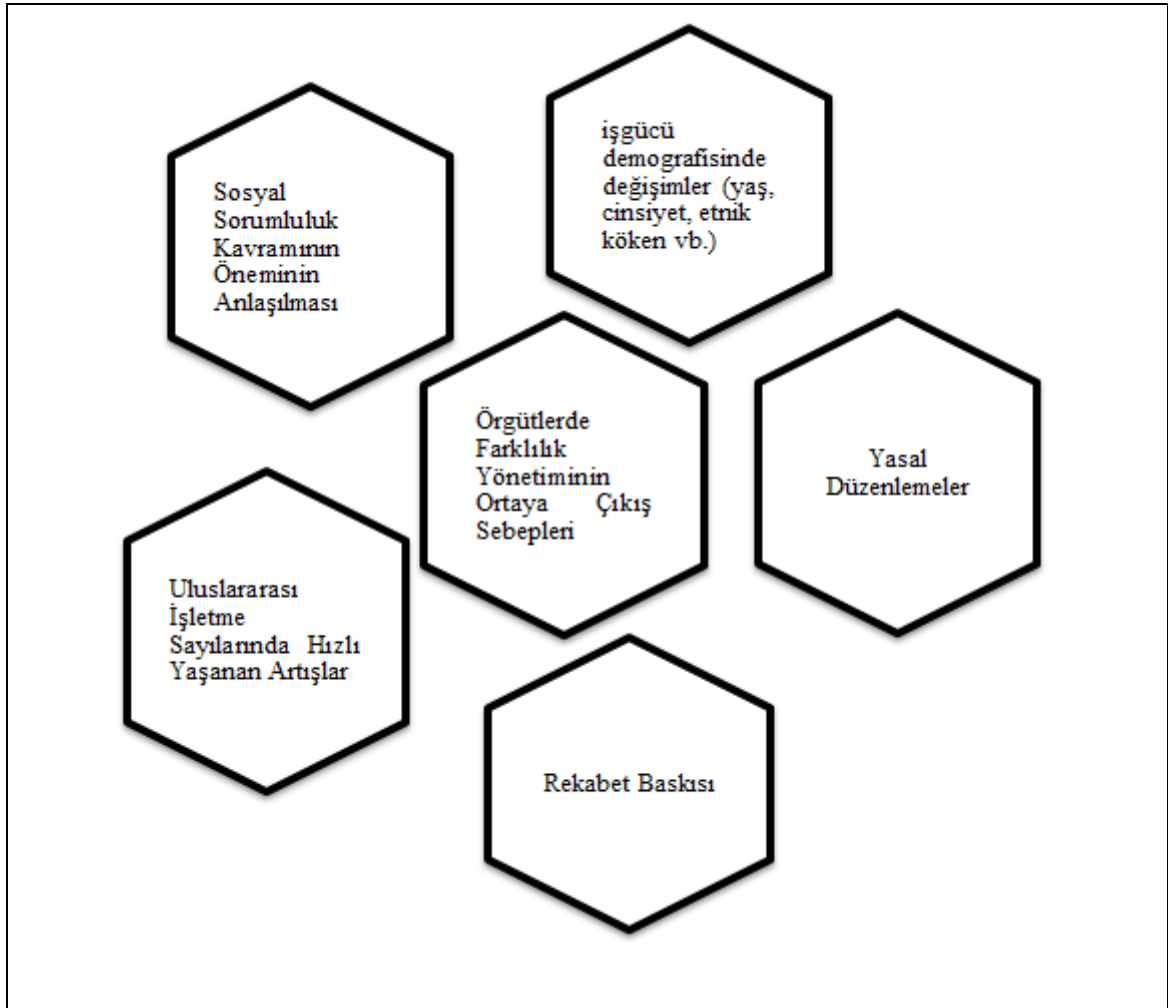
Farklılıkların Yönetimi konusunda Amerika’yı ayaklandıran diğer önemli nedenler şöyle sıralanmıştır (www.dtic.mil);

- Küresel pazarda Amerika’nın diğer işbirlikçilerle yoğun bir rekabet içerisinde olması,
- Amerika’nın işgücünde önemli değişimlerin söz konusu olması ve özellikle de işgücüne katılan genç nüfus sayısının az olması,
- Artık farklılığın bir değer olarak görülmeye başlanması ve insanların bu farklılıklarıyla övünmeye başlamaları, eskiden olduğu gibi ezilmeyi kabul etmemeleri Amerika’nın farklılıkla ilgili bakış açısını değiştirmesinde önemli rol oynamıştır.

Yukarıda sıralanan değişimler Amerika’nın gelecekteki işgücü yapısına bir ayna tutmuş ve birtakım önlemleri de beraberinde getirmiştir. Çünkü Amerika bu değişimlere ayak uyduramazsa ülke ekonomisinde büyük düşüşler yaşayacak ve rekabet arenasında geri planda kalacaktır.

Farklılıkların yönetimi ile ilgili bir diğer görüş ise, Luthans tarafından ortaya atılmıştır. Luthans (2011) günümüz Farklılıkların Yönetiminin işletmelerde ortaya çıkış sebeplerini şöyle sıralamıştır;

Şekil 1: Farklılıkların Yönetiminin İşletmelerde Ortaya Çıkış Sebepleri



Kaynak: Luthans, F. (2011). Organizational Behavior: An Evidence- Based Approach

- **İşgücünün Demografik Yapısındaki Değişmeler:** Farklılıkların yönetiminin ortaya çıkış sebeplerinden en önemlisi, işgücünün demografik yapısındaki değişmelerdir. Çalışma yaşamında kadınların, azınlıkların ve yaşlıların sayıca artacak olmaları konu üzerine eğilimi gerektirmiştir. Geçmişin ve geleceğin işgücü kompozisyonunun farklı olacak olması, farklılıkları bir arada uyumlu ve verimli şekilde yönetmeyi zorunlu hale getirmiştir. ABD'nin çeşitlilik indeksine bakıldığında (ırk ve etnik köken olasılıklarına bakılarak) 2 kişiden 1'nin farklı ırk ve etnik kökenden olacağı tahminlenmektedir. Zira bu durum 1980'lerde 3 kişiden 1'ine tekabül etmekteydi. Ayrıca ABD Çalışma Bakanlığı tahminlerine göre işgücüne katılacakların büyük çoğunluğunu kadınlar ve azınlıklar oluşturacaktır (Luthans, 2011).

- **Yasal Düzenlemeler:** ABD 1964 yılında Sivil Hak Yasası ile çalışma hayatında temsil düzeyi düşük olan kadınlar ve azınlıklarla ilgili birtakım telafi çalışmalarının yapılmasını gerekli kılmıştır (Askanasy, Hartel ve Daus, 2002). Buna bağlı olarak birtakım yasalar çıkarılmıştır. Bu yasalar (Luthans, 2011);
Yaş ayrımcılığı yasası 1978 (Age discrimination act of 1987): Bu yasa ile ilk olarak zorunlu emeklilik yaşı 65 ten 70'e çıkarıldı ve daha sonra yaştaki üst sınır kaldırıldı.
Hamile ayrımcılığı yasası 1978 (Prignancy discrimination act of 1987): Bu yasa ile hamile çalışanlara tam fırsat eşitliği ile koruma sağlanmıştır.
Engelli Amerikalılar yasası 1990 (Amerikans with Disability act of 1990): Bu yasa ile engelli bireylerin işletme içerisinde herhangi bir ayrımcılıkla karşılaşmaları yasaklanmıştır.
Aile ve tıbbi bakım yasası (Family and medical leave act of 1993): Bu yasa ile çalışanlara aile veya tıbbi bakım nedeniyle her yıl 12 hafta ücretsiz izin hakkı sağlanmıştır.

Yukarıda sıralanan yasalarla kişilerin sahip oldukları engeller ya da farklılıklardan dolayı herhangi bir ayrımcılıkla karşılaşmaları engellenmiştir. Herkesin eşit haklara sahip olduğu bir işletme yapısının temellendirilmesi amaçlanmıştır.

- **Rekabet Baskısı:** Farklılıkların yönetiminin ortaya çıkmasındaki bir diğer önemli neden ise rekabet baskısıdır. Firmalar içinde buldukları rekabet ortamından en yüksek seviyede kar elde edebilmek için çalışma sahalarına farklı dilden, dinden, cinsiyetten vb.' den işgüçlerini dahil etmişlerdir. Bu duruma örnek vermek gerekirse; kar amacı gütmeyen özel bir danışmanlık firması olan McKinsey&Company (Hunt, Layton ve Prince, 2014) tarafından yapılan “ Farklılık Önemlidir (Diversity Matters)” çalışmasıyla, işletme içerisindeki ırk/etnik köken ve cinsiyet gibi farklılıkların işletmenin finansal performansına olan etkisini ölçmek amaçlanmıştır. 2014 yılında yapılan bu çalışmaya Birleşik Krallıklar, Kanada, Latin Amerika, Amerika Birleşik Devletlerinden toplam 366 şirket katılmıştır. Yapılan istatistiki çalışmanın sonucunda sadece cinsiyet farklılıklarına önem veren şirketlerin ise diğer şirketlere oranla yaklaşık olarak %15 daha fazla finansal geri dönüşe (return) sahip oldukları ve sadece ırk/etnik köken farklılıklarına

önem veren şirketlerin diğer şirketlere oranla yaklaşık olarak %30 daha fazla finansal geri dönüşe sahip oldukları sonucu elde edilmiştir.

Çalışmanın sonucuna bakıldığında bir işletme için farklılıklara sahip olmanın ve onları doğru yönetebilmenin ne kadar hayati bir önem taşıdığı görülmektedir.

- **Uluslararası İşletmelerde Hızla Artışların Olması:** Her geçen gün daha fazla işletme uluslararası arenada boy göstermeye başlamıştır. Küreselleşmenin bu denli geniş boyutlara taşınması, işletmelerin farklı geleneklere, normlara, kültürlere sahip kişilerle çalışmasını zorunlu hale getirmiştir. Çünkü artık işletmeler farklı coğrafyalara uzanmaya başlamışlar ve bunun sonucunda ise gittikleri coğrafyanın değerlerini hissetmeleri gerekmiştir. Orayı anlayan ve diğer bölgelerle uyum sağlayabilen bir çalışma kompozisyonu oluşturmaları gerekmiştir (Luthans, 2011).
- **Sosyal Sorumluluk Kavramının Öneminin Anlaşılması:** Sosyal sorumluluk kavramı günümüzde işletmeleri için büyük önem taşımaktadır. Gerek işletmenin imajını ve prestijini gerekse müşteri ve çalışanların işletmeye bağlılığını olumlu derecede etkilemektedir (Yanaşma, 2011). Günümüzde rekabetin giderek önemli bir şekilde artması, işletmelerin ayakta kalabilmeleri için birtakım yenilikler yapmalarını zorunlu hale getirmiştir. Çünkü artık tüketiciler işletmelerin topluma faydalı olmalarını ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerini beklemektedirler (Akkoyunlu ve Kalyoncuoğlu, 2014).

Yukarıda ele alınan maddeler Farklılıklar Yönetiminin günümüz işletmeleri tarafından önemli hale gelmesinin sebepleridir. Bu kavram ile ilgili tanımlar Farklılıkların Yönetimi başlığı altında ele alınmıştır.

1.1.4. Farklılıkların Yönetimi

İnsanlar gerek iş alanlarında gerekse iş dışı alanlarda kendinden farklı yapıya sahip birçok insan ile karşı karşıya gelmektedirler. Bu farklılıklar yaş, cinsiyet, kişilik, dil, din vb.' dir. İşletmeler sahip oldukları bu farklılıkları en etkili bir biçimde kullanabilmek için, farklılığın yararlarını en üst düzeye çıkaran ve olumsuzluklarını en alt düzeye çeken bir örgütsel sistem oluşturmalarıdır (www.sosyalhizmetuzmani.org). Yani farklı işgücü potansiyelinden avantaj elde edebilmek için işletmedeki işgücünün koordineli bir şekilde çalışması, işletmenin temel kültüründe ve sisteminde birtakım değişiklikler yapılması gerekli olup, bunlar ise ancak farklılık yönetimi ile mümkündür

(Thomas, 1991 aktaran Gökçen ve Çavuş, 2014). Çünkü temel amaç herkeste bulunan ayrı ayrı küçük renklerden ahenkli bir tablo yaratmaktır. Yöneticilerin verimli bir çalışma alanı oluşturmaları sadece kullandıkları sermaye, teknoloji ve yönetsel uygulamalarla sınırlı değildir. İşletme yönetimi etkin çalışmanın en önemli olgularından biri olan insan faktörünü unutmamalı (Fettahoğlu ve İnce, 2013) ve çalışanların farklılıklarını en iyi şekilde değerlendirmelidir. Thomas, farklılıkları yönetmeyi benzerlikler ve farklılıklar, gerginlikler ve karmaşıklıklar arasında orta yolu bulup kaliteli kararlar alabilme yeteneği olarak tanımlamıştır (aktaran Better-Koehler, 2010: 2). Farklılık yönetiminde işletmedeki herkese eşit fırsatlar tanınarak, onların hepsinin ayrı ayrı bir değer olarak görülmesi ve onların potansiyel yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanma amaçlanmaktadır. Farklılıklar araştırmacılar tarafından farklı boyutlar altında ele alınmıştır. Bu boyutlar doğuştan gelen farklılıkları kapsadığı gibi sonradan kazanılan ve zamanla değiştirilebilen farklılıkları da kapsamaktadır.

1.1.5.Farklılıkların Boyutları

İnsanları birbirinden ayıran farklılıklar kolayca görülebileceği gibi kolayca görülmesi mümkün olmayan sayısız farklılıklar da bulunmaktadır (Gümüş, 2009). Laden ve Rosener (1991 aktaran Mazur, 2010) farklılığı iki farklı boyut altında incelemiştir. Bunlar;

- Birincil boyuttaki farklılıklar; cinsiyet, etnik köken, ırk, cinsel yönelim, yaş, zihinsel ve fiziksel yeteneklerdir.
- İkincil boyuttaki farklılıklar; eğitim, coğrafya, din, dil, aile durumu, yaşam tarzı, iş tecrübesi, askerlik deneyimi, çalışılan işletmedeki rol, gelir düzeyi, iletişim tarzıdır.

Birincil boyuttaki farklılıklar doğuştan gelen farklılıklardır ve bu farklılıklar temel dünya görüşünü şekillendirir. İkincil boyuttaki farklılıklar kişinin sonradan kazandığı ve zamanla değişime uğrayabilen özelliklerdir (Mazur, 2010). Bir diğer sınıflandırma ise Arredondo (2004 akt. Rijamampianina ve Carmichael, 2005) tarafından üç boyutta yapılan sınıflandırmadır.

Tablo 1: Farklılığın Boyutları

Birincil Boyut	İkincil Boyut	Üçüncül Boyut
<ul style="list-style-type: none"> • Irk, • Etnik köken, • Cinsiyet, • Yaş, • Engellilik, 	<ul style="list-style-type: none"> • Din, • Kültür, • Cinsel yönelim, • Düşünme tarzı, • Coğrafya, • Aile durumu, • Yaşam tarzı, • Ekonomik durum, • Siyasi görüş, • İş deneyimi, • Eğitim, • Dil, • Milliyet, 	<ul style="list-style-type: none"> • İnançlar, • Kabuller/Varsayımlar, • Algılar, • Tutumlar, • Duygular, • Değerler, • Grup normları,

Kaynak: Rijamampianina ve Carmichael (2005). A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity. Problems and Perspectives in Management, 1.

Yukarıda yapılan sınıflandırmadaki farklılıkların baskınlık durumları ortama göre değişkenlik gösterebilir. Örneğin; ırk bazı toplumsal durum farklılığından daha çok baskın olabilirken, işyerinde eğitimden daha az baskın olabiliyor (Rijamampianina ve Carmichael, 2005). Her üç boyutun altında sıralanan farklılıkların buldukları yere ve duruma göre baskınlık durumları değişebilmektedir. Çünkü bu değişkenlerin baskınlıkları durağan olmayan bir yapıya sahiptir. Yukarıda verilen örnek de bu konuyu oldukça iyi şekilde açıklamıştır. İşletmeler çeşitli geçmişlere ve bilgiye sahip çalışanları bünyesinde barındırarak işletmenin birçok avantaj elde etmesini sağlayabileceği gibi birtakım dezavantajların oluşumuna da çoğu zaman engel olamayabilirler. İşletmeler için avantaj ve dezavantaj yaratan durumlar farklılıkların yönetiminin avantajları ve dezavantajları başlığı altında ele alınmıştır.

1.1.6.Farklılıkların Yönetiminin Avantajları ve Dezavantajları

Küreselleşme ile birlikte şirketler farklı kültür ve müşterilerle birlikte sürekli bir etkileşim halindedirler (Nayak ve Joshi, 2012). İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için bu farklı kültürleri ve müşterileri anlayıp onların ihtiyaçlarına cevap vermeleri gerekmektedir. Bunun için de bunlara uyum sağlayabilecek bir çalışma ekibine ve kültürüne sahip olmaları gerekmektedir.

1.1.6.1. Farklılıkların Yönetiminin Avantajları

Farklılıklar, işletmelerde kritik durumlar için yaratıcı çözümler sunan ve işletmenin başarısında önemli bir yere sahip olan bir değer olarak görülmektedir (Green ve diğerleri, 2002). Çünkü işyerinde farklılıkların bulunması işletmeye sayısız fayda sağlamaktadır. Farklılıkla ilgili temel kural “eğer bir işletme farklılıkları barındırıyorsa, bu o işletmenin kendisini küresel pazarda daha iyi ifade ettiğini gösterir (Bedi, Lakra ve Gupta, 2014). Dike (2013) farklılıkların işletmeler sağladığı avantajları şöyle sıralamıştır;

- **Yüksek Seviyede Üretkenlik:** Yöneticiler için çalışma alanında verimliliği arttırmak büyük bir zorluk olabilmektedir. İşletmeler farklı stratejiler uygulayarak bu zorlukları aşip verimliliklerini arttırmayı planlamaktadırlar. Bu stratejilerinden biri, işyerinde farklılığı benimsemek ve etkin bir şekilde yönetmektir. Çalışanlara farklılıklarından dolayı değer verilip işyerindeki refah düzeyi yükseltildiğinde çalışanlar kendilerini işletmeye ait hissedeceklerdir ve işletmenin verimliliği için çaba harcayacaklardır (Dike, 2013).
- **Fikir Alışverişi ve Takım Çalışması:** Ekip çalışması işletmeler için son zamanlarda gittikçe savunulmaya başlanmıştır. Çünkü gerek mal ve hizmet üretiminde gerekse daha iyi sonuçlar elde etmenin ekip çalışması ile mümkün olabileceğini düşünmektedirler. Tek bir kişinin birden fazla görevi yerine getirmesi grup çalışmasına göre daha fazla zaman almaktadır. Bu nedenle grup çalışmasında yapılacak işlerle ilgili her bir kişi farklı fikir ve bakış açısıyla masaya oturmakta ve böylece yapılacak işler daha kısa sürede bitirilmektedir. Ayrıca var olan problemlere de mümkün olduğunca kısa sürede etkili ve iyi çözümler getirilmektedir (Dike, 2013).
- **Öğrenme ve Gelişim:** İşyerindeki farklılıklar çalışanların kişisel gelişimi için bir fırsat yaratmaktadır. Çalışanlar yeni fikirler, kültürler ve bakış açılarıyla karşılaştıklarında entelektüel sermayelerine artı değerler eklemektedirler. Ayrıca

farklı kültürlerle bir arada yaşamayı öğrenen ve onları anlayan çalışanlar, yabancı düşmanlığı ve ırkçılık gibi bariyerlerden arınılmaktadırlar.

- **Etkili İletişim:** İşletmenin içerisinde barındırdıkları avantajların, işletme için avantaja dönüşebilmesinin en birincil koşullardan birinin iletişim olduğu söylenebilir. İşletme çalışanlarının işletme içinde birbiriyle ve diğer işletme çalışanlarıyla etkin bir iletişim ağı oluşturabilmeleri için gönderdikleri mesajları doğru şekilde göndermeli ile mümkündür (Gökçen ve Çavuş, 2014). Dike (2013) işletmelerdeki farklılıkların bazı özel müşteri gruplarında etkili olduğunu dile getirmiştir. Ayrıca hizmet departmanlarının etkili iletişim için çok önemli bir yer olduğunu da belirtmiştir. Dike bu durumla ilgili verdiği örnek olarak ABD'nin Güney-Batı kesimlerindeki bazı işletmelerin çalıştıkları işletmeleri seçerken kriter olarak kendi dillerini bilen ve bunun yanında da başka dillere hakim olan çalışanları barındırmalarını benimsemişlerdir. Çünkü hem kendi dil ve kültürlerine hem de başka dile ve kültürlere sahip çalışanların iletişim açısından etkili olduklarını savunmaktadırlar.
- **Farklı Deneyimler:** Çalışanların sahip oldukları farklı geçmişler, işletmeye takım çalışması esnasında benzersiz bakış açıları ve deneyimler getirir. Farklı yetenek ve bilgi havuzuna sahip çalışanlar, birlikte çalışarak işletme için güçlü ve yararlı durumlar sağlayabilirler (Dike, 2013).

Farklılıkların yararları ile ilgili sıralamalar başka araştırmacılar tarafından da yapılmıştır. Bu yararları (www.stop-discrimination.info) şöyle de sıralamak mümkündür:

- İşletmedeki işgücü devir hızı ve işe devamsızlıkları azaltır.
- Farklı iş deneyimine ve yeteneklerine sahip kişileri işletmeye dahil ederek onları onları istihdamını sağlar.
- İşletme çalışanlarını işletmeye bağlar, moral ve motivasyonlarını artırır.
- İşletmedeki yeniliği ve yaratıcılığı artırır.
- Farklı kültürlerin nasıl yönetileceğine dair bilgi elde edilmesini sağlar ve çalışanların bilgi düzeyini yükseltir.
- Mevcut müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasını sağlar.
- Yeni ürün, hizmet ve pazarlama stratejilerinin geliştirilmesine yardımcı olur.
- Dış paydaşlarla birlikte örgütün tanınmışlığını sağlar ve imajının gelişmesine yardımcı olur.

- Dezavantajlı gruplar için fırsatların oluşmasını sağlar.

1.1.6.2.Farklılıkların Yönetiminin Dezavantajları

İşletmeler farklılıkları barındırarak ve onları doğru şekilde yöneterek farklı deneyimlere, bilgi birikimine, kültüre vb. birçok farklılığa sahip kişileri doğru şekilde yöneterek bunlardan birçok avantaj elde ederler. Bu avantajların yanında, işletmede farklılıklardan dolayı istenmeyen bazı durumların oluşması da söz konusu olabilmektedir.

Dike (2013) farklılıkların işletmelerde yarattığı dezavantajları şöyle sıralamıştır:

- **Yüksek Maliyet Yaratması:** İş memnuniyetini arttırmada etkili bir yöntem olan farklılıklar, bazen işletme için büyük maliyetlere doğurabilmektedirler. Çünkü işletme, yöneticilerden çalışanlara kadar olan her düzeydeki çalışanları farklılıklar konusunda bilinçlendirmek ve eğitmek durumundadır. Aksi takdirde farklılıkları barındırmak pek etkili olamayabilir. Eğitim çalışmaları işletme için büyük maliyetler yaratabilmektedir.
- **Ayrımcılık:** Farklı işgücüyle çalışmanın en kritik dezavantajlarından biri, bir kısım yönetici ve çalışanlar arasında ayrımcılık yapmaktır. Farklılıklara değer verip verimliliği arttırmaya çalışan yöneticiler, diğer çalışanları göz ardı ederek onların performansında düşüş yaşanmasına neden olabilirler.
- **İletişim Sorunu:** İşyerinde farklı dilden, kültürden, inançtan insanların olması çoğu zaman çalışanlar arasında iletişim sorunu doğurabilmektedir.

1.1.7.Farklılıklara Dair Yaklaşımlar

Farklıklar işletmeler tarafından doğru stratejilerle yönetildiğinde nasıl avantaja dönüştüğü ve eksik ya da yanlış stratejilerle yönetildiğinde ise nasıl dezavantaja dönüştüğü yukarıda sıralanmıştı. İşletme yöneticileri çalışanlarına dair çeşitli yaklaşımlar sergilemektedir. Bu yaklaşımlar farklı araştırmacılar tarafından farklı model başlıkları altında ele alınmıştır. Yöneticiler, işletme içerisinde bulunan farklılıkları yetkin bir şekilde yönetebildiklerinde, bir işletme için çok etkili olabilmektedir. Araştırmacılar tarafından yöneticilerin farklılıklara nasıl yaklaşımları gerektiği konusunda çeşitli görüşler ortaya atılmıştır. Aşağıda bu görüşlere yer verilecektir.

1.1.7.1. Jean Kim Modeli

Jean Kim farklı işgüçleri barındıran işletmelerin beş yaklaşımından söz etmiştir (Rao, 2010). Bu yaklaşımlar;

- **Altın kural yaklaşımı (Golden rule approach):** Bu yaklaşımın temel felsefesinin dayandığı söz “*kendine yapılmasını istemediğini başkasına yapma*”dır (Rao, 2010: 103). İşletme içerisinde bulunan bütün çalışanlar tektir ve önemlidir. Altın kural yaklaşımına göre, işletme içerisindeki herkese eşit davranılmalı ve herkes eşit değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Bu yaklaşımda eksik olarak görülen nokta ise, çalışanların başkalarının tercihlerine saygı duymadan kendi fikirlerini öne sürmeleridir (Woods ve Sciarini, 1995 aktaran Okat, 2010).
- **Asimilasyon yaklaşımı (Assimilation approach):** İşletmede bulunan bütün çalışanların, var olan işletme kültürü içerisinde şekillenmelerini amaçlanmakta ve baskın olan kültürün diğer kültürleri yok sayarak işletme içerisinde rehberlik etmesi sağlanmaktadır (Rao, 2010). Bu yaklaşımla örgüt içindeki farklılıklar yok edilerek, işgücü farklılıkları ortadan kaldırılmak istenmekte ve böylece bireylerin örgüt içerisinde asimile olmasına sebebiyet vermektedir. Bu yaklaşımda eksik olarak görülen nokta ise farklılıklara sahip olan bireylerin işletme içerisindeki yaratıcılıkları engellenerek işletmeye sağlayacakları faydalar da engellenmektedir (Okat, 2010).
- **Yanlış düzeltme yaklaşımı (Write the wrong approach):** Bu yaklaşım belirli bir grup tarafından yapılan birtakım yanlışlıkları düzeltmeyi amaçlamaktadır (Rao, 2010). Ayrıca geçmişteki eşitsizlikleri telafi etmeye çalışılırken yani azınlık grup ön planda tutulurken baskın olan grup geri plana atılabiliyor ve bu durum bu yaklaşımın eksik tarafını kabul edilmesine neden olmaktadır (Okat, 2010).
- **Kültür Özellikli Yaklaşım (Culture of approach):** Farklı bir kültüre ait incelikleri öğrenmenin yollarından biri, kültür özellikli yaklaşımdır (Rao, 2010). İşletmeler, çalışanlarını başka bir ülkedeki işletmelere göndermeden önce çalışanlarına gidecekleri ülkenin kültürü hakkında bilgi verip çalışanlarına farklı kültüre ait değerleri anlama ve tanıma konusunda yardımcı olurlar (Okat, 2010).
- **Çok kültürlü yaklaşım (Multicultural approach):** Bu yaklaşımla çalışanlara farklı kültürler hakkında bilgi verme ve kendilerini geliştirme konusunda fırsatlar sunulmaktadır. Ayrıca bu yaklaşımın odaklandığı nokta, kişilerarası beceri ve davranış değişikliklerinin işletme içindeki performansı nasıl değiştirdiğidir (Rao, 2010).

1.1.7.2. Garry Powell Modeli

Garry Powell işletmelerin farklılıklara yaklaşımlarını proaktif, reaktif, nötr olmak üzere üç durumla belirtmiştir (Powell, 1993 aktaran Sürgevil ve Budak, 2008). Bir işletme için en uygun yaklaşımın proaktiflik olduğunu söylemiştir. **Proaktif** modele sahip işletmeler, herhangi bir yasal baskı olmadan tamamen kendi isteği ile temsil düzeyi düşük olanları (kadınlar ve azınlıklar) işletmede istihdam etmeyi ilke edinir. **Reaktif** modele sahip işletmeler ise, temsil düzeyi düşük olan kişileri işletmeye dahil ederken, kendi bağımsız fikirleri ile değil de yasaların dayatmasına bağlı olarak hareket ederler. Bu yapıya sahip işletmelerin amacı yasalara ters düşmemektir. **Nötr** modelde işverenler yasaları ve işletmenin itibarını umursamazlar. Örneğin; yasalar gerektiriyor diye azınlık grupları işletmede istihdam etmezler. Tamamen kendi bildiğini okuyan bir tavır sergilerler. Bu işletmeler her türlü yasal ve toplumsal baskıya karşı kendilerini hazırlamışlardır.

1.1.7.3. Roosevelt Thomas Modeli

Farklılıkları yönetmekle ilgili ileri sürülen modellerden biri de Thomas (Sürgevil ve Budak, 2008) tarafından ortaya atılmıştır. Bu modelde işletmelerin değişen işgücü yapısına karşı nasıl reaksiyonlar verdiklerine dair üç yaklaşım ileri sürmüştür (Adrian De Beer, 2011).

- **Olumlu Eylem/Pozitif Ayrımcılık (Affirmative Action):** Olumlu eylem, işletmedeki kadınları ve azınlık grupları temsil etmek üzerine odaklanmıştır (Adrian De Beer, 2011). Yöneticiler yasaların yönlendirmesine bağlı kalarak bazı grupların işe alınmasını ve terfi edilmesini sağlamaktadır (Gümüş, 2009).
- **Farklılıklara Değer Verme (Valuing Differences):** Bu kavramın üzerinde durduğu nokta işletme çalışanları arasındaki farklılıkları kabul etmektir (Adrian De Beer, 2011). Farklılıklara değer veren işletmeler, çalışan farklılıklarını anlayıp, farklılıklarını kabul ederek çalışanlar arasındaki ilişkilerin gelişeceğini savunur (Gider, 2016).
- **Farklılıkları Yönetmek (Managing Diversity):** Thomas farklılıklara sahip işgücünden fayda sağlamak isteyen işletmelerin, işletme içerisinde birtakım değişiklikler yapması gerektiğini ve bu değişikliklerin ise yalnızca farklılıkların yönetimi ile mümkün olabileceğini söylemiştir (Sürgevil ve Budak, 2008). Odak noktasında farklı işgüçlerinden en iyi avantajı elde etmek vardır (Gider, 2016).

1.1.7.4. Taylor Cox Modeli

Cox (1991 aktaran White, 1990) işletmelerin farklılıklara yaklaşımları ile ilgili üç tip modelden bahsetmiştir. Bunlar tekil, çoğulcu ve çok kültürlü örgüt modelleridir.

- **Tekil örgüt modeli'** ne sahip işletmeler kültürel ve demografik olarak homojen bir yapıdadır ve bu homojen yapıya sahip işletmelerde çatışmalar azdır (White, 1990). Ayrıca bu model azınlık grupların ve kadınların varlığını kabul etmeyen ve onları yok sayan bir örgüt modelidir (Barutçugil, 2011). Kadınların ve azınlık grupların örgüte dahil olabilmeleri için baskın olan grubun normlarını kabul etmeleri şartı vardır (Sürgevil, 2010).
- **Çoğulcu örgüt modeli,** tekil olan örgüt modelinin aksine heterojen bir yapıya sahip olup, azınlık gruplara ve kadınlara örgüt içerisinde yer verir, çünkü onları bir değer olarak görmektedir (Barutçugil, 2011). Buna rağmen yapı ve işleyişine baskın olan grubun normları doğrultusunda yön verir. İşletmenin yapısındaki değişiklikleri azınlıklar gruplara ve kadınlara göre asla değiştirmez (Sürgevil, 2010).
- **Çok kültürlü örgüt modeli** farklı kültürlere sahip çalışanlara işletmelerde yer vermektedir. Buradaki amaç çalışanlardan en üst düzeyde yarar elde etmektir (Barutçugil, 2011). Bu model farklı insan kaynaklarına önem vermekte bu kaynakları en iyi düzeyde kullanabilme ile ilgili politikalar ve uygulamalara yönelmektedir (Sürgevil, 2010).

Yukarıdaki modeller incelendiğinde farklılıklarla ilgili işletmelerin genellikle üç boyutta olabileceği söylenebilir. Bu boyutlar ya farklılığı yok sayıp onu bir değerden ziyade bir engel olarak görüp işletme içerisinde asla yer vermemek ya da farklılıkların farkında olup işletme içerisinde onlara yer vermek ama yine de işletmede onlardan ziyade diğer grupların kuralları doğrultusunda politikalar geliştirmektir. Burada farklılıklar işletme içerisinde bir gölge gibidir denilebilir. Çünkü farklı gruplardan insanlar vardır fakat yeterince etkili değildirler. Sadece bir gölge kadar etkilidirler. Bir diğer boyut olarak da farklılığın öneminin farkına varıp onlar için işletme içerisinde düzenlemeler yapmak, onlara değer vermek ve onlardan en iyi düzeyde yararlanabilecek yöntemler geliştirmektir. Bu boyutla farklılıklar artık bir gölge belirsizliğinden kurtulup, varlığı ile işletmeye değer kazandırmaktadır. İşletmeler ya en negatif uçta olup farklılığa asla yer vermemektedir. Ya en pozitif yönde olup farklılığı en iyi düzeyde kullanıp, onlara değer vermekte ya da ikisinin orta noktasında olup farklılıklara sahip çalışanlara işletmede yer vermekte ama onları baskın olan grubun kuralları ile yöneterek işletmede tutmaktadır.

İşletmelerde çalışanlar arasında ayırım yapılmaması, herkese eşit fırsatlar sunulması, çalışanların işletmenin değerleri ile bütünleşmesini sağlayabileceği gibi, tam tersi bir durumun varlığı yani çalışanların farklılıklarından dolayı değer görmemesi ve baskın olan grubun dayattığı kurallar doğrultusunda işletmede çalışması çalışanın verimliliğini ve işletme ile bütünleşmesini engelleyecektir. Bir işletmenin başarısı çalışanlarının başarısı ile doğru orantılıdır. Eğer işletmeler çalışanlarına değer verip, onların gelişimlerine ve kariyerlerine destek olurlarsa, çalışanlar da işletmenin çıkarlarını savunurlar ve çoğu zaman kendi çıkarlarının önünde tutarlar. Bu çalışanların işletmeye olan bağlılığının göstergesidir. Bu durum literatürde örgütsel bağlılık olarak ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığın kapsamı ve önemi örgütsel bağlılık başlığı altında ele alınmıştır.

1.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI VE KAPSAMI

1.2.1.Örgütsel Bağlılıkla İlgili Temel Kavramlar

Örgütlerin ortaya çıkış sebeplerine bakıldığında, temelinde insan gereksinimlerinin olduğu görülmektedir. Belirli bir ihtiyacı karşılama gayesi ile bireyler uğraş vermişlerdir. Fakat tek başlarına verdikleri uğraşın yetersiz kaldığını başkalarının yardımı olmaksızın gayelerini yerine getiremeyeceklerinin bilincine varmalarıyla örgüt bilinci ortaya çıkmıştır (www.megap.meb.gov.tr). Görüldüğü üzere, insanlar var oldukları günden itibaren birtakım gereksinimlerini yerine getirmede tek başlarına yeterli olamamışlar ve bu durum işbirliği yapma gereksinimini doğurmuştur. Buna bağlı olarak da ortak gayelerin gerçekleşmesi için birtakım yapı, kural ve süreçler doğrultusunda insanlar bir araya gelmiştir (www.megap.meb.gov.tr).

1.2.1.1.Örgüt Kavramı

Örgüt, ortak bir gayeyi veya işi yapmak üzere bir araya gelmiş kurum veya kişilerin oluşturduğu teşkilattır (www.tdk.gov.tr). İşletme bilimleri açısından örgütün tanımı ise; gerçekleştirilmesi planlanan herhangi bir gaye için gerekli olan çalışmaların neler olduğunu belirlemek ve bu çalışmaları kişilerin görevlendirilebileceği bir biçimde düzenli bir hale getirmektir (Özkan, 2004). Geniş anlamıyla örgüt kavramını tanımlamak gerekirse; örgüt belirlenen amaçlar doğrultusunda bireylerin çabalarının koordine edildiği bir yönetim işlevini, bu yönetim işlevi ile birlikte amaçların, bireylerin, teknoloji boyutlarının birbiriyle etkileşim içinde bulunduğu bir sistemi ve bu sistem içerisinde kendine has bir kültürü olan bireyler ile işler arasındaki ilişkileri ifade eden bir yapı olarak tanımlanabilir (Güçlü, 2003).

Bir işletmenin gayeleri için insanları bir araya getirmesi, o işletmenin başarılı olabileceği anlamına gelmemektedir. İşletmenin başarısı çalışanın başarısına bağlıdır. Başarılı bir işletmeden bahsedebilmek için, çalışanların kendilerini o işletmeye ait hissetmeleri ve işletme ile aralarında bir bağlılık olması gerekmektedir.

1.2.1.2. Örgütsel Bağlılık

Luchak ve Gellaty (2007) örgütsel bağlılığı, bireyin bir işletmeye veya eylemin seyrine bağlanma durumu olarak tanımlamışlardır. Bir diğer tanımda ise bağlılık, birilerinin bir işi yapması için çok çalışması ya da bir şeye destek olma davranışıdır (www.marriam-webster.com). İşletmedeki işgücü devir hızını azaltmak ve çalışan istikrarını sağlamak için, işletmeler çoğunlukla bağlılığı beslemeye ve arttırmaya çalışırlar. Ayrıca bağlılık işletmelerin hedeflerine ulaşması için çalışanların daha fazla çaba göstermesini sağlar (Meyer ve Allen, 2004). Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların işe geç kalma, devamsızlık yapma ve işten ayrılma gibi davranışları sergileme düzeyleri düşüktür (Akar, 2014). Örgütsel bağlılıkla ilgili farklı araştırmacılar tarafından farklı zamanlarda farklı tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlarla bir örgüt için çalışanların bağlılığının örgüt için ne denli önem arz ettiği ifade edilmiştir. Literatür taraması yapıldığında, örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili ilk incelemelerin temelinin 1950 yılda Whyte tarafından yapılan araştırmaların oluşturduğu görülmektedir (Gül, 2002). Ayrıca 1980'li yılların sonlarına doğru ve 1990'lı yılların başında yönetim politikaları ile alakalı birtakım değişimler söz konusu olmuştur. Bu değişimler yönetimde kontrol yerine bağlılığa değer veren felsefi bir değişimin oluşturulması, örgütsel bağlılıklara dair temel adımların atılmasına önderlik etmiştir. Bununla beraber geleneksel Taylorist düşünce tarzının hakimiyet sürmekte olduğu bir dönemde çalışan haklarına ilişkin sendikal ve yasal etkinliklerin yoğunluk göstermesi, yeni teknolojik gelişmelerin çalışma hayatına entegre edilmesi, uluslararası rekabetin yoğun düzeyde artması ve bununla beraber çalışanların becerilerinin ön planda tutulması, ayrıca Japonların uluslararası arenada yüksek düzeydeki kaliteyi örgütsel bağlılıkla elde ettiklerine dair söylentilerin çıkmış olması, örgütsel bağlılık üzerindeki çalışmaların artmasında önemli rol oynamıştır (Bayrak Kök ve Özcan, 2012). Whyte'den sonra da çok sayıda tanımlar yapıldığı görülmüştür.

Howard Becker, çalışmasında; bağlılığı, davranışsal boyutun bir parçası olarak görmüş ve çalışanların yan fayda (side-bet) elde etmesi ve bunu tutarlı aktivitelerle bütünlendirmesi olarak tanımlamıştır (Yağcı, 2007). Burada yan fayda olarak anlatılmak

istenen “çalışanın tutumundan önemli olan herhangi bir şey” dir (Yağcı, 2007). Başka bir anlatımla para, tatil, çalışanın kıdemi, emekli aylığı gibi şeylerdir (Bozkurt, 2007). Oscar Grusky, örgütsel bağlılığın, işyeri tarafından ödüllendirilebilme gayesi ile çalışanların harcayacağı çabanın boyutu artınca örgütsel bağlılık düzeylerinin de artacağı şeklinde ele almıştır (Yağcı, 2007).

Kanter, örgütsel bağlılığı çalışanların işyerlerinin hedeflerini gerçekleştirebilme gayesi ile sarf etmiş oldukları süreç olarak değerlendirmiştir (Koç, 2009).

Rietzer ve Trice tarafından yapılan tanıma göre ise örgütsel bağlılık, işyerlerinin çalışanların gözünde yaratmış oldukları anlamlılık düzeyidir (Gül, 2002).

Mowday, Porter ve Steers’a göre örgütsel bağlılık, çalışanların işletmedeki varlıklarını devam ettirme isteklerine bağlı olup, çalışanların işletmenin gayelerine ve değerlerine ileri düzeyde bağlanmaları, kabul etmeleri ve örgütün gayeleri için yoğun çaba harcama arzularıdır (Başol, 2009).

Bir diğer tanım ise Rusbult ve Farrel tarafından yapılmıştır. Rusbult ve Farrel’e göre örgütsel bağlılık çalışanın çalıştığı işletmeye kendisini psikolojik olarak bağlı hissetmesi ve saplanıp kalmasıdır (Gül, 2002).

O’Reilly ve Chatman ise örgütsel bağlılığı, çalışanın işyerine psikolojik olarak bağlaması olarak tanımlamıştır (Özdevecioğlu, 2013).

Meyer ve Allen çalışmalarında örgütsel bağlılığın çalışanlar ve işletme arasındaki psikolojik boyutta olduğunu belirtmişlerdir. Bununla beraber çalışanların devamlı olarak buldukları işletmenin bünyesinde varlıklarını sürdürme kararı vermelerini sağlayan bir davranış olduğunu dile getirmişlerdir (Özdevecioğlu, 2013).

Balay (1999) ise örgütsel bağlılığı işletme içindeki gruplardan ziyade, işletmenin çıkarlarını ön planda tutarak, işletmenin çıkarları için çaba gösterip, o çıkarları koruyacak şekilde bir davranış sergileme eğilimi olarak tanımlamıştır.

Gül (2002) tarafından yapılan tanıma göre ise örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştıkları işyerlerine karşı olan hisleridir.

Bayram (2005) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel bağlılığın, örgütlerin yaşamsal faaliyetlerini devam ettirebilmeleri, çalışanların örgütten ayrılmamaları ile alakalı olduğunu dile getirmiştir.

Ada, Alver ve Atlı (2008) tarafından yapılan tanıma göre örgütsel bağlılık; çalışanların işletmenin gayelerini ve hedeflerini benimsemelerini, işletmenin daha iyi bir yere gelebilmesi için çabalarını ve işletmede varlıklarını sürdürmek istemelerini kapsayan bir kavramdır.

Kronolojik olarak yapılan tanımlara bakıldığında, örgütsel bağlılığın temelinin çalışan ve işletme arasında yapılan bir yazılı olmayan sözleşmeye (psikolojik sözleşmeye) bağlıdır. Çalışanın örgütün gayeleri için çabalarının yanında kendilerinin işletme içerisinde devamlılığının sağlanması için sürekli bir çaba harcama eğilimlerinin varlığından söz etmek mümkündür. Çoğu zaman çalışanın kendi çıkarlarını göz ardı edip işletme çıkarları için çalışması da söz konusu olmaktadır. Tablo 2 incelendiğinde, örgütsel bağlılığa dair görüşler daha kesin çerçeveye ile ele alınabilir.

Tablo 2: Örgütsel Bağlılığa Dair Görüşler

1960 Howard Becker	Yan fayda (side-bet)
1966 Oscar Grusky	Çaba boyutu
1968 Kanter	Süreç
1969 Rietzer ve Trice	Anlamlılık düzeyi
1979 Mowday, Porter ve Steers	Yoğun çaba harcama arzusu
1683 Rusbult ve Farrel	Psikolojik bağlanma ve saplantı
1996 Meyer ve Allen	Davranış
2002 Gül	His
2005 Bayram	Örgütlerin yaşamsal faaliyetlerine devam ettirmelerine yardım eder
2008 Ada, Alver ve Atlı	İşletme hedeflerini gerçekleştirme ve çalışan devamlılığı

Tablo 2’de örgütsel bağlılığı “yan fayda, çaba boyutu, süreç, anlamlılık düzeyi, yoğun çaba harcama arzusu, psikolojik bağlanma ve saplantı, davranış, his, örgütün yaşamsal faaliyetlerini devam ettirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve son olarak da hem işletme hedeflerinin gerçekleşmesi hem de çalışanın örgütte varlığını devam ettirmesi” gibi tanımların yapıldığı görülmektedir.

İşletmelerde örgütsel bağlılığın varlığı üç bileşenle ifade edilmiştir. Bunlar (Kashefi ve diğerleri, 2013);

- Örgütün değerlerini ve hedeflerini kabul etmesi,
- Örgütün gayeleri için büyük çaba harcama eğiliminde olması,
- Çalışanın örgütteki varlığını devam ettirmek için büyük bir arzuya sahip olması

Şekil 2: Örgütsel Bağlılık Bileşenleri



Kaynak: Khanifar, H., Hajlou, M. H., Abdolhosseini, B., Ataei, F. Ve Soltani, H., 2012, Factors of Affecting the Organizational Commitment of Employees and Customer Satisfaction, Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2 (11), 11180-11185

Şekil 2'deki bu üç bileşenin var olması durumunda örgütsel bağlılığın olabileceğini söylemek mümkündür. İşletmeler için çalışanlarının kendilerine gösterdikleri bağlılık düzeyleri hedeflerine ulaşmada çoğu zaman büyük bir destek görevi görebilmektedir. Örgütsel bağlılığın örgütte ne gibi önem arz ettiği örgütsel bağlılığın önemi başlığı altında detaylı şekilde ele alınmıştır.

1.2.1.3.Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılıkla ilgili tanımlarda da bahsedildiği gibi, çalışanların örgütün hedeflerini, gayelerini ve değerlerini benimseyip örgütün başarısı için çaba harcaması, çalışanın örgüte olan bağlılığını ifade etmektedir. Bir örgütün yaşamsal faaliyetlerini devam ettirmesi çalışanların örgütten ayrılma ya da ayrılmama kararları ile ilgilidir. Örgütler bunun farkında oldukları için kendileri için önem arz eden çalışanların örgütten ayrılmasına engel olmaya çalışmaktadırlar (Bayram, 2005). Çünkü küreselleşme ile birlikte örgütler çoğu zaman dev rakiplerle karşı karşıya gelmektedirler ve büyük bir rekabet baskısı yaşamaktadırlar (Sürgevil, 2007). Örgütlerin rekabet arenasında varlıklarını devam ettirmelerini sağlayan nihai ve temel etkinlik, çalışanların örgüte olan bağlılıklarıdır (Bayram, 2005). Yani örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, örgütteki çalışanların örgüt için çaba harcaması, örgütün hedefleriyle bütünleşmesi,

bilgi ve birikimini örgüt için kullanması ile ilintili bir durumun sonucudur. Örgütsel bağlılığı yüksek olan eğitilmiş çalışanlar, örgütün daha verimli çıktılar elde etmesine büyük katkılar sağlamaktadırlar (Oral, 2015).

Ayrıca çalışanların bilgilerini ve becerilerini örgüt için kullanmaları örgüt yönetimi için önemlidir. Çünkü örgütteki yöneticiler, örgüte yüksek bağlılık gösteren çalışanlarla çalışmak istemektedirler. Bunu istemelerinin sebebi ise işletmenin hedeflerine ulaşmasının başat yolları arasında, kendisine inanmış çalışanların varlığını hissetmeleridir (Kılıç, 2008). Çalışanların örgüte olan bağlılık seviyesi örgüt için hayati birer yol olabilmektedir.

Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artması ile birlikte; sadakatleri artmakta, çalışan devir hızı azalmakta, motivasyonları artmakta, işletmede istikrarlı bir davranış şekli sergilemekte ve makro düzeyde verimliliği arttırmaktadır(Oral, 2015).

Çalışanların örgütlerini benimsemeleri, onlar için çaba harcamaları örgütler için hayati bir değer taşıdığı görülmektedir. Bu konu ile ilgili birçok görüş söz konusudur. Örgüte değer katacak çalışanların bağlılık göstermesi örgütün gelecek planlarına ulaşmasında oldukça önemlidir. Örgütsel bağlılık ve önemi ile ilgili literatürde çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Yapılan bu çalışmalar ışığında örgütsel bağlılıkla ilgili çeşitli teoriler ortaya atılmıştır. Bu teorileri örgütsel bağlılıkla alakalı teoriler başlığı altında detaylı olarak ele alınmıştır.

1.2.2.Örgütsel Bağlılık Teorileri

Örgütsel bağlılıkla teorilerinin ilki Mowday tarafından yapılmıştır. Sonrasında ise diğer araştırmacılar çeşitli teoriler ortaya atmışlardır.

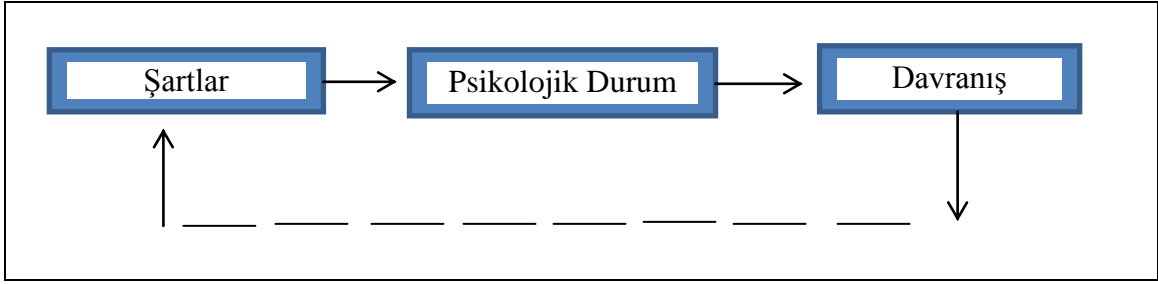
1.2.2.1. Mowday 'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Mowday örgütsel bağlılığı, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki farklı şekilde ele almıştır.

- **Tutumsal Bağlılık**

Çalışanın örgütün gayeleri ile özdeşleşmesi ve bu özdeşleşme doğrultusunda örgüt için çalışmak istemesine dair arzusunu ifade etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007). Çalışan kendi hedeflerini, gayelerini ve değerlerini; örgütün hedefleri, gayeleri ve değerleri ile özdeşleştirerek, bunları gerçekleştirmek adına örgütteki devamlılığını sürdürmesi durumunda tutumsal bağlılık ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002). Tutumsal bağlılığın gerçekleşmesi için bir süreç gereklidir (Varoğlu, 1993). Bu süreç şekil 3'deki gibi ele alınabilir (Meyer ve Allen, 1991);

Şekil 3: Tutumsal Bağlılık



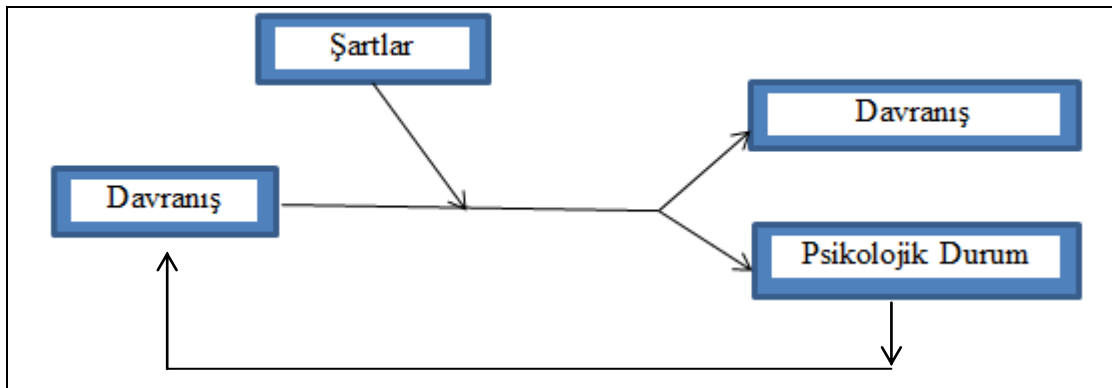
Kaynak: Meyer ve Allen, 1991, A three-component conceptualization of organizational commitment, human resource management review, 1(2), 62-89.

Şekil 3’de kesik çizgilerle gösterilen alt kısımdaki çizgiler bağlılığı devamlı duruma getiren tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri gösterirken, düz çizgiler ise bağlılığın neden-sonuç bağlantısını göstermektedir (Doğan ve Kılıç, 2007). Çalışanın içerisinde bulunmuş olduğu şartlar, çalışanın psikolojik durumuna etki eder. Çalışanın bürünmüş olduğu psikolojik hissiyat ise davranışlarını etkilemektedir. Bu davranışlar sonucunda örgüte karşı tavırlar sergilemektedir. Kişi bu süreç içerisinde, bulunduğu örgütün ilişkilerine yönelik bir eğilim gösterirse (Çöl, 2004) burada tutumsal bağlılıktan söz edilebilir.

- **Davranışsal Bağlılık**

Mowday’ın sınıflandırmasının bir diğer parçası, davranışsal bağlılıktır. Davranışsal bağlılık, çalışanın bir örgüte devam edip etmemesi ile ilgilidir (Özutku, 2008). Bu bağlılık türü temelde, sosyal psikolojinin bakış açısına dayanmakta olup, çalışanın sahip olduğu geçmiş deneyimleri ve çalıştıkları örgütle uyumlu olma durumuna göre, örgüte bağlanma sürecini ifade eder (Doğan ve Kılıç, 2007). Bu süreç şekil 4’teki gibi ele alınabilir.

Şekil 4: Davranışsal Bağlılık



Kaynak: Meyer ve Allen, 1991, A three-component conceptualization of organizational commitment, human resource management review, 1(2), 62-89.

Şekil 4'te görüldüğü gibi, çalışanın davranışları, birtakım şartlara bağlı olarak devamlı bir hal almakta ve psikolojik olarak çalışanı işletmeye bağlı bir duruma getirmektedir. Çalışanın içine girmiş olduğu psikolojik durum geri bildirim etkisi yaratarak çalışanın örgütsel bağlılığını arttırmaktadır. Yani, çalışan bir davranışı sergiledikten sonra, bazı etmenlere bağlı olarak davranışına devam etmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü davranışa bağlı hale gelmektedir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007). Davranışsal bağlılıkta bulunan çalışanlar, işletmeden ziyade işletmenin belirli faaliyetlerine bağlanırlar (Bayram, 2005).

1.2.2.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Etzioni örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmada üç bakış açısına yer vermiştir. Bunlar; Ahlaki bağlılık, çıkarıcı (hesapçı) bağlılık ve yabancılaştırıcı (uzaklaştırıcı) bağlılıktır (Mgoqulwa, 2008).

- **Ahlaki Bağlılık**

Ahlaki bağlılıkta, çalışanın örgütsel hedefleri ve değerleri içselleştirmesi söz konusudur. Bu bağlılık, pozitif duygusal bağlılıkla karakterize edilir (Hornung, 2010). Ahlaki bağlılığın temeli bireylerin, örgütün hedeflerini ve değerlerini içselleştirerek otorite ile özdeşleşmesi temeline dayanmaktadır. Bireyler toplum için yarar sağlayan gayeleri takip ettiklerinde içinde buldukları örgütlerine daha yüksek düzeyde bağlanmaktadır (Balay, 2000).

- **Çıkarıcı (Hesapçı) Bağlılık**

Çıkarıcı (hesapçı) bağlılık; çalışan ile örgüt arasında oluşan karşılıklı katkıya dayalı bir temele dayanır (Mgoqulwa, 2008). Çalışanların örgütlerine sağlamış oldukları katkılarından dolayı örgütleri tarafından ödüllendirilmesine dayanan bir bağlılıktır

(Doğan ve Kılıç, 2007). Kısacası örgüt ile çalışanlar arasında oluşan alış-veriş ilişkisi söz konusudur. Çalışanlar günlük olarak aldıkları ücret karşılığında, o gün içerisinde yapmaları gerek iş ya da işleri yaparlar ve bu oluşuma dayalı bir bağlılık sergilerler (Gül, 2002).

- **Uzaklaştırıcı (Yabancılaştırıcı) Bağlılık**

Uzaklaştırıcı (yabancılaştırıcı) bağlılıkta, çalışanın örgüte olan bağlılığı psikolojik bir boyuttadır. Çalışanın bağlılığı psikolojik boyutta bir bağlılık olmamasına rağmen örgütte kalmaya devam etmektedir (Balay, 2000). Kısacası uzaklaştırıcı bağlılık negatif yönlü bir örgütsel bağlılıktır (Büssing, 2002).

1.2.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, çalışan ve örgüt arasında oluşan psikolojik bir sözleşme ve çalışanların, örgütün birtakım özelliklerini içselleştirdiği örgütsel perspektife uyum sağlama derecesi olarak ele almışlardır (Çetin, 2011). Bu tanımın ışığında O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığın üçe ayırmıştır. Bunlar; uyum bağlılığı, içselleştirme bağlılığı ve özdeşleşme bağlılığıdır.

- **Uyum Bağlılığı**

Uyum bağlılığının temelinde ödülünden faydalanma, cezadan kaçınma söz konusudur. Çalışanlar örgüt tarafından yapılan ödüllendirmeden yararlanmak ve oluşabilecek cezalardan kaçınmak amacıyla örgüte karşı bir bağlılık gerçekleştirirler (Çetin, 2011).

- **İçselleştirme Bağlılığı**

İçselleştirme bağlılığı, çalışanın kişisel değerleri ile örgütün değerlerinin örtüşmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bireyin ve örgütün değerlerinin örtüşmesinin ön planda olduğu bir bağlılıktır (Çetin, 2011). Hem bireyin kendi değerlerinin hem de örgütteki diğer çalışanların birbirleriyle ahenk içerisinde olduğu bir durum söz konusudur (Bayram, 2005).

- **Özdeşleşme Bağlılığı**

Özdeşleşme bağlılığında, çalışanların örgüt içerisinde bulunan diğer gruplarla yakın ilişkiler kurması, bu ilişkiler sonucunda bir gruba üye olması ve bu gruba üye olmasından duyduğu onur sonucunda örgütle bir özdeşleşme sürecine girmesi sonucunda oluşan bir durum vardır (Çetin, 2011).

1.2.2.4. Allen ve Meyer 'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Allen ve Meyer de örgütsel bağlılığı üç başlık altında ele almıştır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve kuralcı (normatif) bağlılıktır.

- **Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık, çalışanların buldukları örgüte duygusal olarak bağlanması ve çalıştığı örgütle bütünleşmesine dayanan bir bağlılıktır (Balay, 2000). Allen ve Meyer duygusal bağlılığın gerçekleşebilmesi için örgütte birtakım faktörlerin olması gerektiğini dile getirmişlerdir. Bu faktörler (Allen ve Meyer, 1990 akt. Doğan ve Kılıç, 2007);

İş cazibesi: Örgüt tarafından çalışanlara verilen işin cazibeli bir boyuta sahip olması gerektiğini ifade etmektedir.

Rol açıklığı: Örgütün çalışanlarına, onlardan ne beklediğine dair net açıklama yapması gerektiğini ifade etmektedir.

Amaç açıklığı: Çalışanların, örgütte yaptıkları iş ya da işleri hangi amaçlarla yaptıklarına dair açık bir görüşe sahip olunması gerekliliğini ifade etmektedir.

Amaç gücülüğü: Örgütün, çalışanlardan işin gereklerini yerine getirmesini istemesini ifade etmektedir.

Önerilere açıklık: Örgüt içerisinde bulunan tüm çalışanların fikirlerinin kademe farkı gözetmeksizin dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir.

İşgörenler arasında uyum: Çalışanlar arasında samimi bir uyumun olması gerektiğini ifade etmektedir.

Örgütsel güvenirlilik: Çalışanların, örgüt tarafından verilmiş olan tüm sözlere inanmasını ifade etmektedir.

Eşitlik: Örgüt tarafından çalışanlar arasında ayırım yapılmadan, herkese hak etmiş olduğu değerin verilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Bireye önem: Çalışanlarda, örgüt için yapmış oldukları işlerin örgüte faydalar sağladığı doğrultusunda duyguların oluşmasını sağlamak gerektiğini ifade etmektedir.

Geri bildirim: Çalışanlara yapmış oldukları iş ya da işlerden dolayı geri bildirimde bulunulması gerektiğini ifade etmektedir.

Katılım: Çalışanların örgüt içerisinde kendileri ile ilgili kararlar verilirken, bu karar verme anına katılmalarını sağlamakla ilgilidir. Yani çalışanların yapacakları iş ve performans standartları ile ilgili konularda kararlara katılmasını sağlamak gerekliliğini ifade etmektedir.

Allen ve Meyer bir örgüt içerisinde duygusal bağlılığın yaşanması için yukarıda bahsedilen faktörleri barındırması gerektiğini savunmuşlardır.

- **Devam Bağlılığı**

Devam bağlılığı, çalışanın bulunduğu örgütten ayrılması durumunda doğan maliyeti göze almayı ve bu maliyeti kabul etmesi ile ilişkili bir bağlılıktır (Balay, 2000). Şöyle ki devam bağlılığı, çalışanların buldukları örgüte yapmış oldukları yatırımlarla ilişkili bir bağlılıktır. Çalışan kaybettiği zaman ve vermiş olduğu emekle ilişkili olarak elde etmiş olduğu statü ve maddiyatı örgütten ayrılınca kaybedeceği için, bunu göze alamayıp örgütte kalmasına dayanan bir bağlılıktır (Yalçın ve İplik, 2005).

- **Kuralcı (Normatif) Bağlılık**

Kuralcı (normatif) bağlılıkta, çalışanın örgütte kalmayı kendisine bir görev olarak görmesi sonucunda ortaya çıkan bir bağlılık davranışıdır (Bozkurt ve Yurt, 2013). Bu bağlılıkta, çalışan kendisini işverene karşı borçlu hissetmektedir. Çünkü örgüt tarafından çalışana yapılmış birtakım yatırımlar ve harcamalar söz konusu olmaktadır. Bu yatırımlar çalışanın bireysel olarak gelişmesi ile ilgili kurslar vs. kapsamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007). Kısacası, çalışan kendisinin örgüte karşı sorumluluklarının olduğuna inandığı için bu bağlılığı sergilemektedir (Yalçın ve İplik, 2005).

1.2.2.5. Katz ve Khan'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Katz ve Khan örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmayı yaparken; örgütteki çalışanların görevlerini gerçekleştirme yani çalışmış oldukları örgüte bağlılık duymalarını sağlayan birtakım ödevlerin varlığından söz etmişlerdir. Örgütsel bağlılık, çalışanların iç ve dış ödüllerin birleşimine bağlı olarak buldukları sistem içerisinde sergilemiş oldukları davranışlardır (Uştu, 2014).

İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller araçsal devreyi oluşturur. İçsel devreler tamamen kişinin değer ve ihtiyaçlarını ifade etmektedirler. Bunlar anlatımsal devlerdir.

Dış ödüller ise; çalışanların sorumlu oldukları işleri aldıkları para karşılığında yapmaktadırlar. Bu çalışanlar için araçsal devredir (Balay, 2000).

Çalışanlar içsel ve dışsal olarak almış oldukları ödüller bağlanımda bulunmuş oldukları örgütler karşı bir bağlılık davranışı sergilemektedirler.

1.2.2.6. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Wiener'in yapmış olduğu örgütsel bağlılık sınıflandırması, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık arasındaki ayrımı ile ilişkili kuramsal bir modeli ifade etmiştir. Bu bağlılığın temelinde araçsal olarak ifade edilen bağlılığın temelinde faydacı, çıkarıcı ve kendi ile alakalı çıkarılara dayanan bir bağlılığı ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığı ise,

çalışanın örgüte olan bağlılığının temelinde içselleştirmiş olduğu baskılar ve inançlar oluşturmaktadır. Araçsal olarak ifade edilen bağlılıkta, çalışanların kendi kişisel eğilimleri söz konusu iken, örgütsel olarak ifade edilen bağlılıkta ise örgüt için eğilimler söz konusudur (Gürkan, 2006; Balay, 2000).

Yapılan literatür taramasında örgütsel bağlılıkla ilgili çeşitli sınıflandırmaların yapılmış olduğu görülmüştür. Yukarıda bunlardan sadece altı tanesine yer verilmiştir. Bunlara aslında her ne kadar farklı araştırmacılar tarafından yapılmış olsa da birbirlerine benzeyen yönleri de söz konusudur. Bu sınıflandırmaları kısaca özetlemek gerekirse;

Mowday örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki kategoride incelemiştir. Tutumsal bağlılığın temeli hedef, gaye ve değer bakımından çalışan ve örgütün uyuşmasına dayanmaktadır. Davranışsal bağlılıkta ise çalışanın sadece örgütün sergilemiş olduğu birtakım faaliyetlere bağlılık duyması vardır. Bir diğer sınıflandırma ise Etzioni tarafından yapılmıştır. Etzioni örgütsel bağlılığı üç kategoride incelemiştir. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı (hesapçı) bağlılık ve uzaklaştırıcı (yabancılaştırıcı) bağlılıktır. Ahlaki bağlılıkta; çalışan örgütün hedeflerini içselleştirir. Çıkarıcı (hesapçı) bağlılıkta; örgüt ile çalışan arasında oluşan karşılıklı yarara dayalı yani karşılıklı alış-veriş ilişkisinin dayalı bir bağlılık söz konusudur. Uzaklaştırıcı (yabancılaştırıcı) bağlılıkta ise; çalışanın psikolojik boyutta örgüte karşı bir bağlılık sergilemesidir. O'Reilly ve Chatman da örgütsel bağlılığı üç kategoride incelemiştir. Uyum bağlılığı, içselleştirme bağlılığı ve özdeşleştirme bağlılığıdır. Uyum bağlılığında çalışan, örgüt tarafından verilen ödülleri almak, cezalardan kaçınmak için bir bağlılık sergiler. İçselleştirme bağlılığında, çalışan ve örgütün gaye, hedef ve değerlerinin birbiriyle ahenk oluşturması sonucunda ortaya çıkan bir bağlılıktır. Özdeşleşme bağlılığında ise çalışanın örgütle özdeşleşmesi ve bir gruba üye olması sonucunda oluşan onur duyma hissine bağlı olan bir bağlılığı ifade etmektedir. Allen ve Meyer de örgütsel bağlılığı üç kategori altında inceleyen araştırmacılar arasındadır. Bunlar duygusal, devam ve kuralcı (normatif) bağlılıktır. Duygusal bağlılıkta, çalışan örgüte duygusal anlamda bir bağlılık davranışı sağlamaktadır. Devam bağlılığında, çalışanın örgüte bağlanma sebebi, örgüte karşı harcadığı zamana, emektir. Kuralcı (normatif) bağlılıkta ise çalışanın örgütte olan bağlılığının sebebi, örgütte kalmayı bir görev olarak görmesidir. Katz ve Khan ise bağlılığı içsel ve dışsal birtakım ödüllere bağlamaktadır. Wiener ise bağlılığı sınıflandırmadaki amacı araçsal ve örgütsel bağlılık arasındaki sınıflandırmaya arasındaki ayrımı ortaya çıkarmaktır. Araçsal olarak nitelendirdiği bağlılığın temelini, birtakım çıkar elde etmeye dayandırmaktadır.

Örgütsel olarak nitelendirdiği bağlılıkta ise çalışanın örgütsel gaye, hedef ve değerleri içselleştirmesi söz konusudur.

Yukarıdaki özetten de anlaşılacağı üzere, temelde birbiriyle benzeşen sınıflandırmalar söz konusudur. Örneğin Allen ve Meyer, Mowday ve O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırmasının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Çalışanların örgüte karşı göstermiş oldukları bağlılık düzeyleri farklılık gösterebilmektedir.

1.2.3.Örgütsel Bağlılığın Düzeyleri

Çalışanlara örgütlere çeşitli nedenlerden dolayı bağlılık gösterebildikleri gibi, bu bağlılıkları çeşitli düzeyler de olabilmektedir. Randall (1987) çalışanları örgütlerine karşı sergilemiş oldukları bağlılık düzeyleri üzerinde durmuş ve bu bağlılık düzeylerinin olumlu ve olumsuz çıktıları üzerine yoğunlaşmıştır (Balay, 2000 akt. Koç, 2009). Randall çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerini üç boyutta sınıflandırmıştır. Bunlar düşük düzeyde bağlılık, orta düzeyde bağlılık ve yüksek düzeyde bağlılıktır (Doğan ve Kılıç, 2007).

1.2.3.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Çalışanların örgüte karşı düşük düzeyde bir bağlılık duymaları hem çalışanlar hem de örgüt açısından birtakım olumlu ve olumsuz çıktıları neden olmaktadır (Şahin Perçin ve Özkul, 2009). Çalışanların örgüte karşı düşük düzeyde bağlılık davranışı sergilemeleri, başka fırsatları değerlendirebilme konusunda yollarını açmaktadır (Randall, 1987 akt. Doğan ve Kılıç, 2007). Ayrıca örgüte karşı düşük düzeyde bağlılık eğiliminde olan çalışanlar, kendileri için başka işler arayacaklarından, insan kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanabilmektedirler (Bayram,2005). Çalışanların örgüte düşük düzeyde bağlılık göstermeleri çoğu zaman örgüt için olumsuzlukları beraberinde getirmektedir. Çünkü düşük performans gösteren çalışan ya da çalışanların işten ayrılması, çalışan devir hızını yükseltmekte, işte zamanında bulunmama ve bulunduğu örgütte uzun süre kalmama isteği doğurmaktadır. Ayrıca bir başka önemli sonuç ise, çalışanların örgüte karşı düşük bir bağlılık hissetmesi örgütün aleyhinde davranışlar sergilemesine neden olabilmekte ve bu durum örgüte ciddi anlamda zararlar verebilmektedir (Şahin Perçin, 2009).

1.2.3.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Orta düzeyde örgütsel bağlılık gösteren çalışanlar, örgüte karşı tam anlamıyla bir bağlılık göstermemektedirler. Çalışanlar burada kendilerini örgüte karşı adanmadıkları için, örgütün sadece bazı değerlerini benimserler ve kendi kimlikleri için uğraş verirler (Bayram, 2005). Kısaca, orta düzeyde örgütsel bağlılıkta çalışan örgütün

gayelerini yerine getirirken, sahip olduğu bireysel değerlerini ve kimliğini da korur (Şahin Perçin, 2009). Çalışan bu bağlılığı, örgüte karşı bir görev olarak görmekte ve ayrıca bu durumu doğru bir karar olarak nitelendirmektedir (Koç, 2009).

1.2.3.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık davranışı sergileyen çalışan, örgüt içerisinde icra etmiş olduğu mesleğinde başarı elde etmesinin yanında, almış olduğu ücret konusunda da doyum noktasına ulaşır (Doğan ve Kılıç, 2007). Ayrıca çalışanın örgüte karşı göstermiş olduğu bağlılıktan dolayı, işveren tarafından yetkilendirilir ve üst pozisyonlara terfisi sağlanarak ödüllendirilir (Bayram, 2005).

Örgüt için yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, örgüt için güvenli ve sabit olan bir işgücünü ifade etmektedir. Ayrıca örgütün verimliliği açısından daha fazla çaba harcarlar ve örgütün gayelerini isteyerek kabul ederler. Fakat aşırı derecede bir örgütsel bağlılık gösteren çalışan kendi bireysel gelişimine daha az zaman harcamaktadır. Bununla beraber çalışan işte yaşamış olduğu stresi aile ve diğer çevrelerine yansıtır. Bu da kişinin hayatında olumsuzluklara neden olabilir. Ayrıca örgüt açısından da birtakım olumsuzluklar yaratabilmektedir. Çünkü bazen yanlış kişiler örgüte körü körüne bağlı duruma gelebilmektedir. Bu durumda çalışanlar örgüt için yararlı olmayan fakat kendilerini örgüt için yararlı olduğuna inandıkları için gereksiz bir enerji harcayabilirler, bu da örgüt için olumsuz durumlar yaratabilir (Şahin Perçin ve Özkul, 2009).

Görüldüğü gibi çalışanlar farklı düzeylerde örgütlerine karşı bağlılık davranışı sergileyebilmektedirler. Çalışanların bağlılıklarını etkileyen çeşitli faktörler söz konusudur. Bu faktör, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler başlığı altında aşağıdaki gibi ele alınabilir.

1.2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyen faktörlerle ilgili çeşitli çalışmalar söz konusudur. Yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerle ilgili çalışmalardan birinde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler beş başlık altında ele alınmıştır. Bu başlıklar (Arbak ve Kesken, 2005);

- Kişisel özellikler,
- Çalışma deneyimleri,
- İş özellikleri,
- Rol özellikleri,

- Örgütsel özellikler'dir.

Bir diğer çalışmaya göre ise örgütsel bağlılık dayandığı temel faktörler dört başlık altında ele alınmıştır. Bu Mowday, Porter ve Steers' in sınıflandırmasıdır. Bu sınıflandırmaya göre örgütsel bağlılığa etki eden faktörler (Yalçın ve İpek, 2005);

Tablo 3: Mowday, Porter ve Stees'e Göre Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Demografik Faktörler
	İş ve Çalışma Hayatı İle İlgili Faktörler
Rol ve İş Özellikleri ile İlgili Faktörler	
İşin Yapısal Özellikleri ile İlgili Faktörler	
İş Deneyimine ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörleri	

Kaynak: Yalçın, A. ve İplik, F. N., 2005, Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 395- 412.

Tablo 3'te görüldüğü üzere Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılığı dört başlık altında ele almıştır.

Bir diğer sınıflandırmada örgütsel bağlılık üç başlık altında ele alınmıştır (Zahra, 1984 akt. Küçüközkan, 2015);

- Çalışanın sahip olduğu eğitim düzeyi, yaşı, cinsiyeti, ırkı vb. gibi geçmiş birikimler,
- Çalışanın sahip olduğu kişilik özellikleri (kendine olan özgüveni, bir şeyi başarmaya dair olan özgüveni, iş odaklı kişiliği),
- Örgütsel faktörler (işteki başarısı ve ilerlemesi, liderlik, algılanan iş özellikleri)'dir.

Yukarıda örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili bazı sınıflandırmalardan söz edilmiştir. Örgütsel bağlılığa etki edene faktörlerle ilgili yaygın olarak kullanılan sınıflandırma Tablo 4'deki gibidir (Bülbül, 2007);

Tablo 4: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

1) Kişisel Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> • Kişisel Özellikler, <ul style="list-style-type: none"> ✓ Yaş, ✓ Cinsiyet, ✓ Medeni hal, ✓ Eğitim durumu, ✓ Kıdem (Çalışma süresi) gibi değişkenler, 	<ul style="list-style-type: none"> • Psikolojik sözleşme, • İşle alakalı beklentiler,
2) Örgütsel Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> • Takım çalışması, • Ücret düzeyi, • İş tatmini, • Liderlik, • İşgören devri, • Kariyer, 	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel adalet, • Rol belirsizliği ve çatışma, • Örgütsel ödüller, • Örgüt kültürü, • Nezaret (Denetim),
3) Örgüt Dışı Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni iş olanakları, 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesyonellik,

Kaynak: Bülbül, M., 2007, Örgütsel bağlılık ve kamu kuruluşlarına yönelik bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 1- 101.

Tablo 4'te görüldüğü üzere literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerle ilgili yaygın olarak söz edilen sınıflandırma üç başlık altında ele alınmıştır.

1.2.4.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden kişisel faktörler; kişisel özellikler, psikolojik özellikler ve işle alakalı beklentilerdir.

1.2.4.1.1. Kişisel Özellikler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özellikler; yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu ve kıdem gibi değişkenlerdir (Seyhan, 2014).

- **Yaş**

Çalışanların yaşlarının örgütsel bağlılığa etkisi ile alakalı yapılan çalışma sonuçları; çalışanların yaşları ilerledikçe, örgüte karşı olan bağlılıklarının arttığı yönündedir (Çöl ve Gül, 2005). Çünkü yaş ilerledikçe çalışanın aktif bir şekilde iş bulabilme, yeni işin nitelikleri için eğitim alabilme imkânları azalmaktadır.

Cohen (1993)' e göre ise çalışanların yaşının daha genç olması demek, çalışanların tecrübesiz ve iş alternatiflerinin olmaması demektir ve bu durum genç olan çalışanları örgüte daha bağlı hale getirebilmektedir.

Çalışanların çok genç yaşta ve ileri yaşta olmaları, onların tecrübe ve yeni iş alternatifleriyle ilişkilidir. Genç yaştaki tecrübesiz çalışanlar yeteri kadar tecrübeye sahip olmadıklarından çalıştıkları örgüte daha fazla bağlanmaktadır. Bir başka açı ise çalışan yaşlarının ilerlemesi, işin gereklerini yerine getirebilmenin zorluklarından dolayı ya da yeterince iş alternatifinin olmayışı, çalışanları örgütlerine daha bağlı duruma getirmektedir.

- **Cinsiyet**

Cinsiyetin örgütsel bağlılığa olan etkisi ile ilgili çeşitli görüşlerin varlığından söz etmek mümkündür. Geçmiş çalışmalarda kadınların ve erkeklerin çeşitli nedenlere bağlı olarak farklı boyutlarda örgütsel bağlılık davranışları gösterdikleri gözlemlenmiştir (Savery and Syme, 1996 akt. Govindasamy; 1999). Russ ve McNeilly (1995) ise örgütsel bağlılıkla cinsiyet arasında bir bağlantı olmadığını ileri sürmüştür (Govindasamy, 1999).

Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ile ilgili birçok görüş ortaya atılmıştır. Bu görüşler hangi cinsiyetin daha çok örgütsel bağlılık gösterdiği ile alakalıdır. Bazı araştırmacıların görüşleri kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerine göre daha düşük oldukları yönünde olup bu görüşü savunurken de gösterge olarak aşağıdaki nedenleri sıralamışlardır (Bülbül, 2007).

Kadınların Ailevi Rollerine Vermiş Oldukları Değer: Yapıları gereği kadınların aile içindeki rollerine daha fazla değer veriyor olmaları, kariyerlerini ikinci plana atmalarına sebebiyet vermekte ve bu durumda kadınların örgütsel bağlılığına negatif yönde etki etmektedir.

Kadınların İşgücüne Dahil Olmalarına Engel Birtakım Faktörlerin Varlığı: Çalışanların işgücündeki varlıklarını sürdürmelerine ya da dahil olmalarına yönelik gerek hukuki, gerek dini ve ahlaki gerekse kültürel gibi birtakım engeller söz konusudur. Bunlar kadınları arka planda tutan ve onların iş yaşamının bir parçası olmalarını, iş yaşamının bir parçası olabilseler bile yükselmelerine engel olmaktadır. Bu durumda erkeklerin kadınlara oranla daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiklerinin göstergesi olarak kabul edilmiştir.

Bazı araştırmacılara görüşleri ise kadınlar örgütsel bağlılık düzeyleri erkeklere oranla daha yüksek düzeyde olduğuna dair olup bu görüşü savunurken de gösterge olarak aşağıdaki nedenleri sıralamışlardır (Negiz, Oksay ve Akman, 2011).

- Kadın çalışanları erkek çalışanlara oranla çalıştıkları işlerde daha fazla istikrarlıdır.
- Kadın çalışanların yaptıkları işle aralarında duygusal bir bağ oluştururlar.

Görüldüğü gibi çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile cinsiyetleri arasında çeşitli görüşler söz konusudur. Bu sebepten dolayı kesin bir ifadeden söz etmek mümkün olamamaktadır.

- **Medeni Hal**

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının medeni halleriyle olan bağlantısı hakkındaki görüşlere göre; evli olan çalışanların bekar olan çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri yönündedir (Osei, Acquah ve Acheampong, 2015).

Çünkü evli olan çalışanların daha fazla ailevi sorumluluklarının olması, onları daha çok istikrar gerektiren güvenli işlerde çalışmaya yönlendirir ve bu sebepten dolayı bekar olanlara oranla daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık davranışı sergilemektedirler (Chughtar ve Zafar, 2006).

Çalışanların yerine getirmekle yükümlü oldukları sorumluluklarının olup olması, buldukları örgüte karşı olan bağlılıklarını etkileyebilmektedir. Evli olanların bekar olanlara oranla sorumluluk düzeylerinin yüksek olmaları örgütün değer ve gayelerini daha erken benimsemeleri ve onlara bağlı hale gelmelerini sağlayabilmektedir.

- **Eğitim Düzeyi**

Çalışanların eğitim düzeylerinin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi ele alındığında; eğitim düzeyi artıkça, çalıştıkları örgüte karşı daha fazla beklenti içine girmektedirler ve ayrıca çalışanların eğitim düzeyi artıkça iş alternatifleri de artmaktadır (Çöl ve Gül, 2005). Eğitim düzeyi düşük olan çalışanlar için ise bu durumun tam tersidir.

Bu durumda eğitim düzeyi ile çalışanlarına örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki negatif yönlüdür. Çünkü eğitim düzeyi düşük olan çalışanların iş değiştirmeleri daha güçtür ve bu yüzden örgütlerine daha çok bağlılık gösterirler (Chughtar ve Zafar, 2006).

- **Kıdem**

Kıdem, çalışanların bir örgütte faaliyet göstermelerinin yani bir örgütte çalışmalarının kapsadığı süreye ilişkin bir göstergedir (Hoş ve Oksay, 2015). Çalışanın örgütte faaliyet gösterdiği toplam süre, örgütsel bağlılığını etkileyen faktörler arasında yer almaktadır.

Bir çalışanın kıdem alabilmesi için zamanın yanında bir çaba da harcaması gerekmektedir. Eğer örgütten ayrılırsa harcamış olduğu bütün zaman ve çabanın boşa gideceği düşüncesine ilişkin bir düşünce içerisinde olması, çalışanı daha fazla örgütsel bağlılık davranışı sergilemesine yöneltmektedir (Yalçın ve İplik, 2005).

- **Psikolojik Kontrat**

Psikolojik kontrat; çalışan ve işletme arasında karşılıklı beklentiler doğrultusunda oluşmuş olan birtakım algıları ifade etmektedir (Aydın Tükeltürk, Şahin Perçin ve Güzel, 2012). Bir diğer ifade ile psikolojik kontrat, örgütün birer parçası olan çalışan ve yönetici arasındaki beklenti ve ilişkiyi açıklamaktadır (Vasantha, 2016).

Psikolojik kontrant'ın çalışan ve yöneticiler arasında oluşmuş olan yazılı olmayan bir tür sözleşme olduğunu söylemek mümkündür. Herhangi bir yazılı dokümana bağlı olmayan ve algılara dayanan bu sözleşme örgüt için oldukça büyük bir önem arz etmekle birlikte, çalışan ile örgüt arasındaki bağlılıkta bir köprü gibidir (Bülbül, 2007).

- **İşle İlgili Beklentiler**

Çalışanların örgütte kalmalarının nedenleri arasında örgüt tarafından gereksinimlerinin ve hedeflerinin yerine getirilmesi vardır. Bu gereksinimler ve hedefler çalışanların gayelerini oluşturmaktadır. Örgüt tarafından çalışanların gayelerinin yerine getirilmesi onların örgüte olan bağlılıklarına olumlu yönde etki etmektedir (Babadağ, 2010; Ahmadi, 2014).

1.2.4.1.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden örgütle alakalı olmayan nedenlerin varlığının yanında, çalışanın örgüte kalma ya da kalmama gibi tercihini etkileyen örgütle alakalı faktörler de söz konusudur. Takım çalışması, ücret düzeyi, iş tatmini, yönetim ve liderlik, çalışan devri kariyer, örgütsel adalet, rol belirsizliği ve çatışma, örgütsel ödüller, örgüt kültürü, nezaret (denetim)dir.

- **Takım Çalışması**

Takım çalışmasının etkin olduğu örgütlerde çalışanların sahip olduğu birtakım kazanımlar söz konusudur. Bunlar (Gündoğan, 2009);

- Çalışanın etkin şekilde plan yapma kabiliyetleri gelişir,
- Yeniliklere daha çabuk adapte olurlar,
- İşlerini daha kaliteli ve verimli bir şekilde yaparlar.

Böylece başarılı bir ilerleme kaydeden çalışanların işteki tatmin düzeyleri daha yüksek olur ve bu durum çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine olumlu yönde etki eder.

- **Ücret Düzeyi**

Örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olan örgütsel faktörlerden biri de ücret düzeyidir. Daha iyi şartlarda yaşamak ve gelir elde etmek çalışanların en büyük amaçlarından biridir. Bu sebeple ücret ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki söz konusudur (Çelebi, 2009).

Çöl ve Gül (2005)'e göre kar amacı gütmeyen kuruluşlar dışındaki neredeyse bütün kuruluşlarda çalışanların işte kalıp kalmama kararına etki eden en önemli belirleyicilerden biri olarak ücret düzeyi görülmektedir.

- **İş Tatmini**

İş tatmini, çalışanlar ve iş özelliklerinin birbirleriyle örtüşmesi sonucuna bağlı olarak ortaya çıkmakta ve kısaca çalışanın örgüt içerisindeki işine karşı olan hissiyatlarını ifade etmektedir (Yiğit, Dilmaç ve Deniz, 2011).

Çalışanların işteki tatmin düzeyinin düşük olması, işletme açısından olumsuzluklar doğurmaktadır. Bu olumsuzluklardan önemli olan sonuçlarından biri de düşük örgütsel bağlılıktır (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013).

- **Liderlik**

Felsefik bakış açısına göre liderlik, çalışanları doğru şekilde değerlendirmek ve onları doğru yere getirmektir (Seyhan, 2014). Bir başka tanıma göre ise liderlik, belirli

bireysel ya da toplumsal gayelerde başarıya ulaşabilmek için bir kişinin diğer kişi ya da kişileri etkileyip onları yönlendirmesidir (Örücü ve Teker, 2014).

Williams ve Hazer (1986) liderliğin örgütsel bağlılıkla arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak için yaptıkları araştırmanın sonucunda, ikisi arasında bir ilişkinin olduğunu dile getirmişlerdir (Seyhan, 2014). İyi bir liderin çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını arttırdığı söylenebilir.

- **İşgören Devri**

İşgören devrini kavramsal olarak; bir yıl içerisinde çalışanların kendi istekleri ya da istekleri dışında örgütten ayrılan çalışan oranı olarak tanımlanabilir (Demirkıran ve Erdem, 2014). Bu oranı hesaplarken izlenen yol ise (Bülbül, 2007);

İşten ayrılan çalışan sayısını, ortalama toplam çalışan sayısına bölüp 100 ile çarparak iş gören devir hızını elde etmek mümkündür. İşgören devri isteğe bağlı ve isteğe bağlı olmayan olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. *İsteğe bağlı çalışan devrinde;* çalışanların emekli olması, daha iyi iş fırsatı bulması, çalışma şartlarındaki güçlük vb. durumlardan dolayı ortaya çıkarken, *isteğe bağlı olmayan çalışan devrinde;* çalışanın haberi olmadan işten çıkarılması ya da çalışanın işten ayrılmak zorunda bırakılmasıdır (Akıncı, 2006).

Örgütsel bağlılık ile çalışan devri arasındaki ilişkiye bakıldığında; örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan ya da örgüte herhangi bir bağlılık duymayan çalışanların, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmemeleri sonucunda örgütten ayrılma kararı alırlar (Demirkıran ve Erdem, 2014).

- **Kariyer**

Kariyer, Bir çalışanın iş hayatı boyunca ilerleme sağlamak, başarılı olmak gayesi ile izlemesi gereken faaliyet yolu olarak ele alınabilir (Bülbül, 2007).

Jauch, Osbern ve Terpening (1980 aktaran Atay, 2006)' e göre çalışanın örgütte kalma ya da ayrılma kararını etkileyen faktörler arasında kariyerine olan bağlılığının önemli bir faktör olduğunu ileri sürmekle birlikte, çalışanın örgütsel bağlılığını sadece çalışanın örgütle bütünleşmesinin dışında kariyeri ile bütünleşmesinin önemli bir etkisi vardır.

Eğer bir kişi kariyerine çok önem veriyor ve çalıştığı işletmenin kendi kariyerini geliştireceği ve fırsatlar sunacağına inanıyorsa, kendisine bu fırsatlar sunulduğu sürece örgütte kalmaya devam eder (Atay, 2006).

- **Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet Greenberg (1990 aktaran Karavardaroğlu, 2015)'e göre örgütün işlevsel etkinliği ve bireysel doyumları için büyük bir gerekliliktir. Örgütsel adalet kavramının ortaya çıkışı ise Adams'ın eşitlik kuramı ile bağdaştırılmıştır. Adams'ın "*Eşitlik Kuramı*" örgütsel adaletle ilgili ilk çalışmaların başlatılmasına basamak olmuştur (Akyüz, Demirkasımoğlu ve Erdoğan, 2013). Çalışanların işlerindeki doyum sağlama boyutu ve başarıları, iş ortamında hissettikleri eşitlik ve eşitsizlikle alakalı bir durumu ifade etmektedir. Bu kuram çalışanın eşitlik ve eşitsizliğe ilişkin algısını sorgulamasının temelini; çalışanın yapmış olduğu işin karşılığında, elde etmiş olduğu çıktılarının yani kazanımlarının oranı eşitlik ve eşitsizliğe dair fikir oluşturmaktadır (Akyüz, Demirkasımoğlu ve Erdoğan, 2013).

Daha net bir şekilde ele almak gerekirse örgütsel adalet, çalışanların bir örgüte ilişkin algılamış oldukları dağıtım, işleyiş, işlem ve etkileşimle alakalı bir durumdur (Bol, 2014). Ayrıca örgütsel adaleti iki farklı durumda ele almak mümkündür. Bunlar dağıtımsal ve prosedürel adalettir (Bülbül, 2007). Dağıtımsal adalet iş, ücret tatmini ile ilişkili iken prosedürel adalet yöneticilerin adil olarak görülmesi ve örgütsel bağlılıkla ilişkilidir (Bülbül, 2007). Yöneticilerin çalışanlarına karşı adil bir tutum sergilemeleri onları çalıştıkları örgüte karşı daha bağlı bir hale getirebilmektedir.

- **Rol Belirsizliği ve Çatışma**

Rol; kişinin sahip olmuş olduğu birtakım davranışların toplamını ifade edip, bunun yanında bu davranışların kişinin sahip olduğu statü çevresi bağlamında neleri yapıp neleri yapmayacağı ile ilişkilidir (Bülbül, 2007).

Rol belirsizliği ise işletmenin çalışana yerine getirmesi gereken görevle ilgili yeterli düzeyde bir bilgi verilmemesi ve çalışanın da bu bilgi eksikliğinden dolayı istenen performansı yerine getirememesi durumunda ortaya çıkan bir durumdur (Börk ve Adıgüzel, 2015). Rizzo, House ve Lirtzman (1970) ise rol belirsizliğini, işle ilgili talimatların net olmaması şeklinde tanımlamıştır. Daha net bir ifade ile rol belirsizliği; bir görevi ya da işi yerine getirmede çalışanın algılamış olduğu bir dizi bilgi eksikliğine dayanır (Judeh, 2011).

Çalışanlar, işyerlerindeki rollerinin ne olduğunu açık bir şekilde bilmelidirler. Bilgi eksiklikleri çalışan için yüksek düzeyde gerginlik ve düşük iş memnuniyetine neden olmaktadır (Judeh, 2011). Bu da çalışanların işe olan motivasyonlarını kötü yönde etkileyip verimliliklerini düşürmektedir. Ayrıca rol belirsizliği çalışanların hareketlerinde belirsizliğe neden olmanın yanında işlerin geç yerine getirilmesine neden

olmaktadır (Çekmecelioğlu ve Günsel). Amyx, Sharma ve Alford (2014)'in rol belirsizliğin örgütsel bağlılığa olan etkisinin de konu alındığı çalışmasının sonucu da bu görüşü destekler biçimdedir. Çünkü Amyx, Sharma ve Alford (2014), örgütsel bağlılık ile rol belirsizliği arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu dile getirmişlerdir.

Rol belirsizliği tek başına örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etki yaratabileceği gibi rol çatışmasına da neden olan etkenler arasındadır. Kavramsal olarak rol çatışması; örgütün üyesi olan yöneticilerin ya da çalışanların yapacakları işlere ilişkin birtakım belirsizliklere düşmeleri ve bu belirsizlik bağlamında kararsız kalmaları, zorlanmaları ve birtakım gerilimler yaşamalarıdır (Yılmaz ve Ekici, 2006). Tanımdan da anlaşılacağı üzere rol belirsizliği, rol çatışmasına yol açan bir stres faktörü olarak görülmekte olup, örgütsel bağlılığa da olumsuz yönde etki etmektedir (Babadağ, 2010).

- **Örgütsel Ödüller**

Çalışanların örgütsel bağlılıklarına etki eden faktörlerden biri de örgütsel ödüllerdir. Örgütsel ödüller, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarında önemli role sahip olup; çalışanların statülerinde yükselmesi, terfi, ücret dışındaki yan gelirler elde etmelerinde etkilidir (Ahmadi, 2014).

Bu yan gelirler, örgüt tarafından çalışanlarına emekleri ve başarılarına karşılık olarak verilen ikramiye, ücret artışı ve prim gibi maddi unsurlar olabileceği gibi yetkilendirme, takdir etme ve teşekkür gibi manevi birtakım unsurlar da olabilmektedir (Usta ve Küçükaltan, 2012).

Çalışanlar, örgüt tarafından yapılan ödüllendirmelerin yeteri kadar adil ve yeterli olduğu kanaat getirdiği takdirde örgüte olan bağlılıkları artar (Usta ve Küçükaltan, 2012). Çalışanlar gösterdikleri çabanın sonucunda örgüt tarafında olumlu geri bildirimler aldıkları takdirde daha fazla çaba gösterip, örgütün değer ve gayeleri ile özdeşleşebilirler.

- **Örgüt Kültürü**

Literatürde örgüt kültürü ile alakalı birçok tanıma rastlamak mümkündür. Bu kavramlardan bazılarını ele almak gerekirse; örgüt kültürü, örgütün geneli tarafından paylaşılmakta olan değerler bütünüdür (Demir ve Öztürk, 2011). Morgan (1998)'a göre ise örgüt kültürü, bireylerin yaşamış oldukları dünyayı beraber inşa edip tekrardan kurmasını sağlayan aktif ve yaşayan bir olgu olarak ele almıştır (Durğun, 2006). Bir başka ifadeye göre ise örgüt kültürü, bir örgüte üye olan bütün görevlilerin davranışlarına yön veren birtakım standartlar, değerler, inanışlar ve davranışlar sistemi olarak ele alınmıştır (Ahmadi, 2014).

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki bağlantıya geçmeden önce örgütsel bağlılığın genel tanımını yapmakta fayda vardır. Örgütsel bağlılık, örgütün temel gayelerinin, hedeflerinin ve değerlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi olarak ele alınabilir. Bu tanımdan yola çıkarak, çalışanlar tarafından yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan bir örgütün, iyi bir örgüt kültürüne sahip olduğunu söylemek isabetli bir karar olabilir. Ayrıca örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütsel hedefler arasında bağlantı sağlayan önemli bir değerdir (Bülbül, 2007).

Bütün bu değerlendirmeler ışığında, örgüt kültürü çalışanları örgütsel gayelere ulaşma konusunda teşvik etmekte olup, çalışanlar arasında kimlik duygusunu geliştirerek, örgütsel bağlılıklarının gelişmesine destek vermektedir (Ahmadi, 2014).

- **Nezaret (Denetim)**

Yöneticilerin, örgütte çalışanlara işleri ne şekilde yapacakları veya yapmaları gerektiği konusunda yetkilendirmede bulunmaları, çalışanlara iş konusunda sorumluluklarını arttırmakta ve örgüte olan bağlılıklarını da pozitif yönde etkilemektedir. Aksi bir durumda ise yani alt kademelere yetki verilmemesi duyulan sorumluluğun azalmasına neden olabilmektedir. Bu durumun varlığı ise örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (Varoğlu, 1993).

Baskıcı bir nezaret tavrı sergileyen yöneticiler çalışanların sorumluluk almalarına olumsuz etki etmektedir. Çünkü kendilerine herhangi bir yetki verilmeyip, tamamen yöneticilerine bağlı hale getirmektedirler. Kendilerine herhangi bir yetki verilmediği için herhangi bir sıkıntı ile karşılaştığında, sıkıntıyı çözüme kavuşturmadan kaçarak, üstüne konuyu devreder. Tam tersi bir durumun söz konusu olduğu yani çalışanların kararlara aktif bir şekilde katılmaları, yetkilendirilmeleri çalışanların sorumluluk duygularını arttıracak gibi örgüte olan bağlılıklarını da artırır (Bülbül, 2007).

1.2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler dışında birtakım örgüt dışı faktörler de söz konusudur. Bunlar yeni iş olanakları ve profesyonellik olarak ele alınabilir (Bülbül, 2007).

- **Yeni İş Bulma Olanakları**

Çalışanlar tarafından yeni iş bulma olanakları konusunda bir farkındalığın oluşması, örgüte olan bağlılığını azaltır (Görgüluer, 2013). Kişinin yeni bir iş bulabilme olanağı birtakım ulusal ve uluslararası olanaklara bağlı değildir. Çünkü ülkenin Sosyo-

ekonomik durumu ve küreselleşme gibi faktörler kişinin yeni iş bulabilme olanaklarını etkilemektedir (İnce ve Gül, 2015 aktaran Gündoğan, 2009).

Bir başka açıdan bu faktörü ele almak gerekirse, bazen çalışanların iş bulma olanakları yüksek olsa bile örgütten ayrılmazlar ve bağlılıklarına devam etmeleri söz konusu olabilmektedir. Örneğin örgütten yeteri düzeyde yüksek ücret almaları gibi durumların varlığı çalışanların yeni bir iş aramaya yönlendirmemektedirler (Bülbül, 2007).

- **Profesyonellik**

Profesyonel insanlar, genellikle yöneldikleri alanlarında iyi bir ilerlemeye sahip olan olup, ayrıca sosyal sorumluluklar konusunda duyarlı, kendi kurallarını kendisi belirleyen ve bağımsızlıkları konusunda ödün vermeyen insanlardır (Taş, 2012). Son zamanlarda işgücü yapısında gözle görülür değişimlerin söz konusudur. Yapısal olarak eğitim düzeyi yüksek ve kendi alanlarında profesyonelleşen insanların varlığı, örgütsel bağlılığı azaltıyor (Baugh ve Roberts, 1994).

Bunlarla beraber profesyonellikle ilişkili olarak mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık ilgili önemli bir ikilem yaratmaktadır. Tıp ve hukuk gibi birtakım mesleklerde çalışanların ya örgütlerine ya da mesleklerine ilişkin bağlılıklar büyük önem arz etmektedir. Eğer profesyonellerin bulunduğu bir örgütte, örgüt profesyonellerin mesleki gelişimlerine değer verip, katkıda bulunuyorsa, bu durum çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırırken mesleki bağlılıklarını olumsuz önde etkilemektedir (Özünü, 2013).

Mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık arasındaki ikileme son vermek için örgütsel değer ve uygulamalarla mesleki değerlerin birbiriyle özdeşleştirilmesi tavsiye edilmektedir (Atay, 2006). Ancak bu durum işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz tutumların önüne geçebilir (İnce ve Gül, 2005 akt. Atay, 2006).

Görüldüğü gibi çalışanların örgüte olan bağlılıklarına etki eden birçok neden söz konusu olmaktadır. Bu ne nedenler kişinin kendisi ile ilgili faktörlere bağlı olabiliyorken örgüt ve örgüt dışı faktörlerle de alakalı olabilmektedir. Çalışanların örgüte karşı bir bağlılık eğiliminde olmaları çeşitli göstergelerle sınımlanmıştır. Bu göstergeler, örgütsel bağlılığın göstergeleri bağlılığı altında ele alınmıştır.

1.2.5.Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık; çalışanların örgütün değerlerini, hedeflerini ve gayelerini benimsemeleri sonucunda örgütteki üyeliklerine devam ettirmelerine yönelik olan arzularını ifade eden bir kavramdır. Bir örgüt için çalışanlarının örgüte olan

bağlılıklarını ifade eden birtakım göstergeler söz konusudur. İbicioğlu (2000) çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ilişkin göstergeleri beş başlık altında ele almıştır. Bunlar tablo5'deki gibidir.

Tablo 5: Çalışanların Örgüte Olan Bağlılıklarını İlişkin Göstergeler

Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	Örgütün değer ve gayelerini kabul etme ve onlara inanma
	Örgüt için fedakârlık yapma
	Örgüte olan üyeliğini devam ettirme ile alakalı güçlü bir arzu duyma
	Örgütün kimliği ile kimliklenme
	İçselleştirme

Kaynak: İbicioğlu, H.,2000, Örgütsel bağlılıkta pragmatik uyumun yeri, *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*, 15(1), 13-22.

- **Örgütün Gayelerini ve Değerlerini Kabul Etme ve Onlara İnanma**

Örgütsel bağlılığın tanımından da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılığın varlığından söz edebilmek için çalışanların örgütün gayelerini ve değerlerini kabul etmesi, onlarla özdeşleşmesi ve bu doğrultuda bir performans sergilemeleri gerekmektedir. İbicioğlu (2000)'e göre bir çalışanın, çalıştığı örgütün gayelerini ve değerlerini kabul etmeden bir bağlılık göstermesinin söz konusu olmayacağını ve ayrıca bir çalışanın örgüte bağlılığının en büyük göstergesinin örgütün gayelerini ve değerlerini kabul etme derecesi olarak ele almıştır.

Örgütün hedeflerini, değerlerini ve gayelerini kendisinin hedef, gaye ve değerleri ile uyumlu olduğunu fark eden çalışanın, bu uyum doğrultusunda örgütün başarılı olması için çaba harcaması, çalışanın örgüte olan bağlılığının en başat göstergelerinden biridir.

Çalışanların örgütsel bağlılığının bir diğer göstergesi ise örgüt için fedakarlık yapabilmesidir.

- **Örgüt için Fedakarlık Yapabilme**

Çalışanların örgüt için fedakarlık yapmalarının birinci gösterge ile ilintili olarak devam etmektedir. Çünkü çalışanın öncelikle örgütün gayeleri hedefleri ve değerleri ile bütünleşmesi gerekmektedir. Bu bütünleşmenin sonucunda çalışanlar, örgütün başarı düzeylerini yükseltebilmek için daha fazla çalışma eğilimi gösterip, örgütün

daha başarılı çıktılar elde etmesi için gayret sarf etmektedirler. Çalışan artık örgüt için normal çalışma süresinden daha fazla çalışmaktadır. İbicioğlu (2000)'na göre çalışanların bu denli sıkı çalışması ancak örgüte olan bağlılıklarının bir sonucu olabilmektedir. Ayrıca örgüte bağlılık gösteren çalışanlar, örgüt tarafından kendilerinden beklenen biçimsel süreden daha fazla çalışmaları, çalışanların örgüte karşı olan fedakarlıklarının göstergesidir.

Çalışan kendisi için zaman ayırmak yerine örgüt için çalışmaya devam etmesi, beklenenden daha fazla çalışması örgüte olan bağlılık derecesinin bir göstergesidir.

Bir diğer örgütsel bağlılık göstergesi ise çalışanın örgütteki üyeliğini devan ettirmesi ile alakalı duymuş olduğu arzudur.

- **Örgütteki Üyeliği Devam Ettirme İle Alakalı Güçlü Bir Arzu Duyma**

Çalışanların örgütün değer ve gayelerini kabul etmesi, örgüt için fedakarlıkta bulunması çalışanın örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu üzerinde olumlu etkiler yaratabilmektedir. Ama tersi bir durumun varlığı, yani örgütün değer, hedef ve gayelerini kabul etmezse, örgütte kalma arzusu göstermezler, başka bir iş bulmak için yeni arayışlara girebilirler. Bu durum çalışanın örgüte karşı bağlılık göstermemesinin bir göstergesi olarak kabul edilebilmektedir.

Çalışanın örgüte bağlılık gösterip örgütteki üyeliğini devam ettirmesi her ne kadar örgütün değer, gaye ve hedeflerini kabul etmesi ile ilintili bir durum olarak ele alınsa da göz ardı edilmemesi gereken bir diğer önemli nokta örgütün çalışanın cevap verebilmesidir. Gündoğan (2009)'a göre örgütün çalışanların sorunlarıyla ilgilenmesi, kariyerleri ile ilgili hedeflerinde imkanlar sunmaları, örgütteki çalışanlara karşı eşit davranmaları, düzgün işleyen iletişim kanallarına sahip ve etkin insan kaynakları politikaları yürütmeleri çalışanların örgüte olan üyeliklerini devan ettirme arzularını olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Görüldüğü üzere çalışanların örgütte kalma arzuları, örgütün çalışanlara karşı olan tutumlarının sonucunun bir göstergedir. Çalışanın örgüt için sarf ettiği çabalarının bir karşılığı olarak örgütün de çalışanları için çaba harcaması etkili bir bağlılığın oluşmasında ana kriter olabilmektedir.

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının bir diğer göstergesi ise örgütün kimliği ile kimliklenmesi yani özdeşleşmedir.

- **Örgütün Kimliği ile Kimliklenme**

Çalışanın örgütün kimliği ile kimliklenmesi yani örgütün kimliği ile özdeşleşmesi örgüte olan bağlılığının bir diğer göstergesidir.

Özdeşleşme, bireyin bir başka birey ya da grup ile aralarında ortak birtakım değer ya da değerlerin bulunması ve bunlar doğrultusunda o kişi ya da gruba benzemesi için çaba göstermesidir (Gündoğan, 2009). Örgütsel açıdan özdeşleşme ise çalışanın örgütün hedef, gaye ve değerlerini benimsemesi olarak ifade edilebilmektedir (Sürgevil, 2007).

Temelde örgütsel bağlılığın bütün göstergeleri birbiriyle ilintili olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü çalışanın değer ve gayeleri kabul etmesi, fedakarlıkta bulunması, örgütteki üyeliğini devam ettirmek isteme arzu örgüt ile özdeşleşmesini sonucunu işaret etmektedir. İbicioğlu (2000: 15) çalışanın örgütün kimliği ile kimliklenmesi yani örgütün kimliği ile özdeşleşmesinin derecesini ortaya çıkarmak için iki soruya verdikleri cevap önem arz etmektedir. Bu sorular;

- “Çalışanlar kendilerini ne derecede organizasyonla kimliklendirmişlerdir.”
- “Örgüt tarafında yapılan ya da yapılmayan işlerin çalışanlar tarafından onaylanma dereceleri ne kadardır.”

Çalışanlar tarafından bu sorulara verilen yanıtlar çalışanların örgütün kimliği ile kimliklenme yani örgütün kimliği ile özdeşleşme ve örgütün bir parçası olma derecesini ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılığın bir diğer ve son göstergesi ise çalışanların çalıştıkları örgütle özdeşleşebilme dereceleridir.

- **İçselleştirme**

İçselleştirme, örgüt ile çalışanın değerlerinin birbiriyle uyum içerisinde olmasını ifade eden bir kavram (Gül, 2002) olup, çalışanın örgütün faaliyetlerini içselleştirme derecesi etkileyen temel özelliklerden birdir (Sürgevil, 2007). Çalışanlar örgütün politikalarını ve gayelerini ne derecede içselleştirirlerse, o derecede örgüte karşı bir bağlılık gösterirler (İbicioğlu, 2000). Örgüte karşı bağlılık gösteren çalışanlar, örgütteki devamlılıklarına kolayca son vermezler.

1.3.İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Bir örgütün birtakım değerlerinin oluşması ve gelişmesi örgütteki çalışanlarla mümkün olabilmektedir. Çünkü çalışanlar örgütün temel aktarıcıları olarak kabul edilmektedirler. Bu sebepten dolayı yöneticiler deneyimli çalışanların örgütte kalmalarını sağlamalıdır. Yöneticiler, çalışanları işten ayrılma niyetine iten sebepler üzerine eğilmelidirler (Keskin, 2014).

Günümüzde oldukça önemli bir konu haline gelmiş olan işten ayrılma niyeti, çalışanın artık örgütte çalışmak istememesi ya da örgüt tarafından istenmemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Saeed ve diğerleri, 2014).

Gül, Oktay ve Gökçe (2008) işten ayrılma niyetinin gerçekten işi bırakma davranışının bir ön belirtisi olduğunu ifade etmişlerdir.

Tett ve Meyer (1993) ise işten ayrılma niyetini bilinçli ve istekli olarak örgütten ayrılma isteği olarak ifade etmektedirler.

Gaertner (1999 aktaran Askın, 2017) işten ayrılma davranışını, sosyal bir sistemden kişinin kendi arzusu ile ayrılmayı isteme olarak tanımlamıştır.

Rizwan ve diğerleri (2014) ise işten ayrılma niyetini, çalışanların mevcut olan işlerinden ayrılmayı planlayıp, yakın gelecekte ileriye dönük başka bir iş aramalarına yönelik yaptıkları planlamalar olarak ele almışlardır.

Cotton ve Tuttle (1986) ise bir bireyin istihdam edildiği işletmeyi terk etmesi ya da kalması ihtimalini ayrılma niyeti olarak tanımlamışlardır (Oluwafemi, 2013).

İşten ayrılma çalışanların örgütün dışına çıkmaları olarak tanımlanırken, işten ayrılma niyeti ise işten ayrılmanın öncül süreci olarak etmektedir (Masemola,2011). İşgörenin tutumsal olarak işten ayrılma ya da işten kalma mücadelesini ifade eden zihinsel kararların temsilidir (Sager, Griffeth ve Hom, 1998).

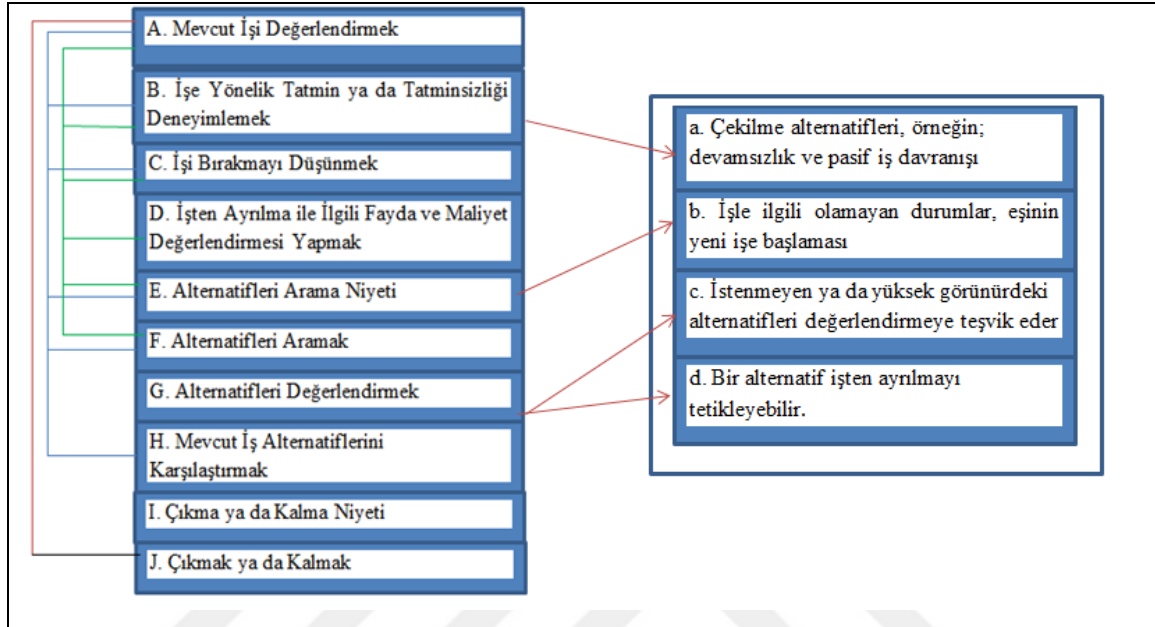
Sager, Griffeth ve Hom (1998) işten ayrılma niyetini 3 aşamada ele almıştır. Bunlar;

- Birinci aşama; işi bırakmayı düşünmedir (thinking of quithing). İşgören burada örgütten ayrılmayı düşünmektedir.
- İkinci aşama; arama niyetidir (intention to search). İşgören üyesi olduğu örgütün dışında bir başka yerde iş arama niyetine yönelmektedir.
- Üçüncü aşama; bırakma niyetidir (intention to quit). İşgören, örgütü gelecekte belli olmayan bir zaman diliminde yani belirli bir noktada bırakmaya karar verir.

İşgörenin, mevcut olan işine yönelik yaşamış olduğu tatminsizlikler, çalışani işe yönelik olumsuz düşünce ya da düşüncelere itebilmekte ve bu olumsuz düşünce ya da düşünceler sonucunda çalışan işi bırakmayı düşünebilmektedir. İş bırakmayı düşünen çalışan yeni bir iş bulmak için yeni işe yönelik arama niyeti geliştirir ve arama sonucunda yapılan değerlendirmeler sonucunda çalışan işi bırakma niyeti geliştirebilmektedir.

Mobley (1977) çalışanın işten ayrılma sürecini dokuz blokta değerlendirmiştir. Çalıştığı örgütten memnun olmayan bir çalışanın örgütten ayrılma sürecini açıklayan bu değerlendirme tablo 6'daki gibidir;

Tablo 6: Çalışanların İşten Ayrılma Karar Süreci



Kaynak: Mobley, 1977, Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover, Journal of Applied Psychology, 62(2), 237-240.

Her blok çalışanın karar alma sürecinde izlemiş olduğu yollara ilişkin ipuçları vermektedir. A blok çalışanın mevcut olan işini değerlendirme sürecini ifade ederken, B blok ise memnuniyet ya da memnuniyetsizlik sonucunda ortaya çıkan duygusal durumu ifade etmektedir. Eğer bir memnuniyetsizlik söz konusu ise bir diğer blok olan C blokta ifade edildiği gibi, çalışanda işi bırakmaya yönelik bir düşünce uyanmaktadır. Bu blokta çalışan direkt olarak işi bırakmamaktadır fakat çekilme alternatifleri olan devamsızlık, pasif iş davranışı gibi daha aşırı olan davranışlar sergilemektedir. Ayrılma ve kalma arasında bir karar aşamasında olan çalışan, işten ayrılması yahut işte kalması sonucuna bağlı olarak ne gibi kazanımlar ya da kayıplar karşılaşacağına yönelik bir değerlendirme süreci olan D bloğu takip eder. D bloğu fayda ve maliyet değerlendirme bloğudur. İşgören mevcut işinden ayrılırsa ne gibi alternatiflerin olduğuna yönelik birtakım arayışını E blokta sergiler. İşgörenin yeni alternatiflere yönelmesi sadece işinden olan memnuniyetsizlikle alakalı olamayabilmektedir çoğu zaman. Nitekim çalışanın alternatiflere ileten sebepler çalışanın eşinin başka bir yere transferi yahut sağlık

sorunları gibi durumlarda da olabilmektedir. Bir diğer blok olan F bloğunda da ifade edildiği gibi bir niyet sonucunda işin gerçeklik kazanması ve çalışanın faal olarak gerçek anlamda bir arayışta bulunmasıdır. Eğer çalışan herhangi bir alternatif bulamazsa, aramaya devam edebileceği gibi mevcut işini değerlendirmeyi de tekrardan düşünebilmektedir. İşgören burada işin mevcut durumunu kabul edip bırakma düşüncesini azaltabilir ve/ veya absenteeism ya da pasif iş davranışı gibi diğer çekilme davranışlarını da gösterebilir. Eğer alternatifler mevcutsa, çalışan bir diğer blok olan G bloğu takip eder yani alternatifleri değerlendirmeye başlar. Buradaki değerlendirme süreci A bloktaki değerlendirme sürecine benzer olduğu varsayılmaktadır. İşgören alternatif(ler)in değerlendirmesini yapıp, kendi mevcut işiyle alternatif(ler)i karşılaştırır H bloğunda. Karşılaştırma sonucunda eğer alternatifler çalışan için uygunsa çalışanın işi bırakma niyetini teşvik eder (I bloğu) ve bunun ardından çekilme davranışı gelir (J bloğu). Eğer alternatifler uygun değilse çalışan mevcut işinde kalmayı da seçebilir.

Mobley'in modelinde de bahsettiği gibi çalışanın işten ayrılma niyetine ilişkin karar alması bir sürecin sonucudur. Bu sürecin sonucunda niyet gerçeğe dönüşebileceği gibi çalışan bu niyetten vazgeçebilmektedir. İşgörenin işten ayrılması çalışan için eksi değerler oluşturabileceği gibi işletmeler için de eksi değerler oluşturmaktadır. İşletme açısından, bu değerler hem zaman hem de maliyet yönlü kayıplar olabilmektedir. Çünkü bir çalışanın belirli bir düzeyde yetiştirilmesi için işletmeler zaman ve maliyet kayıplarına uğramaktadırlar (Kitapçı, Kaynak ve Ökten, 2013). Özellikle özel sektörlerin geçmişte pek gelişmediği dönemde çalışanların yaşamları boyunca aynı işte çalışmaya devam etmeleri bir gelenek iken zaman içerisindeki değişim ve gelişmelere bağlı olarak bu durum farklı bir eğilim göstermeye başlamıştır ve çalışanların işyerlerini değiştirmeleri yaygınlaşmıştır (Keskin, 2014). İşten ayrılma ya da ayrılmaya yönelik davranışlar işletme açısından olduğu gibi çalışan açısından da hem zaman hem de maliyet kaybıdır. Bununla beraber çalışan emek kaybı da yaşamaktadır. İşletmeye yapmış olduğu yatırımların karşılığını alamayacağına dair bir inanç oluşması, çalışanın işletmeye yönelik ayrılma fikirleri geliştirmesine sebebiyet vermektedir (Erol,1998). İşgören, potansiyelini daha iyi sergileyebilmek, emeklerinin karşılığında daha yüksek maaş almak ve aldıkları ödüllerin miktarını arttırmak amacıyla işlerinden ayrılma davranışı sergilerler (Yetmez, 2013). Kavramsal tanımın çerçevesine bakıldığında işten ayrılma niyeti Rusbult ve arkadaşlarının (1988) da ele aldığı gibi, çalışanın çalıştığı örgütün çalışma koşullarından yeterince tatmin olamaması durumunda göstermiş olduğu aktif ve yıkıcı davranıştır.

Çoğu zaman çalışanı işten yani çalıştığı örgütten ayrılmasına yönelik bir niyet sergilemesine neden olan faktörler yukarıda da bahsedildiği üzere örgütten kaynaklı birtakım faktörlerden dolayı olabileceği gibi örgüt dışından da kaynaklı faktörler de bu yönelime sebebiyet verebilmektedir. Bu faktörler aşağıdaki gibi ele alınabilir.

1.3.1.İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

İşgörende işten ayrılma niyeti etki eden faktörler Cotton ve Tuttle (1986) tarafından üç ayrı kategoride ele alınmıştır. Bu kategorilerin ilkini dışsal faktörler oluşturmaktadır. Bu faktörler; istihdam algısı, işsizlik oranı ve alternatif iş olanaklarıdır. İkincisi işle ilgili faktörlerdir. Bu faktörler ise; ücret, performans, örgütsel bağlılık, rol açıklığı, ödüllendirme, iş arkadaşları ve amirleriyle olan ilişkilerdir. Üçüncü ve son faktörler de kişisel yani çalışanın kendisi ile alakalı olan faktörlerdir. Bu faktörler ise; yaş, eğitim, cinsiyet, medeni durum, yetenek ve turumlar, beklentilerin karşılanmaması, kişilik ve aile gibi faktörlerdir.

Araştırmacılar tarafından birebir aynı olmasa da birbiriyle alakalı olarak çeşitli formlarda işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler sıralanmıştır. Bir diğer sıralama Ökten (2008) tarafından yapılmıştır. Ökten de işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri 3 ayrı kategoride ele almıştır. Bunlar;

1.3.1.1.Genel Ekonomik Faktörler

İşgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkiye sahip birtakım makro-ekonomik ve sosyal kaynaklı faktörler söz konusudur. Bu nedenlere bağlı olarak çoğu işletme çalışanlarda oluşan bu niyete engel olamamakta ve çalışan işten ayrılmaktadır. Bu nedenler; işgücü pazarına genel ekonomik durumun etkisi, hem ekonomik durumda hem de refah düzeyinde artışların olması, çalışanların yeni işe uyumlarının çabuk olması ve başka işe geçişlerinin mekanikleşme ve otomasyon nedeniyle kolay bir hale alması, mevsimlik çalışma alanlarının tarım kesimine olan etkisi gibi nedenler sıralanabilmektedir.

Bunlarla beraber eğer ülke ekonomisinde olumlu gelişmeler söz konusu ise, işsizlik oranı düşük ise ve çalışan çalıştığı işinden de memnun değilse, bu koşullara bağlı olarak çalışanın işten ayrılma niyetinin gerçeğe dönüşmesi yani işten ayrılma ihtimali yüksek olabilmektedir. Ama tersi bir durumun söz konusu olduğu yani ülke ekonomisinde olumsuz gelişmelerin yaşandığı, işsizlik oranının yüksek olduğu durumlarda, çalışan yeni iş bulamama kaygısı ile işten ayrılma niyetini gerçeğe dönüştüremez ya da düşük oranda gerçekleştirir (Özalp ve Kırel,2004). Ayrıca çalışanın

iş bulma olasılığının düşük olduğu durumda, işyerinde tatminsizlik yaşıyor olsabile, çalışan işyerinde çalışmaya devam etmektedir (Özalp ve Kirel,2004).

Akın'a göre (2007) çalışanın, yaptığı işin zorluk derecesi, niteliği ve emeğinin karşılığı olan ücreti başka birinin aldığı ücretle kıyaslaması sonucunda bir eşitsizlik olduğunun farkına varması sonucu ile ilişkili olarak, çalışan işten ayrılma niyeti sergileyebilmektedir.

Görüldüğü üzere ülkenin ekonomik yapısındaki dalgalanmalar ve çalışanın farklı iş alternatiflerine yönelik seçeneklerinin varlığı ve de algılamış olduğu eşitlik hissine bağlı olarak işten ayrılma niyeti sergileyebilmektedir. Bununla beraber çalışanı bu niyete sevk eden ekonomik faktörler dışı birtakım faktörler daha söz konusudur. Bu faktörlerden bir diğeri ise işletmeden kaynaklanan işletme içi faktörlerdir.

1.3.1.2. İşletme İçi Faktörler

İşletme fonksiyonlarının yönetimi ve işletmede gerçekleştirilen üretimi kapsayan süreci içine alan nedenlerden oluşan faktörlerdir. Burada yönetimin sergilediği tavır büyük bir öneme sahiptir ve ayrıca yaşanan sorunların elimine edilmesinde büyük katkı sağlamaktadır. Bu faktörler (Ökten, 2008);

- Çalışma şartlarında eşitlik olmaması, işte yer değiştirmenin sık olması gibi olumlu olmayan örgütsel şartlar.
- İşlerin çok ağır olması, çalışılan işin temiz olmaması gibi işin zorluk derecesi ve iş türü ile ilgili faktörler.
- İşletmenin çalışanları için servis imkanı sunmaması, çalışanların kendi araçlarını park edebilecekleri park alanının olmaması, kamu taşıtlarından faydalanamaması gibi ulaşım olanaklarının kıtlığı,
- Performans değerlendirmesinin yapılmaması, çalışan için adil bir ücretlendirme politikasının izlenmemesi gibi ücretlendirme sistemindeki bozukluklarla ilgili faktörler.
- Ayrıca örgüt içerisinde çalışanların iş yükünün adil bir şekilde paylaştırılmaması, çalışanın adalet algısını etkileyebilmekte, çalışanda oluşan olumsuz adalet algısının yanında örgüte olan güveni sarsılmakta ve çalışanın işten ayrılma niyeti taşınmasına sebep olabilmektedir (Karabağ ve Özgen, 2008).

Yukarıda sıralandırıldığı gibi her işletmede bu faktörler birkaç madde ile birbirinden ayrılıyor olsa bile genel hatlarıyla hemen hemen benzerlik göstermektedir. İşgörenin rakip işletmelerle yaptığı kıyaslama sonucunda mevcutta çalıştığı işletmede

artı değerlere sahip olması çalışanı ayrılma niyeti sergilemesinden uzaklaştırabilmektedir. Genel ekonomik şartların ve işletmenin sunduğu şartların iyi olması çalışanı ayrılma niyetinden uzaklaştıran faktörlerdir fakat bu faktörlerin iyi olması çalışanın işten ayrılma niyeti sergilemeyeceği anlamına gelmemektedir. Çünkü çalışanın kişisel olarak yaşam koşullarındaki değişimler de çalışanı bu niyete sevk edebilmektedir.

1.3.1.3. Kişisel Yaşam Koşullarıyla İlgili Faktörler

İşgörenin karşı karşıya olduğu birtakım faktörler, çalışma yaşamına olumlu ya da olumsuz etki edebilmektedir. Bu faktörler aşağıdaki gibi ele alınabilir (Ökten, 2008);

- İşgörenin çalıştığı işle ilgili umut ettiklerinin karşılıksız kalması,
- Evlenme, ölüm gibi aile içinde birtakım değişimlerle karşılaşması,
- Birtakım fiziksel ve psikolojik sebeplerin çalışana etki etmesi, bunlara örnek olarak sağlık durumu ve iş çevresi verilebilir.
- İşgörenin kendisinin ya da çocuklarının eğitim ve öğretim ihtiyaçları,
- Maluliyet ve emeklilik gibi yaşıyla ilgili yaşadığı zorluklar,
- Hayat standartlarında başgösteren değişimler,

İşgörenin, kişisel olarak yaşadıkları işletmeye olan bağlılığı etkileyebilmekte ve bunun sonucunda işten ayrılma niyeti sergileyebilmektedir.

İşgörenlerin üyesi oldukları örgüte karşı geliştirdikleri tutumlar, o işletmeyi gelecekte iyi noktalara getirebilirken, kötü, başarısız bir noktaya da getirebilmektedir. Bu sebeple işletmeler, kendilerine artı değer katan çalışanları ellerinde tutmaları gerekmektedir. Eğer işletmeler çalışanları ellerinde tutamazlarsa ve sürekli bir ayrılma niyeti içinde olan çalışanlarla operasyonu yönetiyorlarsa, bu işletmeler için birtakım sonuçlar doğurmaktadır.

1.3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyeti çalışanın işten ayrılmasının ilk belirtileri olduğu söylenebilir. Niyetin davranışa dönüşmesi noktasında, çalışanın işten ayrılması örgüt için birtakım yeni durumların oluşmasına sebebiyet verebilmektedir.

- Örgüt için önem arz eden bir çalışanın örgütten ayrılması üretimde kayıplara neden olabileceği gibi diğer çalışanlarda da moral bozukluğu yaratabilmektedir (İlisu, 2012).

- Örgütün performansını olumsuz etkileyebilmektedir (Tummers, Groeneveld ve Lankhaar, 2013).
- Örgüt yeni bir çalışanı işe alırken, ayrılan çalışanla birtakım örtük bilgiler kaybolabilmektedir (Tummers, Groeneveld ve Lankhaar, 2013).
- Örgütten ayrılan çalışan yerine, yeni birinin seçilmesi aşamasında eğer işletme işin yapısına uygun bir çalışan seçmezse çalışanla iş ya da yeni çalışanla diğer çalışanlar arasında olumsuzluklar yaşanması söz konusu olabilmektedir. Bu durumun varlığı, verimlilikte düşüşe, iş kazalarına ve çalışma günü kaybına neden olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2011).

Bunlarla beraber Sanderson (2003 aktaran İlisu, 2012) çalışanın örgütten ayrılmasının örgüt için meydana getirdiği maliyetleri aşağıdaki gibi ele almıştır;

- Örgütten ayrılan çalışan yerine, yeni bir çalışan bulma ve yetiştirme örgüte yeni maliyetler getirir.
- Yeni çalışanlara, işin gerekleri için gerekli eğitimin verilmesi yeni bir maliyet kaynağı yaratır.
- Çalışanın ilgili departmanına işi öğrenme sürecinde sergileyebileceği olumsuz davranışlar maliyet yaratır.
- Çalışanın yeni işine alışmaya kadar geçen zaman kaybından yani işgücünün kaybından doğan maliyetler.

İşletmelerin bu kayıpların önüne geçebilmesi için çalışanlarını iyi takip etmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışanın işten ayrılma niyetlerinin engellenmesi gerekmektedir.

1.3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Engellenmesi

Çalışanın işin beklentilerini karşılayıp karşılamamasına yönelik yapmış olduğu iş tatmini değerlendirmesinin sonucunda, eğer sonuç negatif ise bu çalışanı işe ve işletmeye karşı isteksiz davranışlar sergilemeye yöneltmektedir ve bunun sonucunda işten ayrılma niyeti doğmaktadır (Poyraz ve Kama, 2008). Çalışan, işin tatmin boyutu büyük bir önem arz ettiği gibi, bunun dışında çalışanın üstleriyle ilişkisi, aldığı ücret, çalışma arkadaşlarıyla olan işbirliği, çalıştığı işin koşulları, yükselebilen olanağı ve işletme tarafından yapılan ödüllendirmeler çalışanı motive ediyorsa, bu motivasyona bağlı olarak işten ayrılma niyeti negatif etkilenmektedir (Yıldız ve Kapu, 2014). İlisu (2012)'ya göre ise yukarıda sıralanan nedenlere ek olarak eğer çalışanın işletmede iş güvencesi yok ya da düşük olarak algılanıyorsa çalışanın işten ayrılma niyetini olumlu

yönde etkilemekte ve bunun dışında eğer çalışanın işletmeye olan bağlılığı düşük ise bu durum da işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilemektedir.

Akyüz ve Yılmaz'a göre (2015) çalışanların işten ayrılma niyetlerine engel olabilmek için; yöneticilerin çalışanlara adil davranması, vermiş oldukları sözleri yerine getirmeleri, çalışanların gelecek planlarına destek olmaları ve onlara işle ilgili gerekli ve yeterli düzeyde oryantasyon eğitimi vermeleri gerekmektedir.

Sanderson (2003 aktaran, İlisu, 2012)'a göre ise çalışanların işten ayrılma niyetinin engellenebilmesi aşağıdaki maddelerin dikkate alınması ile mümkün olabilmektedir;

- Doğru işe doğru çalışanı seçmek,
- Çalışanların kariyer hedeflerine katkıda bulunularak büyüme ve gelişme imkanları sunmak,
- Çalışanların motivasyonlarını kıran davranışları, etmenleri azaltmak ve motive edici etmenleri geliştirmek,
- Çalışanların performansları doğrultusunda değerlendirilmek,
- Çalışanlara başarı için takım ruhunu aşılama ve onları bütünleştirmek,

İnsan kaynaklarının, çalışanın işletmeyle olan ilişkilerinin ilk basamağında oldukları göz önüne alındığında, işin gereğini yerine getirebilecek yetkinlikte çalışanların seçilmesi, işletmenin geleceği için büyük bir önem arz ettiği gibi, çalışanın de gelecekle ilgili planlar yapması ve işletmeye karşı sergileyeceği tavırda da büyük bir öneme sahiptir. Çünkü doğru çalışan doğru işe alındığı için, çalışan işini severek yapabilecek, işine ve işletmeye olan bağlılığı artacak ve bunun sonucunda ise işten ayrılma niyeti gütmeye düşük olacak ya da olmayacaktır.

İşletmenin çalışanlara karşı sergilemiş olduğu bütün olanaklar ya da eksiklikler çalışanın işletmeyle olan bağlarını oluşturan ve aracılık yapan bir köprü görevindedir. İşletme, çalışanlarını kaybetmek istemiyorsa en azından asgari düzeyde çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışanlara, işletme için önemli olduklarını hissettirmelidir. Çünkü bu durum çalışanların duygusal dünyasına dokunacaktır ve bunun sonucuna bağlı olarak işletmeye karşı olan tutumlarını etkileyecektir.

Literatür taraması yapıldığında işten ayrılma niyetini konu alan birçok çalışmadan söz etmek mümkündür. Bu çalışmalardan işten ayrılma niyetinin sebepleri,

sonuçları ve engellenebilmesi için yapılması gerekenlerle ilgili birçok görüş söz konusudur. Bu çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibi ele alınabilir.

1.3.4. İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Çalışmalar

Literatürde işten ayrılma niyetini konu alan birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibidir;

Akyüz ve Eşitti'in sağlık ve konaklama sektöründe örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine yapmış oldukları çalışmanın sonucunda elde etmiş oldukları verilere göre; konaklama işletmesi çalışanlarının sağlık kurumu çalışanlarına göre daha az örgütsel bağlılık sergiledikleri ve konaklama işletmesi çalışanlarının sağlık sektörü çalışanlarına göre işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir (Akyüz ve Eşitti,2005).

Demircan Çakar ve Ceylan'ın iş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri üzerine yapmış oldukları çalışmada, çalışanların örgütün gayelerine olan inançları ve bağlılıkları arttığında, örgütte kalmaya yönelik olan ahlaki sorumluluklarının arttığı ve ayrıca çalışanların işe olan bağlılıkları ve işe katılımları arttıkça işten ayrılma niyetleri azaldığı sonucuna varılmıştır. Elde etmiş oldukları bir diğer önemli sonuç ise işten ayrılma niyetleri üzerinde en büyük etkiye sahip olan bağlılık boyutunun duygusal bağlılık olduğudur (Demircan Çakar ve Ceylan, 2005).

Özdevecioğlu (2014) ise örgütsel bağlılığın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla Kayseri'de mobilya imalatı sektöründe çalışan toplam 858 yönetici ve çalışan katılıyla bir çalışma yapılmıştır. Çalışmanın sonucundaki bulgulara göre; örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin işten ayrılma niyetinin oluşmasında etkili önemli iki unsurdur. Ayrıca örgütten ayrılan çalışan sadece fiziki boyutta düşünülmemelidir. Çünkü hem bilgi hem de tecrübenin de ayrılması anlamına gelmektedir. Bu sebeple işten ayrılma niyeti güden çalışanların bu niyetine engel olunmalıdır.

Kurtulmuş ve Karabıyık (2016) farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmesine ve işten ayrılma niyetine etkisine yönelik çalışmalarında; farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye, örgütsel özdeşleşme üzerinde ise pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Ayrıca okullardaki farklılıklara yönelik sergilenmiş olan olumlu tavırlar hem öğrenciler hem de diğer kurumlar ve bireyler üzerinde pozitif sonuçlar doğurmaktadır.

Öğrencilerin okullardaki farklılıkları hissetleri, onların farklı görüş ve düşünceleri kabul edip saygı göstermelerinde etkili bir rol oynamaktadır.

Emiroğlu, Akova ve Tanrıverdi (2015) ise yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim gibi faktörlerin ve işteki çalışma saati, maaş, pozisyon, çalışılan departmanın otel işletmelerinde işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini bulmayı amaçlanmışlardır. Çalışmanın sonucunda uzun süre aynı departmanda çalışanların, yüksek pozisyonda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu sonucu elde edilmiştir. Ayrıca departman bazında elde edilen sonuçlara göre önbüro, yiyecek içecek departmanlarında işten ayrılma niyetlerinin insan kaynakları, finans gibi daha az göz önünde olan departmanlara oranla daha yüksek olduğu, ayrıca kat hizmetleri ve teknik servis gibi departman çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu sonucu elde edilmiştir. Sonuç olarak demografik faktörler ve maaş, çalışma süresi, pozisyon ve çalışılan departmanın çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Konu ile paralel bir diğer çalışma ise Huang (2014) tarafından yapılmıştır. Huang Tayvan'daki otel çalışanlarının işten ayrılma niyeti gütmelerinin nedenleri üzerinde durmuştur. Bunların; ücret oranı, işletmeden elde edilen yan faydalar, mentorluk süresi, çalışma arkadaşlarına duyulan güven olduğu sonucuna varmıştır.

Bir diğer çalışma ise Yıldırım ve arkadaşları (2015) tarafından yapılmıştır. Çalışmalarında otel işletmelerinde çalışanların işlerine ve örgütlerine olan bağlılıklarının işten ayrılma niyeti üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu araştırılmış ve çalışma İstanbul Taksim bölgesindeki 392 otel çalışanının katılımıyla yapılmıştır. Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Çalışanların örgütlerine ve işlerine olan bağlılıkları arttıkça, işten ayrılma niyetleri düşmektedir. Yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını göz önüne alarak, dikkat etmelidirler ve çalışanların motivasyonlarını düşürecek faktörleri azaltmalıdırlar. Böyle çalışanlarının işlerine ve işletmelerine olan bağlılıkları artacak olup, işten ayrılma niyetlerinde de azalma olacaktır.

Çeşitli sektörlerde farklılıkların yönetimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine birçok çalışma söz konusudur. Yapılan her çalışmanın bir diğer çalışmaya fikir kaynağı olduğunu söylemek mümkündür. Yapmış olduğum çalışmanın sahasını oluşturan otellerde de bu çalışmalar söz konusudur. Otel işletmelerini konu alan çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibi ele alınmıştır.

II. BOLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE YÖNELİK GÖRÜŞLER

2.1.Otel İşletmelerinde Farklılıkların Yönetimi

Küreselleşmenin her geçen gün biraz daha ilerlemesi ile birlikte işletme sayıları giderek artmaya başlamıştır. İşletme sayılarındaki bu artışın beraberinde getirmiş olduğu rekabet, kendisini sadece iç pazarda değil küresel pazarda da göstermiştir. Ayrıca hizmet sektöründe uluslararası hizmet sunan, işletmelerde de büyüme hiçbir zaman durağanlık göstermemiştir. Örnek vermek gerekirse ekonomik büyümedeki gelişmeler, Asya pasifik bölgesini dinamik bir hizmet ve turizm bölgesi haline getirmiştir ve buna ek olarak devam eden küreselleşme ile birlikte, Amerika Birleşik Devlet'lerinin yerel pazarında göçmen işçilerin ve azınlıkların çalışma yaşamındaki sayısında artış görülmüştür (Gong, 2008). Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalara bakıldığında, turizm sektöründeki mesleki hareketliliğin 13. yüzyıla kadar uzandığı ve turizmdeki işgücünde büyük bir hareketliliğin söz konusu olduğu ve bu hareketliliğin turizm açısından büyük bir önem arz ettiği vurgulanmıştır. Örneğin İrlanda turizm sektöründe İrlandalı olmayanların toplam çalışanlar içerisindeki yerinin % 17, otelcilik faaliyetlerinde ise % 25 olduğu sonucu elde edilmiştir (Baum, 2015).

Ekonomilerde yaşanan küreselleşme ile birlikte işletmeler çok kültürlü çevrelerde çalışmaya başlamışlardır. Bu yönelişin amacı daha çok memnun müşteri ve rekabet avantajı elde etmenin temel kaynağı olarak görülmekte ve çalışan farklılığının müşterilere olumlu bir şekilde gösterilmesi işletmelerin başarıları için olumlu öneme sahip bir kriter olabilmektedir (Onay Özkay, Özbilgin ve Muter Şengül, 2008). Bu durum turizm işletmeleri arasında önemli bir yere sahip otel işletmeleri için ele alındığında ise, farklı işgücüne sahip olan otel işletmeleri, müşterilerin ihtiyaçlarını anlama ve müşterilerine benzersiz çeşitli deneyimler kazandırmaya yardımcı olmaktadır (www.careeraddict.com). Farklı yetkinliklere sahip çalışanlardan hizmet almak müşterilerin memnuniyeti için artı değer olacağı gibi çalışanlar için de artı bir değer olabilmektedir.

Dastane ve Eshegbe (2015)'in Malezya'daki otelcilik sektöründeki farklılığın çalışanların memnuniyeti üzerindeki etkisini tanımlamak amacıyla yaş, cinsiyet, etnik

köken ve eğitim durumu konusundaki farklılıklar ele alınmıştır. Malezya'daki çeşitli otellerden 150 çalışanın katılımıyla yapılan çalışmanın sonucuna göre; otellerde farklı cinsiyetten ve etnik kökenden çalışanların varlığı, oteldeki çalışanların memnuniyet düzeyini arttırdığı ve ayrıca yaş ve eğitimdeki farklılıkların da çalışanların memnuniyet derecesini olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır.

Farklılıkların hizmet kalitesine olan etkisini ölçmek amacıyla Pakistan'da hizmet sunan beş şehirdeki 141 idari düzeydeki otel çalışanın katılımıyla yapılan araştırmada, farklılık yönetiminin servis kalitesi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre farklılıkların yönetiminin yüksek düzeyde kaliteli hizmet sunumuyla sonuçlandığı elde edilmiştir (Nadim ve diğerleri, 2016).

Modern çalışma alanları, özellikle oteller büyük ölçüde farklılıklara sahip insanlar barındırmaktadır ve bu insanlar farklı kültür, eğitim seviyesi, sosyal geçmişe sahiptirler. Bu farklılıklara sahip insanlar bir araya gelerek, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek için beraber hareket ederler. Dünyanın gelişmiş ülkelerinde otel sektörü rekabetçi bir çevre için son derece baştan çıkarıcı bir konumdadır. Turizm ve otel sektöründeki hizmet kalitesi ve standartlarına yönelik yaygın endişe işvereni farklılıkları yönetme konusunda teşvik etmektedir. Otel işletmelerinde farklılıkları yönetme konusundaki bir diğer önemli neden toplumların her geçen gün farklılaşmasıdır. Buna bağlı olarak otel işletmelerinin farklılıklara cevap verme ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Mcdougall ve Blair, 2000). Zimbabwean'ın çeşitli yerlerindeki 38 otelin insan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşme sonucunda, farklılıkların yöneticiler tarafından kabul edildiği ve bir değer olarak görüldüğü sonucuna varılmıştır (Mkono, 2010). Çünkü farklı müşteri tabanının varlığı ve buna bağlı olarak bu farklılıklara sahip otel müşterilerinin beklentilerini karşılayacak düzeyde bir hizmet sunabilmesi, işletmelerin farklılık yönetimini benimsemesi ile mümkün olabilmektedir. Ayrıca demografik yapıdaki değişimler göz önüne alındığında, çeşitli müşteri kitlesine yönelik daha fazla bilgi elde etmek ve bu bilgiler perspektifinden de kaliteli hizmet geliştirebilme potansiyeli, farklılıkları yönetmekle mümkündür (Mcdougall ve Blair, 2000).

Farklılıkların yönetiminin gerçek anlamda kabulü geçmişe dayansa bile otel gibi birçok turizm işletmesinde kabul görmesi neredeyse yeni bir konu gibidir. Çünkü turizm işletmelerinde farklılıkların kabulü demografik yapıdaki değişimler ve yasamadaki değişimlere bağlı olarak kabul görmüştür (Baum, 2007). Turizm farklı deneyimlere, geçmişe sahip çalışanları barındıran bir sektör olmasına rağmen demografik değişimler

ve özellikle Avrupa ve Kuzey Amerika'daki yerli ve yabancı göçün hızlanmasına bağlı olarak, 2007'den beri birçok ülkede farklılığın sergilenmesi değişmiştir. Örneğin Japonya ve İtalya gibi gelişmiş ülkelerde işgücünün değişen yaş profili işveren ve diğer paydaşların nesiller arası farklılıklarının idrak edilmesi, gerekli becerilerin tanımlanması ve müşteri profilinin ihtiyaçlarını karşılanması için önemlidir. Ayrıca göç oranındaki artışlar da otel gibi turizm işletmelerindeki işgücü farklılıklarına önemli katkı sağlamaktadır (Baum, 2015).

Dünya çapındaki demografik, ekonomik, politik ve teknolojik gelişmeler ve değişimler, birçok işletmenin ulusal sınırların ötesine geçmesini sağlamıştır (Gröschl, 2011). Bu durum hem çalışanlarda hem de müşterilerde farklılıkların artacağına göstergesidir (Kim, 2006). Küreselleşme hareketinin önemli oyuncularından biri de otel işletmeleridir. Küreselleşmeye bağlı olarak, otel işletmeleri kültürel açıdan giderek daha fazla farklı işgücü yönetimiyle karşı karşıya kalmışlardır (Gröschl, 2011). Bu konuda başarı sağlayabilen otel işletmeleri daha yüksek kalitede iş üreterek ve oluşan sorunları çözmeye daha geniş bakış açılarından yararlanarak daha sağlıklı sonuçlar elde edebilmektedirler (Tüz ve Gümüş, 2010).

Konu ile ilgili Hilton otel zinciri çalışmalar başlatmıştır. Bu çalışmalarda yeni işe alımların % 61'ini azınlıklar oluşturmaktadır. Ayrıca bu azınlıkların işletmelerde başarılı olabilmesi için yöneticilerin % 44'üne farklılıkların yönetilmesi konusunda planlamalar yaptırılmaktadır (hotelexecutive.com).

Starwood otelleri ve resortleri de farklı yetenekleri çekmek ve elde tutabilmek için pozitif bir çalışma ortamı yaratmışlardır ve ayrıca bu zincir intranet aracılığı ile farklılık konularına yönelik anonim yorumlar istemekte ve onları yönetime aktarmaktadırlar. Bunun dışında bu zincire farklılık yönetimi konusunda danışmanlık yapan ofisler mevcuttur. Farklılık yönetimi konusunda sağlam bir zemine sahip olan bu zincir yeni işe alımlarda çalışanların % 50'sini ve yöneticilerin de % 32'sini beyaz olmayan ırktan seçmiştir (hotelexecutive.com).

Örneklerde ve araştırma sonuçlarında da olduğu gibi farklılıkların yönetimi diğer işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de büyük bir önem arz etmektedir. Farklı kültürden, demografik yapıdan, eğitim geçmişinden vs. den farklılıkları barındırmak yeterli değildir. Önemli olan bu farklılıkları elde tutabilmektir. Bunun için de çalışanlarda örgütsel bağlılık yaratılmalıdır.

2.2.Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık

İşletmelerin uluslararası arenada başarılı olabilmelerinin şartı, sahip oldukları değerleri doğru şekilde yönetmelerine bağlıdır. Daha önceleri sermayeyi ön planda tutan işletmeler günümüzde emek üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu yüzden işletmeye ve ayrıca çalışanın kişisel gelişimine artı değer kazandırmak, bununla birlikte çalışanı işletmede tutmak, işletmeler için önem arz etmektedir. İşletmelerin, çalışanlara yönelik olan beklentileri herhangi bir üretim faktörü olmalarından ziyade, işletmelerin kimliği ile özdeşleşmeleri, amaçları doğrultusunda yol almalarıdır (Avcı ve Küçükusta, 2009). İşletmeler amaçlarını gerçekleştirmek için farklı görevlere ve eğitim düzeyine sahip çalışanları barındırmaktadırlar. Otel işletmelerinde de emek yoğunluğunun ön planda olması ve neredeyse yatak kapasitesi kadar çalışanın istihdam edilmesi söz konusu olabilmektedir. Buna bağlı olarak, çalışanların eğitimleri, buldukları kademeleri ne olursa olsun bilgi ve becerilerini kullanarak işletmenin gelecek hedeflerine katkı sağlamak ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmak işletmelerin temel hedefleri arasındadır (Yalçın ve İplik, 2005).

Otel işletmeleri değişen müşteri gereksinimlerini karşılamak için rekabetçi bir ortamın varlığından dolayı bazı zorluklarla karşı karşıya kalmışlardır. Bu bağlamda müşteri ile birebir diyalog içerisinde olan çalışanların örgütün performansı için olan önemi büyüktür. Örgütsel performansın örgüte olan bağlılıkla ilişkili olduğu söylenebilir (Aruştei, 2013). Bir otel işletmesinin başarısı müşteri memnuniyetine bağlıdır. Müşterinin memnun edilmesi çalışanın sunduğu nitelikli hizmet ile mümkün olabilmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009). Çalışanın kaliteli bir hizmet sunması; işini sevmesi ve çalıştığı örgüte olan bağlılığı ile ilgilidir. Çalışanın örgüte kendini güvende hissetmesi örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Gümüş ve Hamarat (2006)'ın sezonluk otellerde örgütsel bağlılıkla ilgili yapmış oldukları çalışmada, sezonluk çalışanların kadrolu çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine etki eden faktörleri belirlemek amacıyla İzmir ve Aydın illerinde faaliyet gösteren 21 otelde her düzeyde çalışanın dahil edildiği anket çalışması yapılmıştır. Çalışmaya toplamda 292 çalışan katılmıştır. Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında çalışanın örgütsel bağlılığının dayandığı en önemli noktanın zorunlu bağlılık olduğu tespit edilmiştir. Zorunlu bağlılık, çalışanların örgütten ayrılmaları sonucunda karşı karşıya kalacakları zorluklardan doğmaktadır. Bunlar çalışanın bütün yaşamının alt üst olması, alternatiflerin

sınırlı olması, başka seçeneklerin bulunamamasıdır (Yağcı, 2007). Bu tür bir bağlılık çalışanı işletmede mutlu kılmamaktadır. Sadece alternatiflerin olmayışına bağlı olarak örgütteki varlığına devam etmekte ve ayrıca bir alternatif çıkması halinde örgütten ayrılması söz konusu olabilmektedir. Tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerin de insan kaynakları yöneticilerinin sergiledikleri roller büyük öneme sahiptir. Çalışan seçiminde örgüt için doğru çalışanı seçmek ve örgüte kazandırmak için çeşitli politikalar izlemelidirler (Avcı ve Küçükusta, 2009).

Ariffin ve Ha (2015)'ya göre otel işletmelerinde işgücü pazarı iki önemli durumla karşı karşıyadır. Bunlardan birincisi uygun işgücünü bulma zorluğu, ikincisi ise yüksek işgücü devir hızının yaşanıyor olmasıdır. Bu durum da önemli bir eğitim, sermaye ve yatırım kaybını işaret etmektedir. Nitelikli işgücünün yetersizliği ve düşük çalışan bağlılığı otel işletmelerinin sıklıkla karşılaştıkları problemlerdendir. Malezya çalışan federasyonunun 2011 yılında yaptığı yıllık anket çalışması sonucunda elde ettiği rapora göre; 2010 ve 2011 yılında yıllık işgücü devir hızının çok yüksek bir oranda olduğu ve yaklaşık olarak % 9.6 ile % 75 arasında olduğu ve oranın otel işletmelerinde % 32.4 olduğu elde edilmiştir (Ariffin ve Ha, 2015). Otel işletmelerinde geleneksel olarak çalışan devir hızı yüksektir ve özellikle 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan devir hızının daha yüksek olduğu söylenmektedir (Yalçın ve İplik, 2005). Çalışanların örgüte olan bağlılıkları arttırılarak çalışan devir hızı azaltılabilir.

Otel işletmelerine yapılan çalışmaların sonucuna göre (Şahin Perçin,2009);

- Otel işletmeleri çalışanların stresle karşılaşabilecekleri bir sektör olduğu,
- Çalışanların düşük ücret alabilecekleri,
- Diğer sektörlere kıyasla uzun çalışma saatlerinin olduğu,
- Aile ve iş çatışmalarının yaşanabileceği,
- Mevsimlik olarak yaşana yoğunlaşmalara bağlı olarak nitelikli çalışanları kendilerini yeterince işlerine vermeyebilecekleri sonucu elde edilmiştir.

Yukarıda sıralanan nedenler dışında birçok başka nedenlere bağlı olarak çalışanlar örgütlerine yeterince adapte olamamaktadırlar. Buna bağlı olarak örgütsel bağlılıkları zedelenebilmektedir. Alt kademedeki çalışanların örgüte olan bağlılıklarında yöneticilerinin rolü oldukça önemlidir.

Maxwell ve Steele (2003)'ya göre aldıkları ücretten tatmin olan yöneticilerin aldıkları ücretten tatmin olmaları, örgüte olan güvenirlilikleri konusunda pozitif görüşe sahip olmaları yöneticilerin örgütsel bağlılıklarını arttırır. Örgütsel bağlılıkları yüksek

olan yöneticileri, diğer çalışanların memnuniyetini sağlama ve örgüte olan bağlılıklarını artırma konusunda farklı politikalar izleyebilirler ve diğer çalışanlara bağlılık konusunda yardımcı olabilirler. Ayrıca sosyal katılım ve çalışanların kendilerini önemli hissetmeleri örgütsel bağlılıklarını artırır.

Örgütsel bağlılıkları yüksek olmayan çalışanlar, örgütün amaçları için yeterince çaba harcamamaktadırlar. Özellikle otel gibi turizm işletmelerinde ham maddenin insan olması, bu durumun önemini bir adım daha öne çıkarmaktadır. Örgütüne bağlılık duymayan çalışan, müşterilerin memnuniyeti için çaba gösteremeyebilmektedir. Bu durum, sürekli olarak rakip firmalarla rekabet içinde olan otel işletmeleri için negatif yönlü bir sonuç doğurabilmektedir. Örgütsel bağlılığın düşük olması ve bununla beraber birtakım diğer etmenlerin de varlığı, çoğu zaman çalışanda işten ayrılma niyeti doğurabilmektedir. Özellikle otel işletmelerinde işten ayrılma niyetindeki oranın gözle görülebilir derecede bir boyutta olması hem işletme sahiplerine hem de yöneticilere büyük misyonlar yüklemektedir.

2.3.Otel İşletmelerinde İşten Ayrılma Niyeti

Turizm işletmeleri içerisinde büyük bir öneme sahip olan otel işletmeleri, faaliyet gösterdikleri bölgeye göre, doluluk oranları zamansal olarak farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılıklara bağlı olarak, özellikle sezonluk olarak faaliyet gösteren otel işletmelerinde, çalışanların işlerine ve işletmeye gösterdikleri önemin derecesi azalabilmektedir. Çünkü sezon sonunda işletmeden ayrılacaklardır. Bu durum çalışanın işletmeye olan bağlılığını zayıflatır ve daha iyi bir alternatifle karşılaşması sonucunda, aktif olarak çalıştığı işine yönelik ayrılma niyeti gösterebilir. Literatür taraması yapıldığında, otel işletmelerindeki çalışanların işten ayrılma niyetlerine etki eden birçok faktörün var olduğu görülmüştür. Bu araştırmalardan bazıları aşağıdaki gibi ele alınabilir;

Lee, Huang ve Zhao (2012)'nin otel çalışanlarının işten ayrılma niyetine etki eden faktörlerle ilgili yaptıkları çalışma sonucunda elde ettikleri bulgulara göre;

- İşgörenlerin çalışma ortamı ve çalışma arkadaşları, çalışanların iş tatmin düzeyini etkilemektedir. Çalışanın, işinden tatmin olması olumlu pozitif etkiler yaratmaktadır. Bu sebeple eğer oteller daha iyi bir çalışma ortamı yaratabiliyorsa ve çalışanlar arasında uyumlu çalışma ortaklığı kurulabiliyorsa, çalışanın örgüte yönelik olan tatmin düzeyini artacaktır. Ayrıca çalışanın örgütteki tatmin düzeyi ve maaş düzeyi gibi faktörler, çalışanların işten ayrılma niyetine doğrudan etkisi olmasa da dolaylı olarak etki etmektedir. Çalışma

sonucunda araştırmacıların sundukları öngörüye göre yüksek düzeydeki maaş, yüksek seviyedeki iş tatmini ve daha yüksek örgütsel bağlılık, daha düşük oranda işten ayrılma niyetine yol açacaktır.

- Çalışanlar arasındaki ilişkiler, maaş düzeyi ve örgütsel bağlılığa ek olarak çalışma ortamı da çalışanların işten ayrılma niyetlerine etki eden önemli faktörlerden biridir. Çünkü yüksek düzeydeki iş tatmini, maaş düzeyi dolaylı olarak işten ayrılma niyetini, örgütsel bağlılıkla etkilemektedir. Eğer çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri etkili olarak artarsa, çalışanların örgütün hedefleri, iş stratejileri üzerindeki yoğunluğu artacaktır.

Yazıcıoğlu (2009) otel işletmelerindeki çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile işten ayrılma niyetlerinin yaş, cinsiyet, kıdem yılı ve eğitim değişkenleri arasında farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla, Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 332 çalışanın katılımıyla yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen sonuca göre; cinsiyetlerine göre çalışanların örgütsel güven ve iş tatmin düzeyleri ve işten ayrılma niyetlerinin farklılaşmadıkları fakat, kıdem yılı, yaş, eğitim değişkenlerinin otel işletmelerindeki çalışanların iş tatminleri, örgütsel güvenleri ve işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir farklılaşma olduğu elde edilmiştir.

Erbil (2013) yaptığı araştırma sonucuna bakıldığında ise; işten ayrılma niyetinin çalışanların eğitimleri ve özellikle turizm eğitimi alıp almadıkları konusunda farklılık gösterdiğine bakılmıştır.

- Araştırmaya göre; lise mezunu çalışanların, ilkokul mezunu çalışanlara oranla işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu durum turizm eğitimi almış çalışanlar açısından ele alındığında ise; turizm eğitimi almış çalışanların, almamış çalışanlara oranla işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu sonucu elde edilmiştir.
- Çalışma sonucunda elde edilmiş olan bir diğer bulgu ise işten ayrılma niyetinin yaş ile olan ilişkisidir. Literatürde yapılan çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada 46-55 yaş grubunda olan çalışanların, diğer çalışanlara oranla işten ayrılma niyetleri daha yüksek iken, 36-45 yaş grubundaki çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Halbuki literatürdeki diğer çalışmalarda bu durumun tam tersi bir durumda olduğu, çünkü 46-55 yaş aralığında olan çalışanların kariyerlerinde zirve noktada

oldukları ve bu sebepten daha düşük işten ayrılma niyeti taşımaları gerekmektedir.

Gezen ve Boz (2013) ise işten ayrılma niyetini departmanlar bazında ele almışlardır. Çalışma Bodrum'daki 100 otel çalışanı ile yüz yüze anket yapılarak yapılmıştır. Çalışmaya göre işten ayrılma niyetinin en yüksek olduğu departman mutfak departmanıdır. Araştırmanın Bodrum gibi sezonluk doluluk gösteren ve her şey dahil sisteminin olduğu bir yer olması bu durumu anlamlandırmaktadır. Her şey dahil sisteminin olması mutfak departmanının yükün çoğunluğunu alması demektir. Mutfaktan sonra servis ve kat hizmetleri departmanları gelmektedir. Mutfak departmanının da stresin fazla olmasının yanın da diğer departmanlara oranlar daha yüksek maaş aldıkları sonucuna varılmıştır. Bu durumun varlığının çalışanların örgüt içi güvenlerini arttırdığını işaret etmektedir. Buna rağmen işten ayrılma niyetinin, örgüt içi güven ile aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu elde edilmiştir.

Akyüz ve Dalkılıç Yılmaz (2015) ise örgütsel iletişimin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi belirlemek amacıyla Nevşehir'de faaliyet gösteren 122 otel çalışanına anket yapmıştır. Araştırmanın sonucuna göre örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve ayrıca buna ek olarak dikey iletişimin varlığının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu, yatay iletişimin ise işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir.

Yapılan araştırmalarda ve genel olarak turizm literatüründe de kalıp cümle haline geldiği üzere, turizm emek yoğun bir sektördür. Hem bedenen hem ruhen yıpranmanın fazla olduğu bir sektördür. Bunlara istinaden yöneticilerin çalışanlara biraz daha özenli yaklaşımları gerekmektedir. Turizm işletmeleri içerisinde önemli bir yere sahip olan otel işletmelerinde, çalışanların işten ayrılma niyeti taşıması işletme için olumlu sonuçlar doğurmayacaktır. Çünkü işten ayrılma niyetinin gerçeğe dönüşmesi, işletme için yeni bir maliyet kaynağı yaratabileceği gibi, yetişmiş bir çalışan bulma açısından da büyük bir sıkıntı olabilmektedir (Akyüz ve Dalkılıç Yılmaz, 2015).

Otel işlerinde farklılıkların yönetimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde yapılan çalışmalardan bazılarının sonuçları yukarıdaki gibi sunulmuştur.

III. BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: İSTANBUL'DAKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMESİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Gelişen ve değişen işgücü anlayışı ile beraber yöneticilik anlayışı da değişmiştir. İşletmelerin teknolojik gelişmelerin yanı sıra insanı önemseyen değişimlere de ayak uydurmaları gerekmektedir. R. Roosevelt'in 1990 yılında ortaya attığı farklılıkların yönetimi kavramıyla hem çalışanlarda hem de yöneticilerde farkındalık uyanmıştır. Gümüş (2009)'ün de belirttiği gibi; farklılıkların kaçınılmaz olduğu bir çerçevede benzerliklere bağlı kalınmış anlayışın değiştirilip ve farklılıkların kucaklanması gerekmektedir. Farklılığını zenginlik olarak gören çalışanlarla beraber bu zenginlikten yüksek düzeyde verim elde etmeyi amaçlayan işletmecilik anlayışı gelişmiştir. Farklılıklarından dolayı değer gören çalışanlar, örgütün hedef ve gayeleri için daha özenli davranış sergilemektedir. Örgüt için değer atfeden çalışanların örgüte bağlılık göstermeleri ve örgütten ayrılmamaları, örgütün devamlılığı açısından önem arz etmektedir. Otel işletmelerinde farklılığa bakış açısının bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisinin büyük olduğu söylenebilir. Yapılan çalışmada farklılıkların yönetimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin otel işletmeleri açısından önemi ele alınmıştır. İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarına yönelik araştırmanın amacı, yöntemi, örnekleme aşağıdaki gibi ele alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Otel işletmelerinde müşteri profili sürekli değişmektedir. Değişen müşteri profiline uygun hizmet verebilecek çalışanların istihdam edilmesi gerekmektedir. Farklı kültürdeki, inançtaki, dildeki ve diğer farklılıktaki müşterileri anlamak ve onlara kaliteli hizmet sunabilmek farklılıkları anlayan ve onlara cevap verebilen çalışanlarla mümkündür. Ayrıca farklı değerlere sahip çalışanların bir arada bulunması müşteri memnuniyetinin yanında çalışan memnuniyetine de etki etmektedir. İşletmedeki farklılık algısı, farklılıklara sahip çalışanların işletme bağlılıklarını ve işe olan devamlılıklarını da etkileyebilmektedir. Otel işletmelerinin günümüz rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri için kendilerini diğer işletmelerden ayran birtakım değerler öne çıkarmalıdır. İnsan gibi önemli bir değeri barındıran otel işletmeleri, bu değerle rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Literatür taraması yapıldığında,

İstanbul gibi dünyanın her yerinden ziyaretçiye sahip bir şehirde, otel işletmelerinde farklılıkların yönetiminin çalışanların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini ölçen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde farklılıkların algılanması ve farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak ve çalışanların çeşitli özelliklere farklılık algılarını ölçmek amacıyla bu araştırma yapılmıştır. Çalışmanın bundan sonra yapılacak çalışmalara temel olacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu kısımda; araştırmanın örnekleme, veri toplama araçları, toplanan verilerin analizi ve araştırma modeli ile alakalı bilgilere yer verilmiştir.

3.2.1. Araştırmanın Örnekleme

2016 Aralık Kültür Turizm Bakanlığı verilerine göre; İstanbul'da işletme belgeli 4 yıldızlı 119, beş yıldızlı 93 otel, yatırım belgeli 4 yıldızlı 55, 5 yıldızlı 39 otel bulunmaktadır (www.istanbulkulturturizm.gov.tr). Otellerin bir kısmına anketler kargo ile iletilmiştir bir kısmına ise elden verilmiştir. Otellerin hepsinden olumlu dönüş alınamamıştır. Olumlu dönüş yapan 5 yıldızlı otel sayısı 22 ve toplam anket sayısı 287 dir. 4 yıldızlı otel sayısı 6 ve toplam anket sayısı 133'tür. Kolayda örnekleme yönteminin kullanıldığı çalışmada toplam 420 anket geri alınmıştır. 20 anket eksik doldurulduğu için çalışmaya dahil edilmeyip, çalışma 400 anket üzerinden yapılmıştır.

3.2.2. Veri Toplama Araçları

Otel işletmelerinde Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin ele alındığı çalışmada veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Anket üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanları kategorilere ayırmaya yarayan sorular yer almıştır. İkinci bölümde ise farklılık nedenlerini belirlemeye yarayan sorular yer almaktadır. Son bölümde ise çalışanların farklılık yönetimlerini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılmaya yönelik sorular yer almıştır. Ölçeklerde 1 ilgili maddeye kesinlikle katılmamayı, 5 ise kesinlikle katılmayı ifade edecek şekilde 5 noktalı derecelendirilmiştir.

3.2.2.1. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği

Farklılıkların yönetimi ölçeği Özbilgin ve Tatlı (2014) tarafından oluşturulmuştur. Ölçek 19 sorudan meydana gelmektedir. İlk altı soru çoklu seçim, geri kalan 13 soru 5'li likert şeklindedir. 1 ilgili maddeye kesinlikle katılmamayı, 5 ise kesinlikle katılmayı ifade edecek şekilde 5 noktalı derecelendirilmiştir.

3.2.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş olup sonrasında Wasti tarafından uyarlanmış. Tatlı (2014) yüksek lisans tezinde kullanmak üzere düzenlemiştir. Anket formuna 30 soru dahil edilmiş olup 1 ilgili maddeye kesinlikle katılmamayı, 5 ise kesinlikle katılmayı ifade edecek şekilde 5 noktalı derecelendirilmiştir.

3.2.2.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İşten ayrılma niyeti ölçeği; Aşkın (2014)' ın Mesleğe adanmışlık, örgütsel sadakat ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi için sağlık çalışanları üzerine yapmış olduğu yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere düzenlediği 3 soruluk bir ölçektir. 1 ilgili maddeye kesinlikle katılmamayı, 5 ise kesinlikle katılmayı ifade edecek şekilde 5 noktalı derecelendirilmiştir.

3.2.2.4. Demografik Bilgiler

Demografik bilgileri elde etmek amacıyla hazırlanan formda; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumda çalışılan süre, çalışılan bölüm, doğduğu bölgeyi kapsayan sorular yer almaktadır.

3.3. Araştırmanın Modeli

Anket formunda bulunan cevaplar “SPSS (Statistical Package for The Social Sciences) 20.0 ve LISREL (Linear Structural Relation) 8.54 istatistik paket programlarıyla analiz edilmiştir. Otel İşletmelerinde Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin belirlenmeye çalışıldığı araştırmada neden durumunda olan değişkenler Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık değişkenleri alınmıştır. Sonuç değişken olarak çalışanların işten ayrılmaya niyeti incelenmiştir. Nedensel konumundaki değişkenlerle sonuç değişken arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli (YEM) ile incelenmiştir.

3.4. Araştırma Bulguları ve Yorumları

3.4.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Veriler

Araştırma örnekleme ilişkin demografik veriler tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Demografik Veriler

Değişken	Frekans	Oran	Değişken	Frekans	Oran
Yas Grup (N:400)			Cinsiyet (N: 400)		
18-24 yas arası	79	19,8	Erkek	247	61,8
25-34 yas arası	195	48,8	Kadın	153	38,3
35- 44 yas arası	102	25,5	Medeni Durum (N:400)		
45-54 yas arası	22	5,5	Evli	177	44,3
55 + yas	2	0,5	Bekâr	223	55,8
			Bölge (N:400)		
Eğitim (N:400)			Doğu Anadolu Bölgesi	39	9,8
İlköğretim	45	11,3	İç Anadolu Bölgesi	47	11,8
Lise	109	27,3	Karadeniz Bölgesi	51	12,8
Ön Lisans	93	23,3	Ege Bölgesi	18	4,5
Lisans	140	35,0	Akdeniz Bölgesi	20	5,0
Yüksek Lisans/Doktora	13	3,3	Marmara Bölgesi	193	48,3
Kıdem (N:400)			Güneydoğu Anadolu Bölgesi	24	6,0
0-2 yıl	247	61,8	Yurtdışı	8	2,0
3-5 yıl	101	25,3			
6+ yıl	52	13,0			

Araştırma analizlerinde öncelikle çalışanların kategorik özellikleri belirlenmiştir. Araştırma 400 çalışan üzerinde yürütülmüş olup bunların 153'ü kadın (%38,3), 247'si erkek (%61,8) çalışanlardan oluşmuştur. Çalışanların 223'ü bekar (%55,8), 177'si evli (%44,3) çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların 155'i ilköğretim ve lise mezunu (%38,6) çalışanlardan, 93'ü Ön lisans (%23,3), 140'ı lisans (%35) mezunu çalışanlardan oluşmaktadır. Yüksek lisans ya da doktora mezunları 13 çalışan olup toplumun %3,3'ünü oluşturmaktadır. Çalışanların yaşlarının mod sınıfı 25-34 yaş arasında olup 191 çalışını (%47,8) kapsamaktadır. 18-24 yaş arasına sahip olan çalışan 79 olup toplumun % 19,8'ini oluşturmaktadır. Yaş aralığı 35-44 arası olan çalışanların sayısı 102 belirlenmiş olup toplumun %25,5'ini oluşturmaktadır. 44 yaşından daha büyük olan çalışanların sayısı ise 24 olup toplumun %6'ını oluşturmaktadır. Çalışanların örgütteki kıdemlerine bakıldığında 247'sinin (%61,8) 0-2 yıl arasında, 101'inin ise (%25,3) 3-5 yıllık kıdeme sahip olduğu belirlenmiştir. 52 çalışının (%13,0)

ise 6+ yıl kıdeme sahip olduğu belirlenmiştir (otel işletmelerinde çalışan devir hızı çok fazla olduğu için 6-8 yıl ve 9+ yıl kıdeme sahip çalışanların sayısı az olduğundan birlikte değerlendirilmeye alınmıştır). Çalışanların departmanlara dağılımları incelendiğinde 105 çalışanla (%26,3) önbüro ağırlıklı olduğu belirlenmiştir. Önbüroyu 63 çalışanla (%12,3) yiyecek içecek izlemektedir. Kat hizmetlerinde çalışan sayısı ise 49 olup %12,3'ünü oluşturmaktadır. Çalışanların doğdukları bölgeler de incelenmiş olup 193'ü (%48,3) Marmara, 51'i (%12,8) Karadeniz, 39'u (%9,8) doğu Anadolu bölgelerinden oldukları belirlenmiştir.

3.4.2. Katılımcıların Farklılıkların Algılarına İlişkin Veriler

İkinci olarak katılımcılara farklılıklara ilişkin algılarını ölçmek amacıyla birtakım sorular yöneltilmiştir. Bu sorularda katılımcıya birden fazla şıkkı işaretleyebilme seçeneği verilmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin frekansları tablo 8'de aşağıdaki gibi sunulmuştur.

Tablo 8: İnsanları Birbirinden Ayıran Özellikler

Özellik	Evet/ Hayır	Frekans	Yüzde	Özellik	Evet/ Hayır	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Evet	69	17,3	Yaş	Evet	57	14,2
	Hayır	331	82,8		Hayır	343	85,8
	Toplam	400	100		Toplam	400	100,0
Eğitim	Evet	192	48,0	Din	Evet	43	10,7
	Hayır	208	52,0		Hayır	357	89,3
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
Ülke	Evet	51	12,7	Cinsel Tercih	Evet	59	14,7
	Hayır	349	87,3		Hayır	341	85,3
	Toplam	400	100		Toplam	400	100,0
Dini Sembol (Başörtüsü, bıyık, vb)	Evet	32	8,0	Bedensel Engel	Evet	58	14,5
	Hayır	368	92,0		Hayır	342	85,5
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
Etnik Köken	Evet	47	11,7	Bölge ve Şehir	Evet	46	11,5
	Hayır	353	88,3		Hayır	354	88,5
	Toplam	400	100		Toplam	400	100,0
Kültür	Eve	186	46,5	Medeni Durum	Evet	14	10,2
	Hayır	214	53,5		Hayır	359	89,8
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
Kişilik	Evet	254	63,5				
	Hayır	146	36,5				
	Toplam	400	100,0				

Tablo 8'de katılımcıların bir insanı diğer insanlardan ayıran farklılıkların neler olduğuna ilişkin algılar ele alınmıştır. Katılımcıların farklılık algıları içinde yüzdeler diliminde en fazla paya sahip olan farklılıklar % 63,5'i kişilik, % 48 eğitim, % 46 kültür iken en az paya sahip farklılıklar % 8 dini sembol, %10,2 Medeni durum, %10,7 din'dir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu kişiliği, eğitimi, kültürü farklılık unsuru olarak görmektedirler.

Tablo 9: Hangi Özelliği Farklı Kişilerle Aynı Ekipte Bulunmak İstemezsiniz

Özellik	Evet/ Hayır	Frekans	Yüzde	Özellik	Evet/ Hayır	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Evet	7	1,7	Yaş	Evet	34	8,5
	Hayır	393	98,3		Hayır	366	91,5
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
Eğitim	Evet	54	13,5	Din	Evet	19	4,8
	Hayır	346	86,5		Hayır	381	95,3
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
Ülke	Evet	10	2,5	Cinsel Tercih	Evet	73	18,2
	Hayır	390	97,5		Hayır	327	81,8
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
Dini Sembol (Başörtüsü, bıyık, vb)	Evet	23	5,7	Bedensel Engel	Evet	17	4,2
	Hayır	377	94,3		Hayır	383	95,8
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
Etnik Köken	Evet	19	4,7	Bölge ve Şehir	Evet	15	3,2
	Hayır	381	95,3		Hayır	385	96,3
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
Kültür	Eve	71	17,7	Medeni Durum	Evet	7	1,8
	Hayır	329	28,3		Hayır	393	98,2
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
Kişilik	Evet	186	46,5				
	Hayır	214	53,5				
	Toplam	400	100,0				

Tablo 9’da katılımcıların, hangi yönleri sizden farklı olan insanlarla aynı ekipte bulunmak istemezsiniz sorusuna ilişkin algıları ele alınmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen verilere göre yüzdeler diliminde en fazla paya sahip olunan farklılıklar; % 46,5 kişilik, % 18,2 cinsel tercih, % 17,7 kültür ve % 13,5 eğitimidir. Katılımcıların büyük çoğunluğu kişiliği, cinsel tercihi ve kültürü farklı olan kişilerle aynı ekipte bulunmak istemediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca bunların katılımcılar tarafından farklılık unsuru olarak algılandığı sonucu elde edilmiştir.

Tablo 10: İş Dışında Mesafeli Durduğunuz Kişiler

Özellik	Evet/ Hayır	Frekans	Yüzde	Özellik	Evet/ Hayır	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Evet	26	6,5	Yaş	Evet	43	10,8
	Hayır	374	93,5		Hayır	357	89,2
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
Eğitim	Evet	37	9,2	Din	Evet	33	8,2
	Hayır	363	90,8		Hayır	367	91,8
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
Ülke	Evet	10	2,5	Cinsel Tercih	Evet	79	19,8
	Hayır	390	97,5		Hayır	321	80,2
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
Dini Sembol (Başörtüsü, bıyık, vb)	Evet	45	11,2	Bedensel Engel	Evet	8	2,0
	Hayır	355	88,7		Hayır	392	98,0
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
Etnik Köken	Evet	21	5,3	Bölge ve Şehir	Evet	20	5,0
	Hayır	379	94,7		Hayır	380	95,0
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
Kültür	Eve	70	17,5	Medeni Durum	Evet	30	7,5
	Hayır	330	82,5		Hayır	370	92,5
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
Kişilik	Evet	192	48,0				
	Hayır	208	52,0				
	Toplam	400	100,0				

Tablo 10'da katılımcıların, iş dışında hangi özelliklere sahip insanlara mesafeli davranırsınız sorusuna ilişkin algıları ele alınmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen verilere göre yüzdelik dilimde en fazla paya sahip olunan farklılıklar; kişilik % 48, cinsel tercih %19.8 ve kültür17.5'tir.

Tablo 11: Farklılıklara Sahip Kişilerin Bulunduğu Ekipteki Sorunlar

Özellik	Evet/ Hayır	Frekans	Yüzde	Özellik	Evet/ Hayır	Frekans	Yüzde
İletişimsizlik	Evet	193	48,2	Çatışma	Evet	158	39,5
	Hayır	207	51,8		Hayır	242	60,5
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
Sorun Çözememe	Evet	125	31,2	İş Bırakma	Evet	52	13,0
	Hayır	275	68,8		Hayır	348	87,0
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
İş Verimsizliği	Evet	128	32,0	Örgütsel İmaj Zedelenmesi	Evet	43	10,8
	Hayır	272	68,0		Hayır	357	89,3
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
Anlaşmazlık	Evet	235	58,8	Kararsızlık	Evet	96	24,0
	Hayır	165	41,2		Hayır	304	76,0
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
Ekip Ruhu Oluşmaması	Evet	171	42,8	Kayırmacılık	Evet	69	17,2
	Hayır	229	57,2		Hayır	331	82,7
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
Performans Düşüklüğü	Eve	111	27,8				
	Hayır	289	72,2				
	Toplam	400	100,0				

Tablo 11’de katılımcıların, farklı özelliklere sahip insanların dahil oldukları ekipte ortaya çıkan sorunlar sorusuna ilişkin algıları ele alınmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen verilere göre yüzdeler diliminde en fazla paya sahip olunan sorunlar; %58,8 anlaşmazlık, % 48,2 iletişimsizlik ve % 42,8 ekip ruhunun oluşmamasıdır.

Tablo 12: Farklı Kişilerin Ekip için Yarattığı Avantajlar

Özellik	Evet/ Hayır	Frekans	Yüzde	Özellik	Evet/ Hayır	Frekans	Yüzde
Düşünce Zenginliği	Evet	278	69,5	İş Tatmini	Evet	47	11,8
	Hayır	122	30,5		Hayır	353	88,3
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
Hoşgörünün Artması	Evet	105	26,2	Örgütsel İmaj	Evet	38	9,5
	Hayır	295	73,8		Hayır	362	90,5
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
İş Veriminin Artması	Evet	107	26,7	Örgütsel Bağlılık	Evet	36	9,0
	Hayır	293	73,3		Hayır	364	91,0
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
Esneklik Kazanılması	Evet	92	23,0	Yaratıcılığın Artması	Evet	213	53,2
	Hayır	308	77,0		Hayır	187	46,8
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
Ekip Ruhu Oluşması	Evet	104	26,0	Kolay Sorun Çözme	Evet	103	25,8
	Hayır	296	74,0		Hayır	297	74,2
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
Performans Artması	Evet	89	22,2				
	Hayır	111	77,8				
	Toplam	400	100,0				

Tablo 12’de katılımcıların, farklı özelliklere sahip insanların dahil oldukları ekipte oluşacak avantajlara sorusuna ilişkin algıları ele alınmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen verilere göre yüzdeler diliminde en fazla paya sahip olunan avantajlar; % 69,5 düşünce zenginliği, %53,2 yaratıcılığın artması ve % 25,8 kolay sorun çözmedir.

Tablo 13: Benzer Kişilerin Bir Arada Çalışmasının Yaraları

Özellik	Evet/ Hayır	Frekans	Yüzde	Özellik	Evet/ Hayır	Frekans	Yüzde
Sorunsuz İletişim	Evet	238	59,5	Örgütsel Bağlılık	Evet	72	18,0
	Hayır	162	40,5		Hayır	328	82,0
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
Kolay Sorun Çözme	Evet	195	48,8	Esneklik Kazanılması	Evet	63	15,8
	Hayır	205	51,2		Hayır	337	84,2
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
İş Veriminin Artması	Evet	150	37,5	Performans Artması	Evet	159	39,8
	Hayır	250	62,5		Hayır	241	60,2
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
Kolay Karar Verme	Evet	181	45,2	Yaratıcılığın Artması	Evet	99	24,8
	Hayır	219	54,8		Hayır	301	75,2
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
Ekip Ruhu Oluşması	Evet	208	52,0	Düşünce Zenginliği	Evet	92	23,0
	Hayır	192	48,0		Hayır	308	77,0
	Toplam	400	100,0		Toplam	400	100,0
İş Tatmini	Evet	108	27,0				
	Hayır	292	73,0				
	Toplam	400	100,0				

Tablo 13’de katılımcıların, benzer kişilerle bir arada çalışmanın yararları sorusuna ilişkin algıları ele alınmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen verilere göre yüzdelik dilimde en fazla paya sahip olunan yararlar; % 59,5 sorunsuz iletişim, % 52 ekip ruhunun oluşması, % 48,8 kolay sorun çözme ve % 45,2 kolay karar vermedir.

3.4.3. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ankette yer alan ölçeklerin güvenirlilik analizi incelemesi doğrulayıcı faktör analizi ile birlikte ele alınarak incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi çeşitli gizli yapılar arasındaki ilişkileri açıklamak amacıyla kullanılmaktadır (bkz EK-3) (Doğan, 2015). Erkuş (2003, akt. Çokluk, Şekercioğlu ,Büyüköztürk, 2012)’ e göre; doğrulayıcı faktör analizi kurumsal bir yapı doğrultusunda geliştirilen ölçme aracından elde edilen verilere dayanarak, söz konusu yapının doğrulanıp doğrulanmadığını sınamayı hedefler. Oldukça güçlü olan bu teknik, yapı geçerliliğini belirlemede, kuram geliştirmede ve var olan kuramların geçerliliğini test etmede yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmada örgütsel bağlılık boyutlarına, farklılıkların yönetimine ve işten ayrılma niyetine ayrı ayrı faktör analizi uygulanmıştır. Örgütsel bağlılık 3 faktörlü, farklılıkların yönetimi ve işten ayrılma niyeti tek faktörlü yapılarını doğrulamıştır (bkz EK-4). Sonuç daha önceki çalışmalarla benzerlik göstermiştir.

Ölçeklerde yer alan maddelerden (sorulardan) ölçeği doğrulamayan sorular ya da güvenirlilik analizi ölçeği bozan maddeler ölçekten çıkarıldıktan sonra elde edilen maddelere dayalı ölçeklerin güvenirlilikleri incelenmiş ve tüm ölçekler güvenilir bulunmuştur. Güvenirliğin bir ölçüsü olarak Cronbach's Alpha istatistiği esas alınmıştır. Güvenirlilik, bir ölçme aracında yer alan bütün soruların birbiri ile olan tutarlılığını, ele alınan oluşumunu ölçerek türdeşliğini ortaya sunan bir kavramdır (Özdamar, 2002 akt. Harman 2012). Güvenirlilik analizi yapılırken, Cronbach’s Alpha değerinin 0.70 ve üstü olması gibi durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilirken, soru sayısının az olduğu durumlarda bu sınır 0.60 değeri ve üstü olarak kabul edilir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2011). Bu bağlamda;

Farklılıkların yönetimi ölçeğinde Cronbach's Alpha istatistiği 0,833 olarak ölçeğin ortalaması ise 3,598 olarak hesaplanmıştır. Duygusal bağlılık ölçeğinde Cronbach's Alpha istatistiği 0,812 olup ölçeğin ortalaması ise 3,429 olarak hesaplanmıştır. Devam bağlılığı ölçeğinin Cronbach's Alpha istatistiği 0,791, ortalaması ise 3,034 olarak belirlenmiştir. En küçük güvenirlilik değeri normatif bağlılık ölçeğinde elde edilmiş ve

Cronbach's Alpha istatistiği 0,750 bulunmuştur. Ölçeğin ortalaması ise 3,129 olarak hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 14'de verilmiştir.

Tablo 14: Nedensel Boyutların Güvenirlik Analizi ve Ortalama ve Standart Sapması

Boyut	Madde	Ortalama	Std. Sapma	Boyut	Madde	Ortalama	Std. Sapma
Farklılıkların yönetimi	Fakr1	3,86	1,068	Duygusal bağlılık	DUYB2	3,74	1,194
	Fark4	3,27	1,281		DUYB5	3,15	1,225
	Fark5	3,61	1,158		DUYB7	3,41	1,208
	Fark9	3,53	1,244		DUYB8	3,56	1,133
	Fark10	3,50	1,159		DUYB9	3,36	1,165
	Fark11	3,53	1,154		DUYB10	3,64	1,214
	Fark12	3,74	1,100		DUYB11	3,14	1,223
	Fark13	3,74	1,180		Alpha=0,812 Ölçek Ort.=3,429 Ölçek Var.=1,428		
Devam bağlılığı	DEVB4	2,98	1,215	Normatif bağlılık	NORB1	3,03	1,368
	DEVB5	2,87	1,326		NORB2	3,42	1,275
	DEVB6	3,09	1,222		NORB3	2,91	1,283
	DEVB7	2,65	1,268		NORB4	3,06	1,267
	DEVB8	3,59	1,136		NORB5	2,96	1,284
	DEVB11	2,79	1,239		NORB6	3,18	1,201
	DEVB12	3,27	1,256		NORB7	3,36	1,172
Alpha=0,791 Ölçek Ort.=3,034 Ölçek Var.=1,534				Alpha=0,75 Ölçek Ort.=3,129 Ölçek Var.=1,602			

(DUYB: Duygusal Bağlılık, DEVB: Devam Bağlılığı, NorB: Normatif Bağlılık)

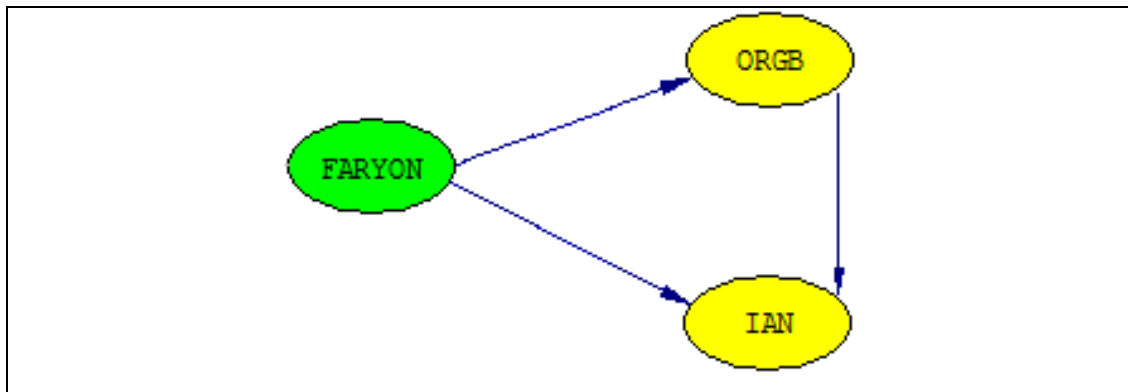
Araştırmada Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi araştırılmıştır. İşgörenlerin işten ayrılma niyetlerini belirlemeye yönelik ölçeğin de güvenilirliği incelenmiş ve ölçek güvenilir bulunmuştur. Ölçeğe yönelik Cronbach's Alpha istatistiği 0,905 olarak en yüksek güvenilirlik katsayısı olarak bulunmuştur. Ölçeğin ortalaması ise 2,518 olarak hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 15'de verilmiştir.

Tablo 15: İşten Ayrılma Niyet Ölçeğinin Güvenirlik Analizi ve Ortalama ve Standart Sapması

Boyut	Madde	Ortalama	Std. Sapma
İşten ayrılma Niyeti	IA1	2,44	1,281
	IA2	2,57	1,300
	IA3	2,55	1,274
Alpha=0,905 Ölçek Ort.=2,518 Ölçek Var.=1,651			

Turizm işletmelerinde Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin belirlenmeye çalışıldığı araştırmada neden durumunda olan değişkenler Farklılıkların Yönetiminin ve Örgütsel Bağlılık değişkenleri alınmıştır. Sonuç değişken olarak çalışanların işten ayrılmaya niyeti incelenmiştir. Nedensel konumundaki değişkenlerle sonuç değişken arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli (YEM) ile incelenmiştir. YEM, örtük (latent) değişkenler ve gözlenen (observed) değişkenler arasındaki korelasyon ilişkilerin ve nedensel ilişkilerin bir arada bulunduğu maddelerin sınanması için kullanılan istatistiksel bir yöntem olup bağımlılık ilişkilerini tahminlemek amacıyla varyans, kovaryans analizleri, çok regrasyon ve faktör analizi gibi analizlerin birleşmesiyle ortaya çıkan çok değişkenli bir yöntemdir (Dursun ve Kocagöz, 2010). Araştırmacılar veri setini oluştururken direkt gözlenen veya ölçülen değişkenlerin yanında gözlenemeyen değişkenlerle de ilgilenirler. Bu değişkenler direkt gözlenemediğinden doğrudan ölçülemezler. Bu değişkenlere gizil (gizil-latent) değişkenler veya faktörler denilir. Yapısal eşitlik modelleri (YEM) gözlenen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistiksel tekniktir. YEM gizil değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiğini varsayar (Yılmaz 2004). YEM verilen bir modeldeki gözlenen değişkenlere (hem bağımlı hem bağımsız) ilişkin ölçüm hatalarını açık şekilde hesaba katan bir yöntemdir. YEM değişkenler arasında doğrudan ve dolaylı etkilerini belirlemeye olanak sağlayan bir yöntemdir (Yılmaz ve Çelik 2009). İncelenen model Şekil 5’de verilmiştir. Araştırmanın hipotezleri Şekil 5 üzerinden kurulmuştur.

Şekil 5: Araştırma Modeli



Araştırma modelinde örgütsel bağlılık gizil değişkeninin yerine değişkenin her bir alt boyutu tek tek sınanmıştır. Daha sonra tüm örgütsel bağlılık değişkenlerinin tamamı dikkate alınarak model sınanmıştır. İlk sınanan modelde örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ele alınmıştır. Araştırmanın hipotezleri aşağıda verildiği gibidir.

H₁: Çalışanlarda **farklılıkların yönetimi** artarken örgüte olan **duygusal bağlılıkları** da artar.

H₂: Çalışanlarda **farklılıkların yönetimi** artarken **örgütten ayrılma** niyeti azalır.

H₃: Çalışanların örgüte olan **duygusal bağlılıkları** artarken **örgütten ayrılma** niyeti azalır.

H₄: Çalışanlarda **farklılıkların yönetim** algısı **duygusal bağlılık** üzerinden **işten ayrılma** niyeti üzerine dolaylı etkiye sahiptir.

Çalışanlarda farklılıkların yönetiminin duygusal bağlılığa ve işten ayrılma niyetine olası etkisini görebilmek için kurulan modele yönelik uyum ölçüleri $\chi^2=294,77$ $df=132$; $\chi^2/df= 2,23$, RMSEA=0,056, NFI=0,95 NNFI=0,97 CFI= 0,97 IFI= 0,97, GFI=0,92 RMR=0,055 olarak elde edilmiştir. X^2/df değerinin 0 olması mükemmel uyum olduğunu gösterir. Ayrıca bu oranın 5'ten küçük olması iyi bir uyum olduğunu göstergesi olarak kabul edilmektedir (Doğan, 2015). RMSEA değerinin 0.05 ya da altında değer alması iyi uyum, 0.05 ile 0.08 arasında olması yeterli uyum, 0.08 ve 0.10 arasında değer alması kabul edilebilir, 0.10 dan büyük değer alması kabul edilemez uyum olarak nitelendirilmektedir(Doğan, 2015). NFI, 0 ile 1 arasında değer almaktadır. 1'e yaklaşması iyi uyum olduğunu gösterir (Doğan, 2015). CFI; 0 ile 1 arasında değer alır. Daha büyük değer alması, daha iyi model uyumluluğunu gösterir (Hu ve Bentler, 1999). IFI; 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. 0.90 üzerinde değer alması uyum

olduğunu, 0.95 üzerinde değer alması ise iyi bir uyum olduğunu gösterir (Byrne, 2010). NNFI; 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. NNFI değerinin yüksek olması daha iyi uyum göstergesi olup, 0.95’büyükten ise kabul edilebilir, 0.97’den büyük ise iyim uyum olduğunu gösterir (Doğan, 2015). RMR ve GFI; 0 ile 1 arasında değerler alır. Ayrıca GFI için değer 1’e ne kadar yakın ise o kadar iyi uyum olduğunu, 0.90’ın üzerinde ise kabul edilebilir, 0.95’in üstünde ise iyi bir uyumun olduğunu gösterir. Bazı uyum iyiliğinin ölçütlerinin değerlendirilmesi aşağıdaki gibi ele alınabilir (Doğan, 2015);

Tablo 16: Uyum İyiliği Ölçütleri

Ölçüt	İdeal Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uyumsuzluk
Fark (Discrepancy)	Minimum	Minimuma Yakın	Maksimum
χ^2	$p > 0.10$	$0.05 \leq p \leq 0.10$	$p < 0.05$
χ^2/sd	$\chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	$\chi^2/sd > 5$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI < 0.95$	$NFI < 0.90$
IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1.00$	$0.90 \leq IFI < 0.95$	$IFI < 0.90$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	$GFI < 0.90$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	$RMSEA > 0.10$
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	$CFI < 0.95$
RMR	$0 \leq RMR < 0.05$	$0.05 \leq RMR \leq 0.10$	$RMR > 0.10$
NNFI-TLI	$0.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NNFI < 0.97$	$NNFI < 0.95$

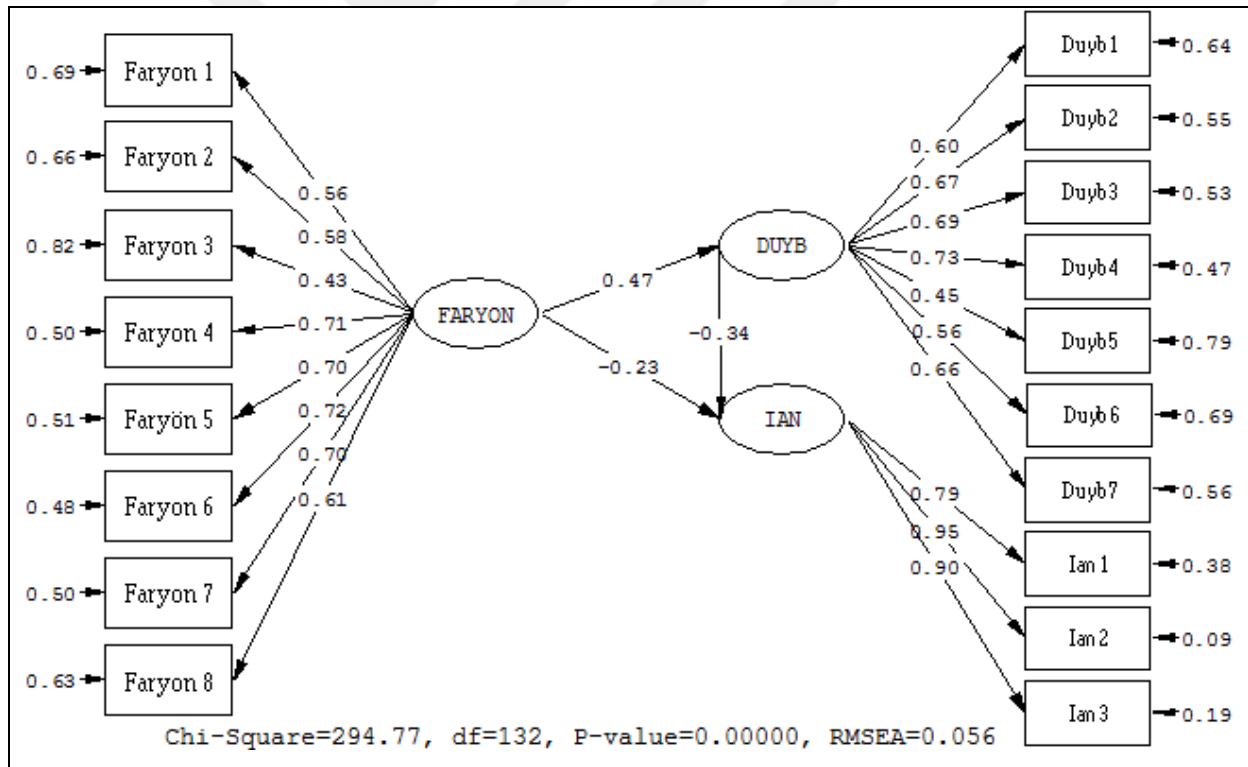
Bu açıklamalar doğrultusunda; elde edilen uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu görülmektedir. Modele yönelik veriler şekil 6’da verilmiştir. Model LISREL hazır yazılımı ile sınanmıştır. LISREL’de yapısal eşitlik modelinde yollara ait korelasyonlar t istatistiği ile sınanmaktadır. Şekil 10’da en küçük t istatistiği -3,82 olarak hesaplanmış ve tüm yollar en az %1 anlam düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yapısal eşitlik modelinde gözlenen değişkenler ile gizil (Latent) değişken arasında ya da iki gizil değişken arasındaki yollar korelasyonları ya da korelasyonların karesi varyansı gösterir. Şekil 6’ya göre; İşgörenlerde farklılıkların yönetimi ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı aynı yönde 0,47 birim ilişki belirlenmiştir. Çalışanların farklılıkların yönetim anlayışında gerçekleşen bir birimlik artış örgüte olan duygusal bağlılıklarında 0,47 birim artış sağlamaktadır ($t=7,24$ $p < 0,01$). Dolayısıyla H_1 desteklenmiştir.

Çalışanlarda farklılıkların yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksek açıdan anlamlı negatif yönde 0,23 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişkiye göre çalışanların farklılıkların yönetim anlayışında gerçekleşen bir birimlik artış işten ayrılma niyetini 0,23 birim azalış sağlamaktadır ($t=-3,82$ $p<0,01$). Dolayısıyla H_2 desteklenmiştir.

Benzer şekilde, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde istatistiksek açıdan anlamlı 0,34 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişkiye göre çalışanların duygusal bağlılıklarında gerçekleşen bir birimlik artış **işten ayrılma** niyetini 0,34 birim azaltmaktadır. Dolayısıyla H_3 desteklenmiştir.

Ayrıca çalışanlarda **farklılıkların yönetim algısı duygusal bağlılık** üzerinden **işten ayrılma** niyeti üzerine dolaylı etkiye sahip olduğu belirlenmiş ve H_4 desteklenmiştir.

Şekil 6: Farklılıkların Yönetiminin Duygusal Bağlılığa Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi



Şekil 6’da gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler ya da gizil değişkenler arasındaki yollar korelasyonu vermektedir. Bu korelasyonlar faktör analizindeki faktör yüklerine benzemektedir. Korelasyonu mutlak değerce büyük olanın ağırlığı daha yüksektir. Örneğin farklılıkların yönetimi boyutunda en yüksek korelasyon 0,72 birim ile Faryon 6

gözlenen değişkene ait olup FARYON gizil değişkeninin en yüksek ilişkilendiği gözlenen değişken Faryon 6 gözlenen değişkenidir. Burada FARYON gizil değişkeni Faryon 6 gözlenen değişkeninde $0,72^2=0,5184$ birimlik bir varyans açıklamaktadır. Diğer boyutlarda benzer şekilde açıklanabilir. Araştırmada gizil değişkenler arasındaki ilişkiler araştırıldığından bu ilişkilerin okunması okuyucuya bırakılmıştır.

Araştırmada farklılık yönetimin devam bağlılığına ve işten ayrılma niyetine olan ilişkileri de sınanmıştır. Bu sınımaya yönelik kurulan hipotezler ise aşağıda verilmiştir.

H₅: Çalışanlarda **farklılıkların yönetimi** artarken örgüte olan **devam bağlılıkları** da artar.

H₆: Çalışanların örgüte olan **devam bağlılıkları** artarken **örgütten ayrılma** niyeti azalır.

H₇: Çalışanlarda **farklılıkların yönetim** algısı **devam bağlılığı** üzerinden **işten ayrılma niyeti** üzerine dolaylı etkiye sahiptir.

Çalışanlarda farklılıkların yönetiminin **devam bağlılığına** ve **işten ayrılma niyetine** olası etkisini görebilmek için kurulan modele yönelik uyum ölçüleri $\chi^2=253,61$ df.=130; $\chi^2/df=1,95$, RMSEA=0,049, NFI=0,94 NNFI=0,97 CFI= 0,97 IFI= 0,97, GFI=0,93 RMR=0.053 olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modele yönelik veriler Şekil 7’de verilmiştir.

Şekil 11’de en küçük t istatistiği mutlak değerce 2,64 olarak hesaplanmış ve tüm yollar en az %1 anlam düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yapısal eşitlik modelinde İşgörenlerde **farklılıkların yönetimi** ile **devam bağlılığı** arasında istatistiksek açıdan anlamlı pozitif yönde 0,17 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Çalışanların farklılıkların yönetim anlayışında gerçekleşen bir birimlik artış örgüte olan devam bağlılıklarında 0,47 birim artış sağlamaktadır (t=2,64 p<0,01). Dolayısıyla H₅ desteklenmiştir.

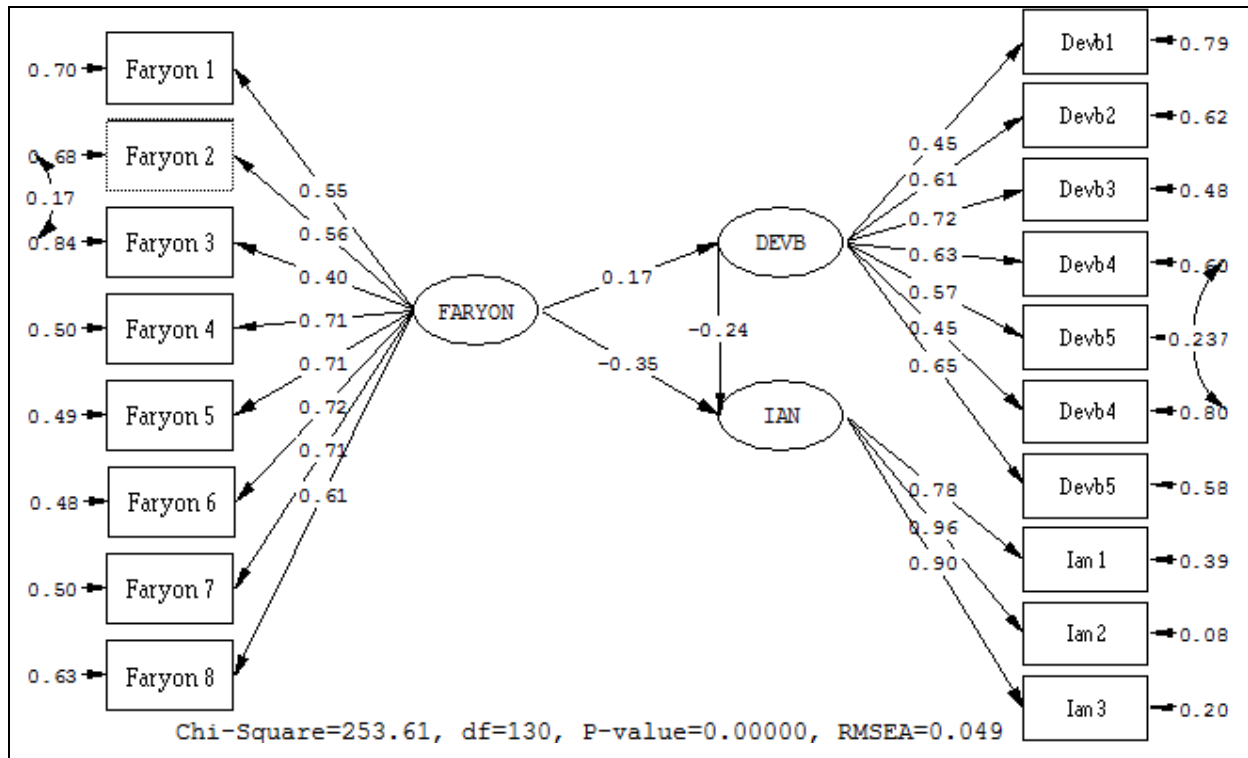
Çalışanlarda **farklılıkların yönetimi** ile **işten ayrılma niyeti** arasında istatistiksek açıdan anlamlı negatif yönde 0,35 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişkiye göre çalışanların farklılıkların yönetim anlayışında gerçekleşen bir birimlik artış işten ayrılma niyetini 0,35 birim azalış sağlamaktadır (t=-6,46 p<0,01). Dolayısıyla H₂ tekrar desteklenmiştir.

Benzer şekilde, çalışanların örgüte olan devam bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde istatistiksek açıdan anlamlı 0,24 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişkiye göre çalışanların devam bağlılıklarında gerçekleşen

bir birimlik artış işten ayrılma niyetini 0,24 birim azaltmaktadır. Dolayısıyla H₆ desteklenmiştir.

Ayrıca çalışanlarda, farklılıkların yönetim algısı devam bağlılığı üzerinden işten ayrılma niyeti üzerine dolaylı etkiye sahip olduğu belirlenmiş ve H₇ desteklenmiştir.

Şekil 7: Farklılıkların Yönetiminin Devam Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi



Araştırmada farklılık yönetiminin normatif bağlılığa ve işten ayrılma niyetine olan ilişkileri de sınanmıştır. Bu sınımaya yönelik kurulan hipotezler ise aşağıda verilmiştir.

H₈: Çalışanlarda **farklılıkların yönetimi** artarken örgüte olan **normatif bağlılıkları** da artar.

H₆: Çalışanların örgüte olan **normatif bağlılıkları** artarken **örgütten ayrılma niyeti** azalır.

H₇: Çalışanlarda **farklılıkların yönetim algısı** **normatif bağlılık** üzerinden **işten ayrılma niyeti** üzerine dolaylı etkiye sahiptir.

Çalışanlarda farklılıkların yönetiminin normatif bağlılığa ve işten ayrılma niyetine olası etkisini görebilmek için kurulan modele yönelik uyum ölçüleri $\chi^2=219,08$ $df=130$; $\chi^2/df= 1,68$, RMSEA=0,041, NFI=0,95 NNFI=0,97 CFI= 0,98 IFI= 0,98, GFI=0,94 RMR=0.049 olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçüleri, yapısal

modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modele yönelik veriler şekil 8’de verilmiştir.

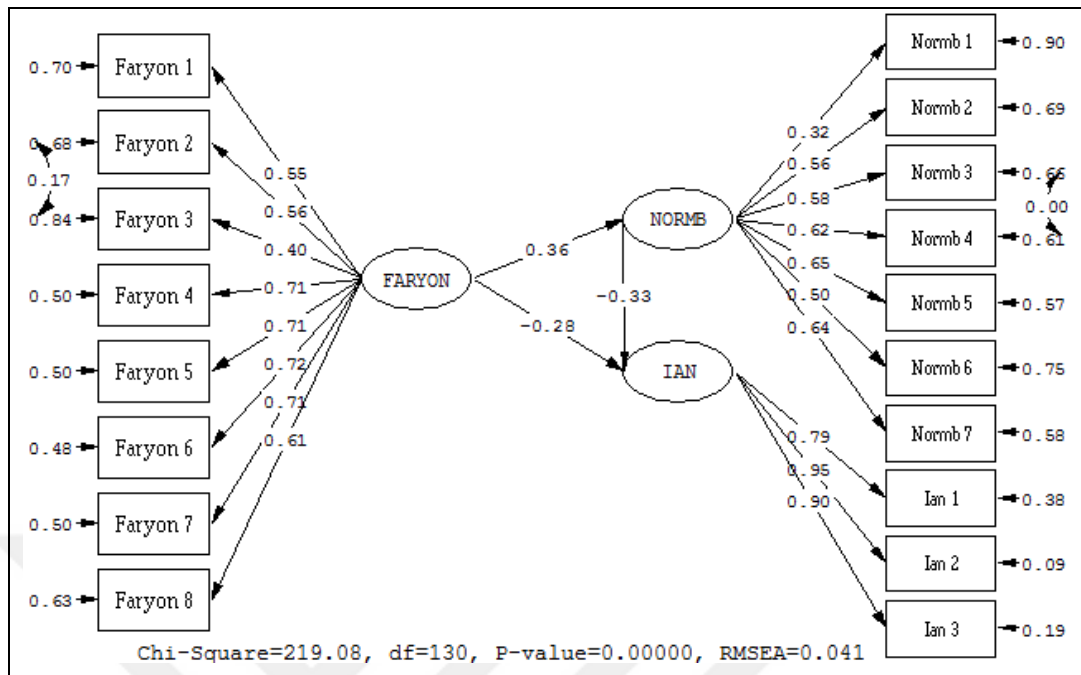
Şekil 13’te en küçük t istatistiği mutlak değerce 4,12 olarak hesaplanmış ve tüm yollar en az %1 anlam düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yapısal eşitlik modelinde İşgörenlerde farklılıkların yönetimi ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde istatistiksek açıdan anlamlı 0,36 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre çalışanların farklılıkların yönetim anlayışında gerçekleşen bir birimlik artış örgüte olan normatif bağlılıklarında 0,36 birim artış sağlamaktadır ($t=4,31$ $p<0,01$). Dolayısıyla H_8 desteklenmiştir.

Çalışanlarda farklılıkların yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı negatif yönde 0,28 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişkiye göre çalışanların farklılıkların yönetim anlayışında gerçekleşen bir birimlik artış işten ayrılma niyetini 0,28 birim azalış sağlamaktadır ($t=-4,82$ $p<0,01$). Dolayısıyla H_2 tekrar desteklenmiştir.

Benzer şekilde, çalışanların örgüte olan normatif bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde istatistiksek açıdan anlamlı 0,33 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişkiye göre çalışanların normatif bağlılıklarında gerçekleşen bir birimlik artış işten ayrılma niyetini 0,33 birim azaltmaktadır. Dolayısıyla H_9 desteklenmiştir.

Ayrıca çalışanlarda, farklılıkların yönetim algısı normatif bağlılık üzerinden işten ayrılma niyeti üzerine dolaylı etkiye sahip olduğu belirlenmiş ve H_{10} desteklenmiştir.

Şekil 8: Farklılıkların Yönetiminin Normatif Bağlılığa ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi



Araştırmada farklılık yönetiminin örgütsel bağlılığa ve işten ayrılma niyetine olan ilişkisi asıl boyutlar arasında da incelenmiştir. Bu ilişkileri araştırmadan önce örgütsel bağlılık boyutları tekrar düzenlenmiştir. Her alt boyutta var olan gözlenen değişken sayısı toplanarak o boyutta yer alan değişken sayısına bölünmüştür. Böylelikle örgütsel bağlılık ölçeği üç gözlenen değişkenle ölçülmüştür. Bu şekilde elde edilen model de örgütsel bağlılıktan işten ayrılma niyetine direk yol kurulmuştur. Bu sınıma yönelik kurulan hipotezler ise aşağıda verilmiştir.

H₁₁: Çalışanlarda **farklılıkların yönetimi** artarken **örgütsel bağlılıkları** da artar.

H₆: Çalışanlarda **örgütsel bağlılık** artarken **işten ayrılma niyeti** azalır.

H₇: Çalışanlarda **farklılıkların yönetim** algısı **örgütsel bağlılık** üzerinden işten ayrılma niyeti üzerine dolaylı etkiye sahiptir.

Çalışanlarda farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılığa ve işten ayrılma niyetine olası etkisini görebilmek için kurulan modele yönelik uyum ölçüleri $\chi^2=207,81$ $df.=74$; $\chi^2/df= 2,81$, RMSEA=0,067, NFI=0,95 NNFI=0,96 CFI= 0,97 IFI=0,97, GFI=0,93 RMR=0,057 olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modele yönelik veriler şekil 9'da verilmiştir.

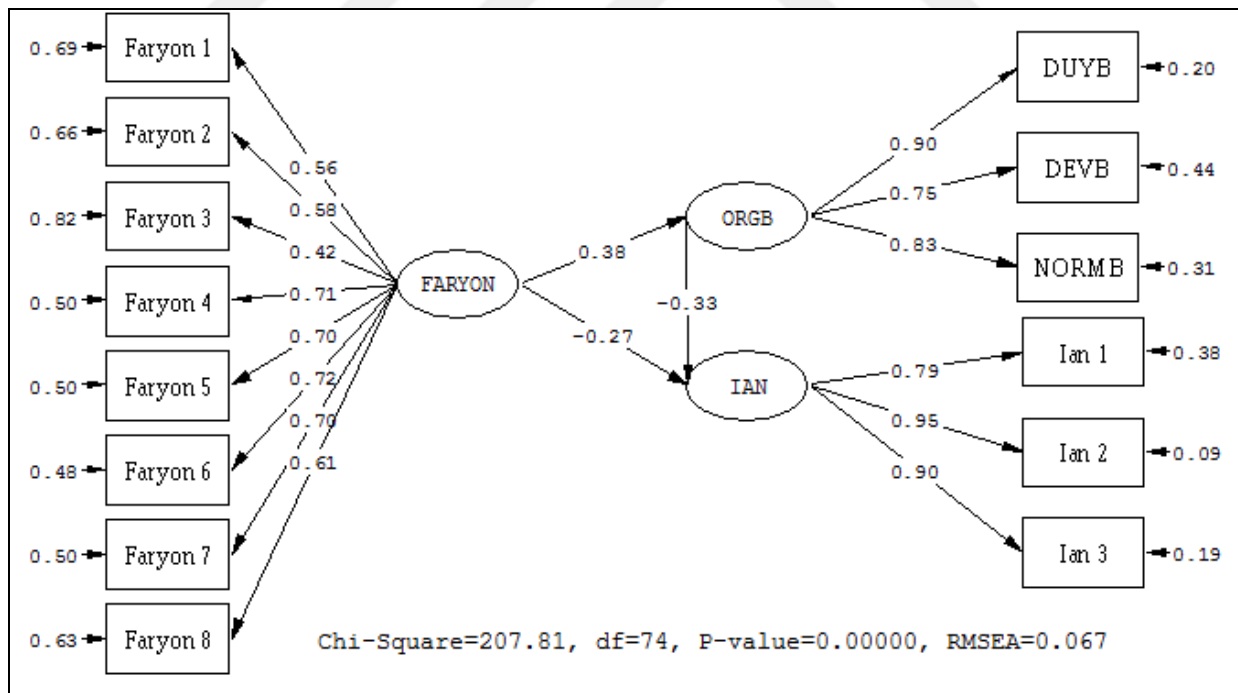
Şekil 14'de en küçük t istatistiği mutlak değerce 4,70 olarak hesaplanmış ve tüm yollar en az %1 anlam düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yapısal eşitlik modelinde

İşgörenlerde farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönde istatistiksek açıdan anlamlı 0,38 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen ilişkiye göre çalışanları farklılıkların yönetim anlayışında gerçekleşen bir birimlik artış örgütsel bağlılığı 0,38 birim artış sağlamaktadır ($t=6,82$ $p<0,01$). Dolayısıyla H_{11} desteklenmiştir.

Çalışanlarda farklılıkların yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı ters yönde 0,27 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişkiye göre çalışanların farklılıkların yönetim anlayışında gerçekleşen bir birimlik artış işten ayrılma niyetini 0,27 birim azalış sağlamaktadır ($t=-4,70$ $p<0,01$). Dolayısıyla H_2 tekrar desteklenmiştir.

Benzer şekilde, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde istatistiksek açıdan anlamlı 0,33 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişkiye göre çalışanların örgütsel bağlılıklarında gerçekleşen bir birimlik artış işten ayrılma niyetini 0,33 birim azaltmaktadır. Dolayısıyla H_{12} desteklenmiştir. Ayrıca araştırmada, farklılıkların yönetim algısı örgütsel bağlılık üzerinden işten ayrılma niyeti üzerine dolaylı etkiye sahip olduğu belirlenmiş ve H_{13} desteklenmiştir.

Şekil 9: Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi



Araştırmada çalışanların ölçekte yer alan boyutlara verdikleri yanıtların çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır. Farklılıklar araştırılmadan önce çalışanların ölçeklere verdikleri yanıtlar birer puan gibi düşünülmüş

ve puanlar toplanarak ölçekte yer alan madde sayısına bölünmüştür. Toplam skorlar madde sayısına bölünerek her bir çalışanın ölçeğe verdiği ortalama puanlar belirlenmiştir. Toplam puanlar madde sayısına bölündüğünden aynı zamanda ortalama puanlar 1 ile 5 arasına sıkıştırılmıştır. Böylelikle puanı yüksek olan çalışanın o ölçeği daha olumlu algıladığını ifade etmektedir.

Çalışanların cinsiyete göre ölçeklere verdikleri puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı bağımsız çift örneklem t testi ile araştırılmıştır. Bağımsız İki Örneklem t Testi; birbirinden bağımsız iki ana kütlede çekilen örnek istatistiklerinden yararlanılarak ana kütle parametrelerine yönelik kurulan hipotezlerin test edilmesinde kullanılan bir yöntemdir (Hamarat 2016). Bağımsız İki Örneklem t Testine göre sadece farklılıkların yönetimi boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Diğer boyutlarda ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre; kadın çalışanların farklılıkların yönetim algılaması erkek çalışanların farklılıkların yönetim algılamasından daha yüksek bulunmuştur ($t=2,628$ $p=0,009$). Elde edilen sonuçlar Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17: Cinsiyete Göre Boyutlar Arası Farklılık Testi

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	T	P
FY	Kadın	153	3,7263	,73529	2,628	,009
	Erkek	244	3,5174	,82407		
DB	Kadın	153	3,4239	,83451	-,090	,929
	Erkek	244	3,4315	,81551		
DevB	Kadın	153	3,0047	,84712	-,502	,616
	Erkek	244	3,0474	,81300		
NorB	Kadın	153	3,1242	,81551	-,049	,961
	Erkek	244	3,1282	,79600		
IAN	Kadın	153	2,4096	1,11115	-1,418	,157
	Erkek	244	2,5820	1,21946		

Çalışanların evlilik durumuna göre ölçeklere verdikleri puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı bağımsız çift örneklem t testi ile araştırılmıştır. Bağımsız çift örneklem t testine göre farklılıkların yönetimi ve işten ayrılma niyeti

boyutlarında anlamlı bir farklılık belirlenmez iken diğer boyutlarda anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Buna göre;

- Evli olan turizm çalışanların duygusal bağlılıkları bekar olan turizm çalışanların duygusal bağlılıklarından daha yüksek bulunmuştur ($t=4,423$ $p=0,0001$).
- Evli olan turizm çalışanlarının devam bağlılıkları bekar olan turizm çalışanlarının devam bağlılıklarından daha yüksek bulunmuştur ($t=4,328$ $p=0,0001$).
- Evli olan turizm çalışanlarının normatif bağlılıkları bekar olan turizm çalışanlarının normatif bağlılıklarından daha yüksek bulunmuştur ($t=4,784$ $p=0,0001$). Elde edilen sonuçlar Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18: Evlilik Durumuna Göre Farklılık Testi

Boyutlar	Evlilik	N	Ortalama	Std. Sapma	t	P
FY	Evli	177	3,6624	,81169	1,326	,186
	Bekar	213	3,5546	,78975		
DB	Evli	177	3,6344	,81949	4,423	,000
	Bekar	213	3,2757	,77851		
DevB	Evli	177	3,2316	,86908	4,328	,000
	Bekar	213	2,8806	,73273		
NorB	Evli	177	3,3374	,83625	4,784	,000
	Bekar	213	2,9611	,71672		
IAN	Evli	177	2,4859	1,24213	-,229	,819
	Bekar	213	2,5133	1,12035		

Çalışanların yaş dağılımına göre ölçeklere verdikleri puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (TYVA) ile araştırılmıştır. İki den çok sayıda anakütleden çekilen, anakütle ortalamaları arasındaki farkların, istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını, test etmek için varyans analizinden yararlanır (Hamarat 2016). TYVA’ne göre sadece örgütsel bağlılık alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre;

Çalışanların yaş dağılımına göre duygusal bağlılık puanları arasında TYVA'ne göre anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($F=5,112$ $p=0,002$). Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testine başvurulmuştur. Tukey HSD testine göre;

- Yaşı 18-24 yaş arası olan çalışanlar ile yaşı 45-+ yaş olan çalışanların duygusal bağlılıklarının arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Bu farklılığa göre yaşı 45-+ olan çalışanların duygusal bağlılıkları yaşı 18-24 yaş arasında olanların duygusal bağlılıklarından daha yüksek bulunmuştur ($p=0,020$).
- Yaşı 25-34 yaş arası olan çalışanlar ile yaşı 35-44 yaş arası olan çalışanların duygusal bağlılıklarının arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Bu farklılığa göre yaşı 35-44 yaş arası olan çalışanların duygusal bağlılıkları yaşı 25-34 yaş arasında olanların duygusal bağlılıklarından daha yüksek bulunmuştur ($p=0,044$).
- Yaşı 25-34 yaş arası olan çalışanlar ile yaşı 45-+ yaş olan çalışanların duygusal bağlılıklarının arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Bu farklılığa göre yaşı 45-+ olan çalışanların duygusal bağlılıkları yaşı 25-34 yaş arasında olanların duygusal bağlılıklarından daha yüksek bulunmuştur ($p=0,023$).

Çalışanların yaş dağılımına göre devam bağlılık puanları arasında TYVA'ne göre anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($F=6,168$ $p=0,0001$). Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testine başvurulmuştur. Tukey HSD testine göre;

- Yaşı 18-24 yaş arası olan çalışanlar ile yaşı 45-+ yaş olan çalışanların devam bağlılıklarının arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Bu farklılığa göre yaşı 45-+ olan çalışanların duygusal bağlılıkları yaşı 18-24 yaş arasında olanların duygusal bağlılıklarından daha yüksek bulunmuştur ($p=0,005$).
- Yaşı 25-34 yaş arası olan çalışanlar ile yaşı 45-+ yaş olan çalışanların devam bağlılıklarının arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Bu farklılığa göre yaşı 45-+ olan çalışanların duygusal bağlılıkları yaşı 18-24 yaş arasında olanların duygusal bağlılıklarından daha yüksek bulunmuştur ($p=0,001$).

Çalışanların yaş dağılımına göre normatif bağlılık puanları arasında TYVA'ne göre anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($F=3,406$ $p=0,018$). Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testine başvurulmuştur. Tukey HSD testine göre;

- Yaşı 18-24 yaş arası olan çalışanlar ile yaşı 45-+ yaş olan çalışanların normatif bağlılıklarının arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Bu farklılığa göre yaşı 45-+ olan çalışanların normatif bağlılıkları yaşı 18-24 yaş arasında olanların normatif bağlılıklarından daha yüksek bulunmuştur ($p=0,023$).
- Yaşı 25-34 yaş arası olan çalışanlar ile yaşı 45-+ yaş olan çalışanların normatif bağlılıklarının arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Bu farklılığa göre yaşı 45-+ olan çalışanların normatif bağlılıkları yaşı 25-34 yaş arasında olanların normatif bağlılıklarından daha yüksek bulunmuştur ($p=0,038$). Elde edilen sonuçlar Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19: Çalışanların Yaş dağılımına Göre Farklılık Testi

Boyutlar	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
FY	18-24 yaş	79	3,4889	,85770	1,115	,343
	25-34 yaş	191	3,6479	,78486		
	35-44 yaş	102	3,6422	,74317		
	45-+ yaş	24	3,4531	,85720		
	Toplam	396	3,6029	,79430		
DB	18-24 yaş	79	3,2893	,76896	5,112	,002
	25-34 yaş	191	3,3351	,86134		
	35-44 yaş	102	3,5938	,74156		
	45-+ yaş	24	3,8333	,67752		
	Toplam	396	3,4228	,81612		
DevB	18-24 yaş	79	2,9367	,70125	6,168	,000
	25-34 yaş	191	2,9147	,84107		
	35-44 yaş	102	3,1681	,80647		
	45-+ yaş	24	3,5595	,75934		
	Toplam	396	3,0234	,81691		
NorB	18-24 yaş	79	3,0036	,70802	3,406	,018
	25-34 yaş	191	3,0711	,82845		
	35-44 yaş	102	3,2087	,81029		
	45-+ yaş	24	3,5298	,59498		
	Toplam	396	3,1209	,79606		
IAN	18-24 yaş	79	2,6962	1,16842	1,010	,388
	25-34 yaş	191	2,4346	1,17289		
	35-44 yaş	102	2,5752	1,15485		
	45-+ yaş	24	2,4722	1,33665		
	Toplam	396	2,5253	1,17770		

Çalışanların eğitim durumuna göre ölçeklere verdikleri puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (TYVA) ile

araştırılmıştır. TYVA'ne göre işten ayrılma niyetinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaz iken diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre; Çalışanların eğitim durumuna göre Farklılıkları yönetme algılamaları arasında TYVA'ne göre anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($F=4,063$ $p=0,003$). Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testine başvurulmuştur. Tukey HSD testine göre;

- İlköğretim mezunu olan çalışanların farklılıkların yönetim algısı ile lisans mezunu çalışanların farklılıkların yönetimi algılaması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirlenmiştir ($p=0,001$). Belirlenen bu farklılığa göre, lisans mezunu olan çalışanların farklılıkların yönetimi algısı daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 20' de verilmiştir.

Çalışanların eğitim durumuna göre duygusal bağlılıkları arasında TYVA'ne göre anlamlı farklılık belirlenmiştir ($F=4,191$ $p=0,002$). Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testine başvurulmuştur. Tukey HSD testine göre;

- Lise mezunu olan çalışanların duygusal bağlılıkları ile Ön lisans mezunu çalışanların duygusal bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirlenmiştir ($p=0,009$). Belirlenen bu farklılığa göre, lise mezunu olan çalışanların duygusal bağlılıkları önlisans mezunu olan çalışanların duygusal bağlılıklarından daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 20' de verilmiştir.
- Çalışanların eğitim durumuna göre devam bağlılıkları arasında TYVA'ne göre anlamlı farklılık belirlenmiştir ($F=9,825$ $p=0,0001$). Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testine başvurulmuştur. Tukey HSD testine göre;
- İlköğretim mezunu olan çalışanların devam bağlılıkları ile ön lisans mezunu çalışanların devam bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirlenmiştir ($p=0,003$). Belirlenen bu farklılığa göre, ilköğretim mezunu olan çalışanların devam bağlılıkları önlisans mezunu olan çalışanların devam bağlılıklarından daha yüksek bulunmuştur.
- Lise mezunu olan çalışanların devam bağlılıkları ile ön lisans mezunu çalışanların devam bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirlenmiştir ($p=0,0001$). Belirlenen bu farklılığa göre, lise mezunu olan

çalışanların devam bağlılıkları ön lisans mezunu olan çalışanların devam bağlılıklarından daha yüksek bulunmuştur.

Lise mezunu olan çalışanların devam bağlılıkları ile lisans mezunu çalışanların devam bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirlenmiştir ($p=0,0001$). Belirlenen bu farklılığa göre, lise mezunu olan çalışanların devam bağlılıkları lisans mezunu olan çalışanların devam bağlılıklarından daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 20' de verilmiştir.

Çalışanların eğitim durumuna göre normatif bağlılıkları arasında TYVA'ne göre anlamlı farklılık belirlenmiştir ($F=4,108$ $p=0,003$). Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testine başvurulmuştur. Tukey HSD testine göre;

- Lise mezunu olan çalışanların normatif bağlılıkları ile ön lisans mezunu çalışanların normatif bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirlenmiştir ($p=0,005$). Belirlenen bu farklılığa göre, lise mezunu olan çalışanların normatif bağlılıkları ön lisans mezunu olan çalışanların normatif bağlılıklarından daha yüksek bulunmuştur.
- Lise mezunu olan çalışanların normatif bağlılıkları ile lisans mezunu çalışanların normatif bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirlenmiştir ($p=0,047$). Belirlenen bu farklılığa göre, lise mezunu olan çalışanların normatif bağlılıkları lisans mezunu olan çalışanların normatif bağlılıklarından daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 20' de verilmiştir.

Tablo 20: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Farklılık Testi

Boyutlar	Eğitim	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
FY	İlköğretim	45	3,2361	,93967	4,063	,003
	Lise	109	3,5826	,80458		
	Ön Lisans	93	3,5390	,81364		
	Lisans	137	3,7600	,67588		
	YL/Doktora	13	3,6827	,80625		
	Total	397	3,5976	,79381		
DB	İlköğretim	45	3,6381	,84108	4,191	,002
	Lise	109	3,6265	,81648		
	Ön Lisans	93	3,2504	,79641		
	Lisans	137	3,3462	,81104		
	YL/Doktora	13	3,1758	,66536		
	Total	397	3,4282	,82144		
DevB	İlköğretim	45	3,3333	,87376	9,825	,000
	Lise	109	3,3499	,86951		
	Ön Lisans	93	2,8111	,74682		
	Lisans	137	2,8530	,74047		
	YL/Doktora	13	2,8022	,67395		
	Total	397	3,0324	,82771		
NorB	İlköğretim	45	3,2952	,72229	4,108	,003
	Lise	109	3,3342	,84207		
	Ön Lisans	93	2,9432	,78477		
	Lisans	137	3,0542	,76562		
	YL/Doktora	13	2,9451	,84824		
	Total	397	3,1288	,80214		
IAN	İlköğretim	45	2,8222	1,22392	1,627	,167
	Lise	109	2,3394	1,28138		
	Ön Lisans	93	2,4480	1,06264		
	Lisans	137	2,5985	1,09525		
	YL/Doktora	13	2,5128	1,59638		
	Total	397	2,5147	1,17833		

Çalışanların kurumda çalışma yılına göre ölçeklere verdikleri puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (TYVA) ile araştırılmıştır. TYVA'ne göre örgütsel bağlılık boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre;

Çalışanların kurumda çalışma yılına göre duygusal bağlılıkları arasında TYVA'ne göre anlamlı farklılık belirlenmiştir (F=8,372 p=0,0001). Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testine başvurulmuştur. Tukey HSD testine göre;

- Çalışma yılı 0-2 yıl olan çalışanların duygusal bağlılıkları ile çalışma yılı 3-5 yıl olan çalışanların duygusal bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirlenmiştir (p=0,011). Belirlenen bu farklılığa göre, çalışma yılı 0-2 yıl olan çalışanların duygusal bağlılıkları çalışma yılı 3-5 yıl olan çalışanların duygusal bağlılıklarından daha yüksek bulunmuştur

- Çalışma yılı 0-2 yıl olan çalışanların duygusal bağlılıkları ile çalışma yılı 6+ yıl olan çalışanların duygusal bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirlenmiştir ($p=0,002$). Belirlenen bu farklılığa göre, çalışma yılı 0-2 yıl olan çalışanların duygusal bağlılıkları çalışma yılı 6+ yıl olan çalışanların duygusal bağlılıklarından daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 7' de verilmiştir.

Çalışanların kurumda çalışma yılına göre devam bağlılıkları arasında TYVA'ne göre anlamlı farklılık belirlenmiştir ($F=8,982$ $p=0,0001$). Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testine başvurulmuştur. Tukey HSD testine göre;

- Çalışma yılı 0-2 yıl olan çalışanların devam bağlılıkları ile çalışma yılı 3-5 yıl olan çalışanların devam bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirlenmiştir ($p=0,002$). Belirlenen bu farklılığa göre, çalışma yılı 3-5 yıl olan çalışanların devam bağlılıkları çalışma yılı 0-2 yıl olan çalışanların devam bağlılıklarından daha yüksek bulunmuştur
- Çalışma yılı 0-2 yıl olan çalışanların devam bağlılıkları ile çalışma yılı 6+ yıl olan çalışanların devam bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirlenmiştir ($p=0,003$). Belirlenen bu farklılığa göre, çalışma yılı 6+ yıl olan çalışanların devam bağlılıkları çalışma yılı 0-2 yıl olan çalışanların devam bağlılıklarından daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 21' de verilmiştir.

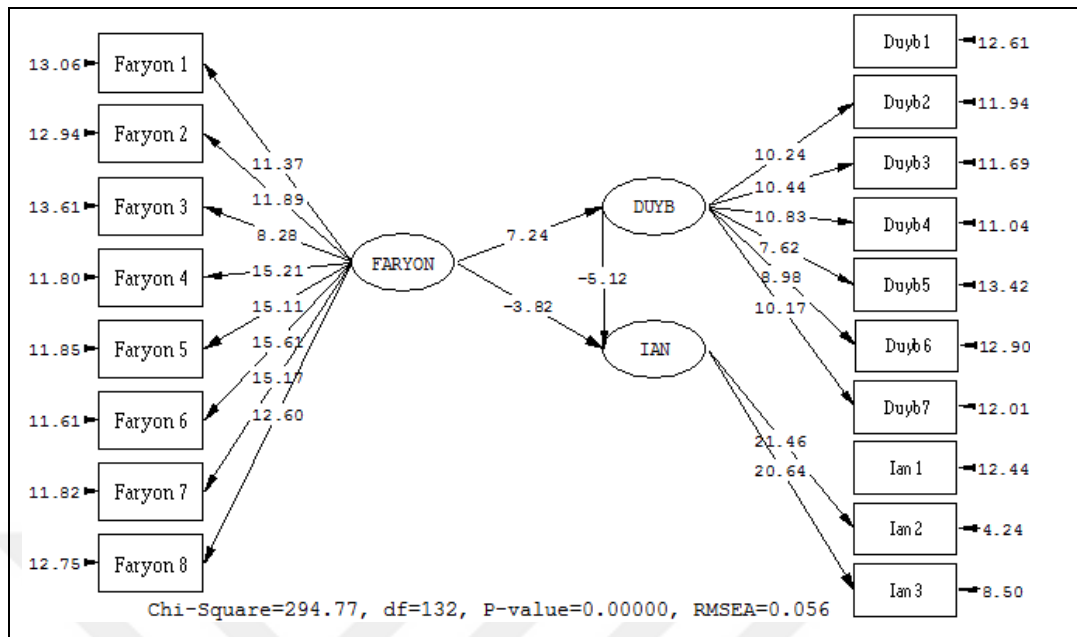
Çalışanların kurumda çalışma yılına göre normatif bağlılıkları arasında TYVA'ne göre anlamlı farklılık belirlenmiştir ($F=4,214$ $p=0,015$). Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testine başvurulmuştur. Tukey HSD testine göre;

- Çalışma yılı 0-2 yıl olan çalışanların normatif bağlılıkları ile çalışma yılı 6+ yıl olan çalışanların normatif bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirlenmiştir ($p=0,030$). Belirlenen bu farklılığa göre, çalışma yılı 6+ yıl olan çalışanların normatif bağlılıkları çalışma yılı 0-2 yıl olan çalışanların normatif bağlılıklarından daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 21' de verilmiştir.

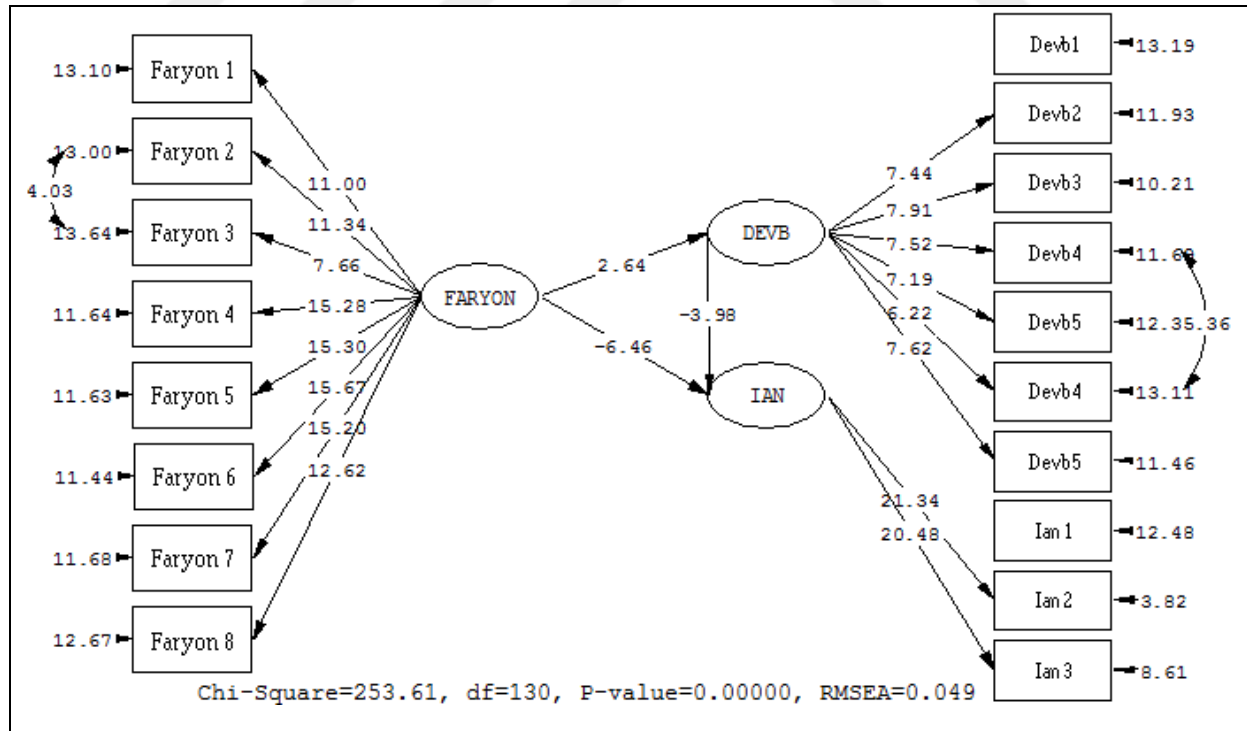
Tablo 21: Çalışanların Kurumda Çalışma Yılına Göre Farklılık Testi

Boyutlar	Çalışma yılı	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
FY	0-2 yıl	247	3,6604	,76916	2,148	,118
	3-5 yıl	101	3,5173	,83067		
	6+ yıl	52	3,4543	,82062		
	Toplam	400	3,5975	,79405		
DB	0-2 yıl	247	3,3042	,82165	8,372	,000
	3-5 yıl	101	3,5785	,80897		
	6+ yıl	52	3,7308	,70649		
	Toplam	400	3,4289	,81928		
DevB	0-2 yıl	247	2,8999	,81108	8,982	,000
	3-5 yıl	101	3,2221	,77499		
	6+ yıl	52	3,3022	,86117		
	Toplam	400	3,0336	,82485		
NorB	0-2 yıl	247	3,0434	,82066	4,214	,015
	3-5 yıl	101	3,2249	,73992		
	6+ yıl	52	3,3516	,76773		
	Toplam	400	3,1293	,80069		
IAN	0-2 yıl	247	2,5020	1,16400	1,064	,346
	3-5 yıl	101	2,4455	1,18066		
	6+ yıl	52	2,7308	1,23147		
	Toplam	400	2,5175	1,17726		

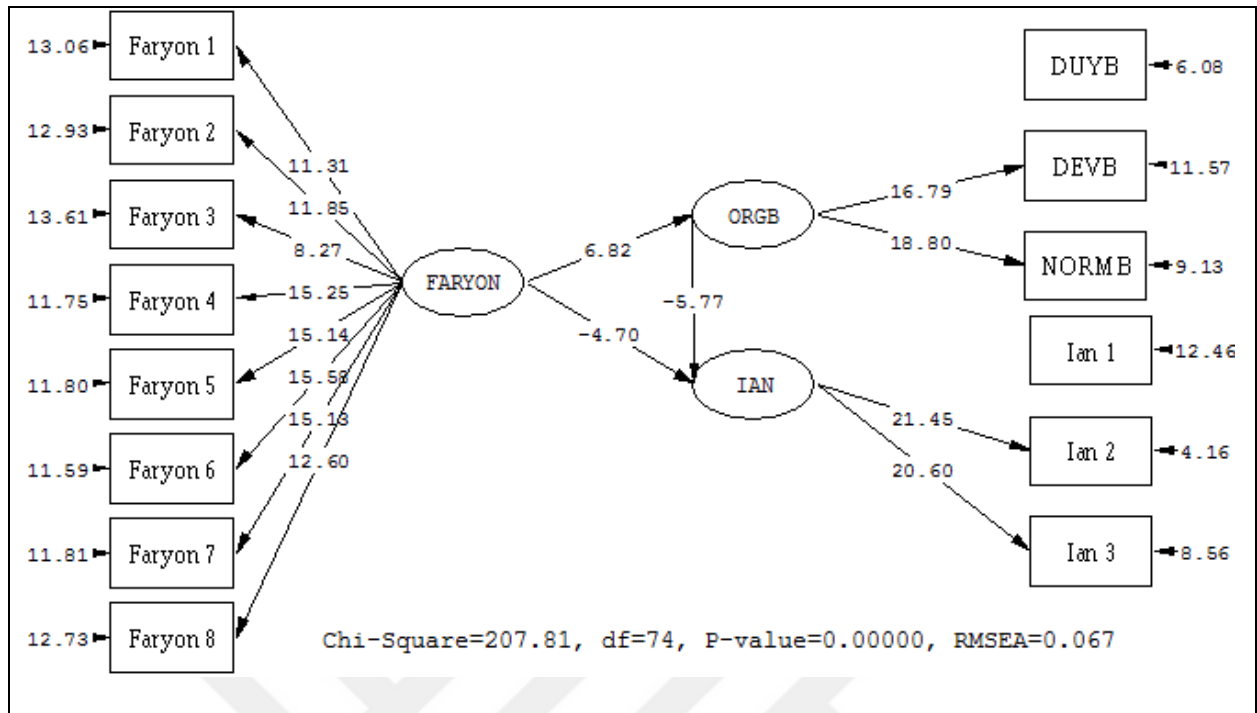
Şekil 10: FARYON'un DUYB ve IAN t istatistiği



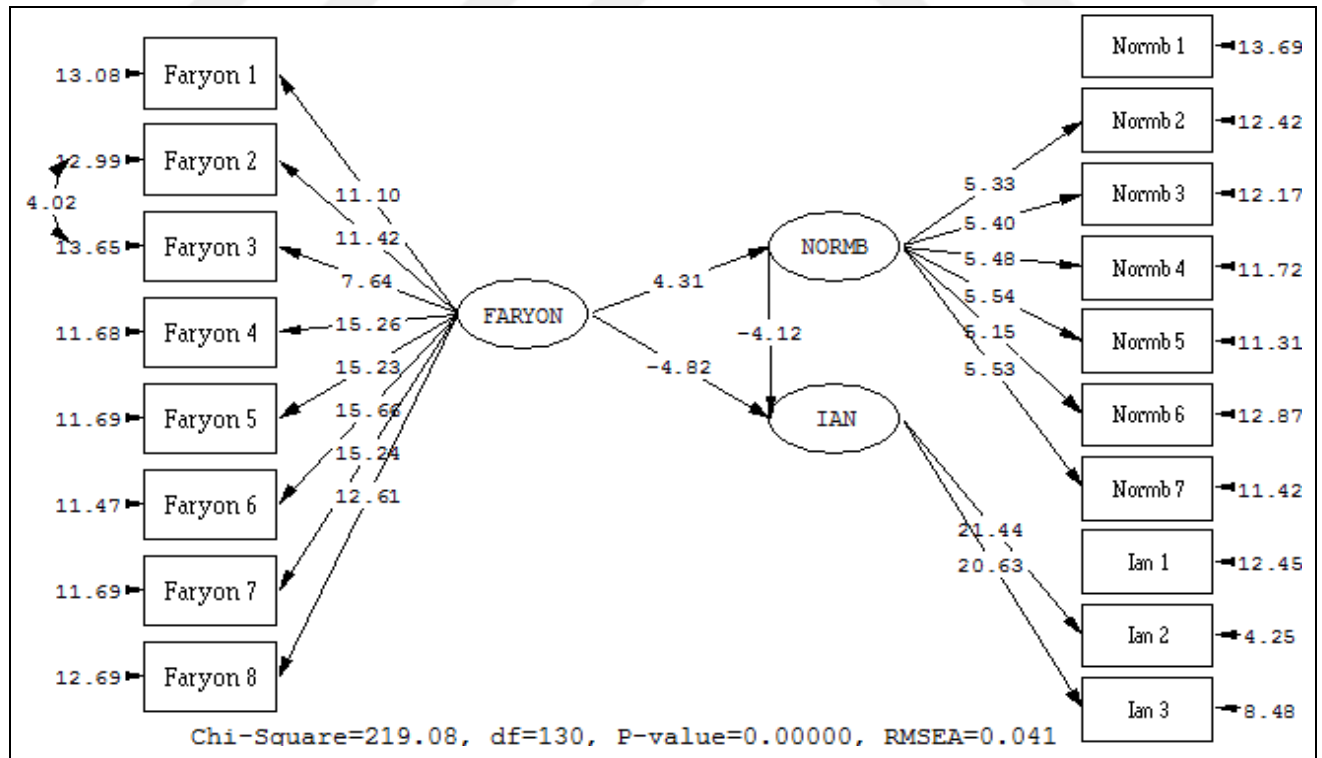
Şekil 11: FARYON'un DUYB ve IAN t istatistiği



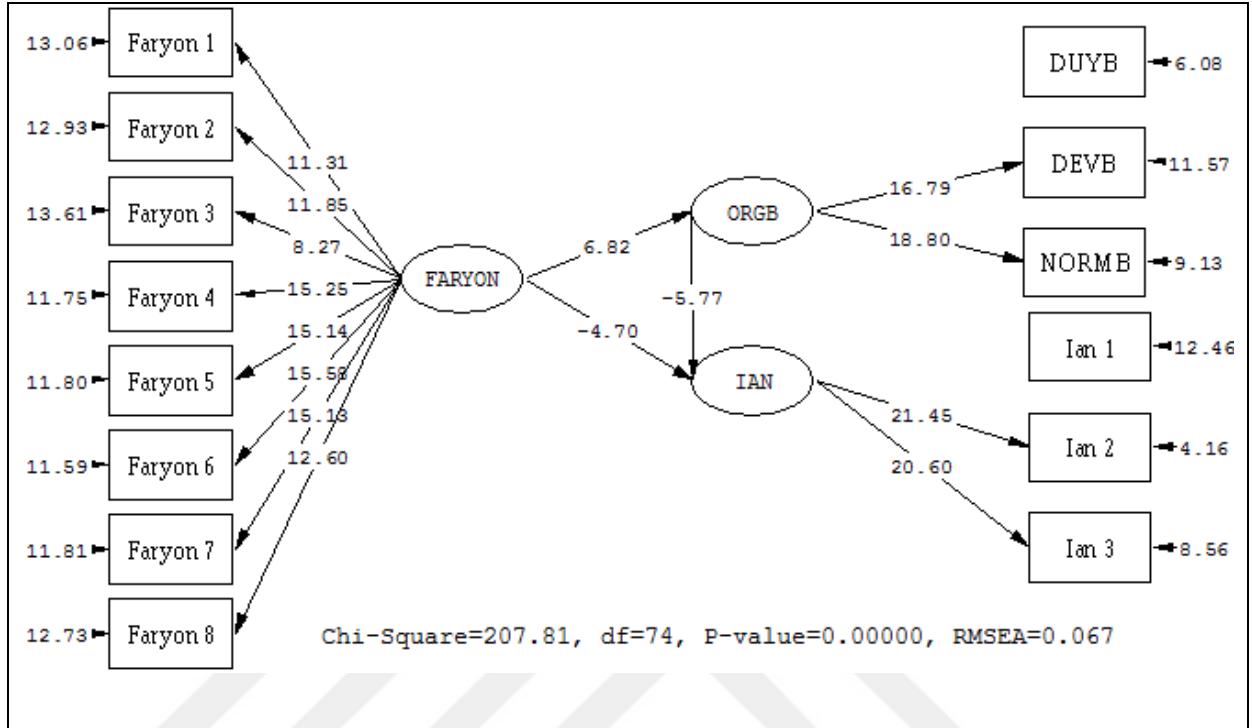
Şekil 12: FARYON'in DEVB ve IAN t istatistiği



Şekil 13: FARYON'in NORMB ve IAN t istatistiği



Şekil 14: FARYON'in ORGB ve IAN t istatistiği



Araştırmada anket formunda yer alan ölçeklerin doğrulanıp doğrulanmadığı Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile araştırılmıştır. DFA ile doğrulanmayan boyutlardaki ölçeği bozan maddeler çıkarılmış ve boyutlar doğrulanmıştır. Doğrulanmış boyutlardaki gözlenen değişkenler ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ek (bkz Ek-3) olarak verilmiştir.

4.ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

4.1.Sonuçlar ve Tartışma

Bir toplumda farklılıkların var olması ve bir değer olarak görülmesi toplum için tükenemez bir zenginlik kaynağıdır. Otel işletmelerinin de diğer işletmeler gibi küreselleşme ile birlikte ayakta kalabilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için farklı olanı değerlendirmeleri, farklı olan üzerinden zenginlik oluşturmaları gerekmektedir. Yapılan araştırmada otel işletmelerinde farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine olan etkisi ölçülmüştür.

İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı 400 otel çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, katılımcıların yarısından fazlasını (%61,7) erkekler oluşturmaktadır. Kadın çalışanların bu işletmelerde biraz daha ikinci planda kaldığını söyleyebiliriz. Katılımcıların %38,3'ünü ilköğretim ve lise mezunları oluşturmaktadır. Üniversite ve üzeri eğitim düzeyine sahip kişilerin kendi mesleklerinde kalmadıkları söylemek mümkündür. Çalışanlarının büyük çoğunluğu 24 yaş üzeridir. Buradan çıkarılabilecek sonuç; genç nüfusun şehir otelciliğini tercih etmediği olabileceği gibi, başka mesleklere yöneldiği de olabilir. Kıdem olarak çalışanlarının büyük çoğunluğu 0-2 yıl kıdeme sahiptir. Bunun sebebi olarak da otel işletmelerindeki yüksek çalışan devir hızı verilebilir. Katılımcıların farklılık algılarını ölçmeye yönelik sorulan çoklu seçimli soruların cevapları incelendiğinde;

- İnsanları diğer insanlardan ayıran farklılıkların neler olduğuna ilişkin cevaplarda en fazla yüzdeler paya sahip olan farklılıkların eğitim, kültür ve kişilik olduğu ve dini farklılığın ise bir farklılık olarak görülmediği sonucu elde edilmiştir.
- Aynı ekip içerisinde hangi farklılıklara sahip kişilerle aynı ekipte bulunmak istemezsiniz sorusuna ilişkin cevaplarda cinsel tercihi, eğitimi ve kültürü farklı kişilerle aynı ekipte bulunmak istemediklerini ve ayrıca cinsiyet ve medeni durum farklılığının ekip içerisinde bir sorun olmayacağı sonucu elde edilmiştir. Bu durum çalışanlar arasında tahammülsüzlük olduğunu göstermekle beraber, sadece yöneticilerin çalışanları farklılıklarından dolayı ötekileştirmediği, çalışanların da diğer çalışanları farklılaştırma eyleminde buldukları söylenebilir.
- Çalışanlara iş dışında mesafeli davrandıkları kişilere ait farklılıkları belirlemek amacıyla yöneltilen soruda; kişilik, kültür ve cinsel tercih bakımından farklılık gösteren kişilere mesafeli davrandıkları sonucu elde edilmiştir.

- Farklı özellikte çalışanların bulunduğu ekipte ortaya çıkabilecek sorunlara ilişkin sorulan soruda; anlaşmazlık, iletişimsizlik ve verimsizliğin ortaya çıkabileceğine yönelik cevaplar alınmıştır. Aynı sorunun tersi yöneltildiğinde farklılıklara sahip çalışanların ekip içerisinde; düşünce zenginliğini, iş verimini ve yaratıcılığı arttırdığı yönünde cevaplar alınmıştır. Benzer kişilerin ise bir ekipte sorunsuz iletişim, ekip ruhunun oluşması ve kolay karar verme gibi birtakım kolaylıkları sağladığına ilişkin cevaplar alınmıştır.

Farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ile sonuçlar ise;

- Çalışanların otel işletmesine olan duygusal bağlılıkları arttıkça buldukları örgütten ayrılma niyeti azalmaktadır.
- Çalışanların otel işletmesindeki duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının artması, oteldeki farklılıkların yönetimi ile doğru orantılıdır. Ayrıca otel işletmesindeki devam ve normatif bağlılığının artması işten ayrılma niyetini azaltır. Ayrıca farklılıkların yönetimi algısı duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir.
- Yağcı (2009) yapmış olduğu araştırmada; cinsiyetlerine göre işten ayrılma niyetlerinin farklılaşmadıkları fakat kıdem yılı, yaş, eğitim değişkenlerin otel işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür. FARYON'nun ORGB ve IAN üzerine etkisi konulu bu tez çalışmasında IAN üzerine bu değişkenlerin anlamlı olarak farklılaşmadığı sonucu elde edilmiştir
- Farklılıkların yönetimi arttıkça işten ayrılmanın azaldığı, örgütsel bağlılığın arttığı gibi sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuç Yıldırım ve diğerlerinin 2015 yılda yapmış oldukları çalışmayı desteklemiştir

Bir diğer sonuca göre ise; farklılıkların değer gördüğü işletmelerde örgütsel bağlılığın arttığı, örgütsel bağlılığın arttığı işletmelerde de işten ayrılma niyetinin azaldığıdır. Otel işletmeleri için farklılıkların yönetimi geniş bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç içerisinde özenli çalışılarak, çalışanlarda farklılıkların değeri ile ilgili bilinç oluşturulabilir oluşan bu bilinçle örgüte bağlılık artacak, ayrılma niyeti azalacaktır. Araştırma sonucunda beklenen sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırma otel işletmelerinde farklılık yönetimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma bağlamında 3 değişkenin birlikte ele alındığı ilk araştırmalardan biridir.

4.2.Öneriler

Bu çalışma sonuçlarından hareketle otel yöneticilerine ve konu ile ilgili çalışma yapmak isteyen araştırmacılara öneriler aşağıdaki gibidir;

Otel Yöneticileri İçin Öneriler;

- Araştırmaya katılan çalışanların (% 61,8) kıdem süreleri 0-2 yıldır. Bu durum işten ayrılmanın fazla olduğunu göstermektedir. Konu üzerinde özenli davranılması önerilir.
- Farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ve işten ayrılma niyetine dolaylı olarak etkisi olduğu çalışmada desteklenmiştir. Yöneticilerin farklılıkların yönetimi konusunda yatırımda bulunmaları önerilir.
- Araştırmada 0-2 yıldan sonra duygusal bağlılığın ilk yıllara göre azaldığı desteklenmiştir. Otel işletmeleri ve diğer işletmeler için önem arz eden bu konuya önem verilmesi önerilir.

Araştırmacılara Öneriler;

- Aynı otel zincirin ulusal ve uluslararası çalışanlarının farklılıkların algıları ölçülerek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri ölçülebilir.
- Araştırmada din gibi önemli bir değişkenin farklılık unsuru olarak görülmediği sonucu elde edilmiştir. Çalışanların bu değişken üzerinde çekimser kaldıkları tahminlenmektedir. İleride yapılacak çalışmalarda görüşme yöntemi ile bu değişkenin irdelenmesi önerilir.
- Çalışmaya katılan üst, orta ve alt düzey çalışanlar arasında karşılaştırma yapılarak çalışma yeniden değerlendirilebilir.
- Bölgelere göre çalışanların farklılık algıları ölçülüp örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi değerlendirilebilir.
- Araştırmada kadınların farklılık algıları erkeklere oranlar yüksek çıkmıştır. Kadınların farklılık algılarına yönelik bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Ada, N., Alver, İ. Ve Atlı, F., 2008, Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Manisa organize sanayi bölgesinde yer alan ve imalat sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 487-518.
- Adriaan De Beer, J., 2011, Towards Guidelines for effective diversity management in South African Organizations, *Faculty of Economic and Management Sciences University of Pretaria*, 1-188.
- Affum, E., Acquah, E. ve Acheampong, P., 2015, Relationship between organizational commitment and demographic variables: Evidence from a commercial bank in Ghana, *American Journal of Industrial and Business Management*, 5, 769- 778.
- Ahmadi, F., 2014, Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi: Atatürk Üniversitesi çalışanları üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Erzurum, 1-69.
- Akar, H., 2014, Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının incelenmesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (8), 111-132.
- Akın, A., 2007, Muhasebe meslek mensuplarında iş tatmini ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin incelenmesi, *The Journal of Accounting and Finance*, 34, 144-151.
- Akıncı, Z., 2006, Örgütsel bağlılığın isteğe bağlı işgücü devir hızı ve iş tatmini üzerine etkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 26- 34.
- Akkoyunlu, G. Ş. ve Kalyoncuoğlu, S. , 2014, İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının marka algısı üzerine etkisinin değerlendirilmesi, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (3), 125-144.
- Akyüz, B. ve Eşitti, B., 2005, Hizmet işletmelerinde örgütsel bağlılığın iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Çanakkale örnekleminde bir çalışma, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(11), 23-39.
- Akyüz, M. ve Dalkılıç Yılmaz, F., 2015, Konaklama işletmelerinde örgütsel özdeşleşme ve örgütsel iletişimin işgörenlerin işten ayrılma niyetine etkisi, *Kastamonu Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Dergisi*, 8, 137-143.
- Akyüz, Ü., Demirkasımoğlu, N. ve Erdoğan, Ç., 2013, Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütündeki yöneticilerin örgütsel adalet algıları, *Eğitim Bilimleri*, 38 (167), 275-288.
- Amyx, G., Sharma, D. ve Alford, B. L., 2014, The influence of role ambiguity and goal acceptance on salesperson performance and commitment *The Marketing Management Journal*, 24 (1), 52- 65.

- Arbak, Y. ve Keskin, J., 2005, Örgütsel bağlılık: sağlık hizmetlerinde sürekli gelişim için için davranışsal bir yaklaşım, *Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları*, İzmir, 1-165.
- Ariffin, H. F. ve Ha, N. C., 2015, Examining Malaysian hotel employees organizational commitment by gender, educational level, salary, *The South East Asian Journal of Management Seam*, 9(1), 1-20.
- Arutei, C. C., 2013, Employees' organizational commitment challenges a hotel industry perspective, *Management Dynamics in The Knowledge Economy*, 1(3), 497-519.
- Ashkanasy, N. M. , Hartel, C. E. J. ve Daus, C. S. , 2002, Diversity and emotion: The new frontiers in Organizational Behavior reserch, *Journal of Management*, 28(3), 307-338.
- Aşkın, H.H., 2014, Mesleğe adanmışlık, örgütsel sadakat ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Gaziantep, 1-77.
- Atay, S., 2006, Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi, Yüksek Lisans Tezi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Afyon, 2- 148.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D., 2009, Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Aydın Tükeltürk, Ş. ve Şahin Perçin, N., 2012, Psikolojik kontrat ihlal algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10 (20), 93- 110.
- Babadağ, M., 2010, Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi: Uşak belediyesi örneği, Yüksek Lisans Tezi, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Uşak, 3- 149.
- Balay, R., 1999, İşgörenlerin örgütsel bağlılık etkenleri ve sonuçları, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32 (1), 238-246.
- Balay, R., 2000, Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı, Doktora Tezi, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara, 1- 186.
- Barutçugil, İ., 2011, Kültürler arası Farklılıkların yönetimi, *Kariyer Yayınları*, İstanbul,13-297.
- Başol, G., 2009, Eğitim örgütlerinde Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması, *The 5th International Balkan Education and Science Congres*, Trakya University, Edirne, Turkey, 497-507.
- Baum, T., 2007, Human resources in tourism: Still waiting for change, *Tourism Management*, 28, 1383-1399.

- Bayrak Kök, S. ve  zcan, B., 2012,  rg t kültürünü oluŐturmada etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma, *Journal of Entrepreneurship And Development*, 7 (2), 114- 131.
- Bayram, L., 2005, Y netimde yeni bir paradigma:  rg tsel bağlılık, *SayıŐtay Dergisi*, 59, 125-139.
- Bedi, P. ve Lakra, P. 2014, Workforce diversity management: Biggest challenge or opportunity for 21st century organizations, *IOSR Journal of business and management*, 16 (4), 102-107.
- Berett - Koehler , 2010, World class diversity management: A strategic approach (by R. Roosevelt Thomas, Jr), 2-22.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve G cer, E., 2007, Akademisyenlerin  rg tsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma, *Finans, Politika & Ekonomi Yorumları*, 44 (511), 56-74.
- Bozkurt, F., 2007, Denizcilik sektöründe çalışan gemiadamlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Manisa, 1-309.
- Bozkurt,  . Ve Yurt,  ., 2013, Akademisyenlerin  rg tsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (22), 121- 139.
- Börk, A. ve Adığznel, O., 2015, Rol atıŐması ve rol belirsizliğinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Kıyı Ege Bölgesi'ndeki bankacılık sektörü üzerine bir alıŐma, *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turic*, 10 (10), 249- 266.
- Bülbül, M., 2007,  rg tsel bağlılık ve kamu kuruluşlarına yönelik bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Kahramanmaraş S t  İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kahramanmaraş, 1- 101.
- B ssing, A., 2002, Trust and its relations to commitment to involvement in work and organizations, *SA Journal of Industrial Psychology*, 28 (4), 36-42.
- Byrne, B.M., 2010, Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming. . New York / London: Taylor & Francis Group.
- Chughtai, A. A. ve Zafar, S., 2006, Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers, *Applied H. R. M. Research*, 11 (1), 39- 64.
- Chun, C. L., Sheng, H. H. ve Chen, Y. Z., 2012, A study on factors affecting turnover intention of hotel employees, *Asian Economic and Financial Review*, 2(7), 866-875.

- Cohen, A., 1993, Age and tenure in relation to organizational commitment: Meta analysis, *Basic and Applied Social Psychology*, 14 (20), 143- 159.
- Cotton, J. L. ve Tuttle, J. M., 1986, Employee turnover: A meta- analysis and review with implications for research, *Akademy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Çelebi, M. A., 2009, Örgütsel bağlılığın sağlanmasında bir araç olarak personel güçlendirme, Yüksek Lisans Tezi, *Kahramanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Karaman, 1- 235.
- Çetin Gürkan, G., 2006, Örgütsel bağlılık: örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması, Yüksek Lisans Tezi, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Edirne, 1- 119.
- Çetin, F., 2011, Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü, Doktora Tezi, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara, 4- 214.
- Çoluk, Ö. , Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş., 2012, Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları, Pegem Yayınevi, Ankara.
- Çöl, G. ve Gül, H., 2005, Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkisi üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 292- 306.
- Çöl, G., 2004, Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi, *İş, Güç Endüstrisi İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergileri*, 6 (2), ??.
- Dastene, O. ve Eshegbe, J. W., 2015, Effect of diversity elements at workplace: An Ampirical study, *International Journal of Accounting, Bussiness and Management*, 1(1), 1-15.
- Demir, C. ve Öztürk, U. C., 2011, Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1), 17- 41.
- Demircan Çakar, N. ve Ceylan, A., 2005, İş motivasyonun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.
- Demirkıran, M. Ve Erdem, R., 2014, Personel devrinin nedenlerine ilişkin geliştirilen modellerin incelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (3), 289- 311.
- Dike, P., 2013, The impact of workplace diversity on organizations, Degree Thesis, *Degree Programme in international business*, 1-55.
- Doğan, İ., 2015, Farklı veri yapısı ve örneklem büyüklüklerinde yapısal eşitlik modellerinin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi, Doktora Tezi, *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, Eskişehir.

- Doğan, S. ve Kılıç, S., 2007, Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Durğun, S., 2006, Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 112-132.
- Durmuş, B. , Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2011). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi. Beta Yayıncılık. İstanbul.
- Dursun, Y. Ve Kocagöz, E., 2010, Yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon: Karşılaştırmalı bir analiz, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 1-17.
- Emiroğlu, B.D., Akova, O. ve Tanrıverdi, H.,2015, The Relationship Between turnover intention and demografik factors in hotel business: A study at five star hotels in İstanbul, *Social and Behavioral Sciences*, 207, 358-397.
- Erbil, S., 2013, Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizm algılarının işten ayrılma niyetine etkisi, Yüksek Lisans Tezi, *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Aydın, 1-113.
- Erol, V., 1998, İş tatmini ve örgütsel bağlılık, Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul, 1-183.
- Esty, K. , Griffin, M. ve Hirsch, M.S. , 1995, Workplace diversity: a manager's guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage, *Adams Media Corporations*, USA.
- Fettahoğlu, Ö. O. ve İnce M. , 2013, Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi uygulamalarının iş doyumuna etkisi: Tekstil sektöründe alan araştırması, *KSU İİBF Dergisi*, 3 (1), 77-88.
- Gezen, T. ve Boz, H., 2013, Otel işletmelerinde örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi, *14. Ulusal Turizm Kongresi*, Konya, 891-907.
- Gider, İ.H., 2016, İşletmelerin farklılık yönetimi ile birlikte örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişki, Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul, 1-88.
- Gong, Y.,2008, Managing cultural diversity in hospitality industry, Yüksek Lisans Tezi, *University of Nevada*, Las Vegas, 1-58.
- Govindasasamy, M., 1999, A study on factors affecting affective organizational commitment among knowledge workers in Malaysia, Degree of Master of Business Administration, *University Sains Malaysia*, Malaysia, 1- 95.

- Gökçen, A. ve Çavuş, M.F. ,2014, Farklılıkların yönetimi ile örgütsel yabancılaşmanın önlenmesi: Yazınsal Derleme, *The Journal of Academic Social Science*, 2 (1), 525-533.
- Görgülüer, A.A., 2013, Örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Niğde, 1- 291.
- Green, K. ve diğerleri, 2002, Diversity in the workforce: Benefits, challenges and the required managerial tools, *IFAS Extension University of Florida*, Florida, 1-3.
- Gröschl, S., 2011, Diversity management strategies of global hotel groups: A corporate web site based exploration, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(2), 224-240.
- Güçlü, N., 2003, Örgüt kültürü, *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147- 159.
- Gül, H. 2002, Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi, *Ege Akademik Review*, 2(1), 37-56.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H., 2008, İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama, *Akademik Bakış*, 15, 1-11.
- Gümüş, M. , 2009, Turizm işletmelerinde örgütsel davranış, Zeyyat Sabuncuoğlu editör *MKM yayıncılık, Bursa*, 329-342.
- Gümüş, M. ve Hamarat, B.,2006, Sezonluk otel işletmelerinde iş mükemmelliği ve örgütsel bağlılık, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 1-12.
- Gündoğan, T., 2009, Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, *Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü*, Ankara, 3- 135.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H. ve Günsel, A., 2011, Rol stresi kaynaklarının iş tutumları açısından değerlendirilmesi: Kimya sektöründe bir uygulama, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (1), 33- 43.
- Hamarat, B., 2016, İstatistik. Paradigma Akademi Basın Yayın Dağıtım. 1. Baskı. Çanakkale
- Harman, S., (2012), Sırt çantalı turistlerin seyahat motivasyonları ve ilgilenimler: İstanbul'a gelen sırt çantalı turistler üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi*, Çanakkale.
- Hornung, S., 2010, Alienation Matters: validity and utility of Etzioni's theory of commitment in explaining prosocial organizational behavior, *Social Behavior and Personality; an International Journal*, 38 (8), 1081-1096.

- Hoş, C. Ve Oksay, A., 2015, Hemşirelerin örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (4), 1- 24.
- http://hotelexecutive.com/business_review/61/hotel-recruitment-how-diverse-is-diverse-enough Erişim: 02.03.2017
- <http://www.careeraddict.com/manage-diversity-in-the-hospitality-industry> Erişim tarihi: 01.03.2017
- <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ada397894> Erişim 11.10.2016
- <http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/TR,166187/istanbul-turizm-istatistikleri-2016.html> erişim: 16.07.2017
- http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/%C3%96rg%C3%B Ct%20ileti%C5%9Fim.pdf Erişim:10.04.2016
- <http://www.merriam-webster.com/dictionary/commitment> Erişim Tarihi: 01.10.2016
- <http://www.merriam-webster.com/dictionary/diversity> Erişim: 22.09.2016
- <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/insankaynaklariyonetimi2.htm> Erişim: 29.09.2016
- <http://www.stop-discrimination.info/5771.0.html> Erişim: 22.09.2016
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5800d3d647d374.62873953 Erişim: 14.10.2016
- Hu, L. & Bentler, P. M.,1999, Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Huang, W.S., 2014, The factors of turnover intention in hotel industry, *IJRRAS*, 21(1),31-38.
- Hunt, V. , Layton, D. ve Prince, S. , 2014, *Diversity Matters*, Mc Kinsey& Company, 1-18.
- İbicioğlu, H.,2000, Örgütsel bağlılıkta pragmatik uyumun yeri, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(1), 13-22.
- İlisu, İ.,2012, Personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetine etkisi üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Niğde, 1-145.
- Johnston, W. B. ve diğerleri, 1987, *Workforce 2000: Work and workers for the 21st century*, *Hudson Institute, India*, 4-143.

- Judeh, M., 2011, Role Ambiguity and role conflict as mediators of relationship between socialization and organizational commitment, *International Business Research*, 4 (3), 171- 181.
- Karabağ, S. F. ve Özgen, H., 2008, Küçük işletmelerde çalışanların iş ortamına ve sosyal müdahaleye ilişkin algılamaların iş tatmini, iş stresi ve işten ayrılma niyetlerine etkisi üzerine bir araştırma, “*İş, Güç*” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(3), 27-53.
- Karavardaroğlu, G., 2015, Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, *Uluslar arası Yönetim İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11 (26), 139- 150.
- Kashefi, M.A., ve diğerleri, 2013, Organizational commitment and its effects on organizational performance, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research*, 4 (12), 501-510.
- Keskin, C., 2014, İlköğretim okullarında örgütsel etkililik, mesleki doyum ve işten ayrılma eğilimi, Doktora Tezi, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Bolu,1-174.
- Khanifar, H. ve diğerleri, 2012, Factors affecting the organizational commitment of employees and customer satisfaction, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2 (11), 11180- 11185.
- Kılıç, G., 2008, Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma, Doktora Tezi, *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Ankara, 1-183.
- Kim, B. Y., 2006, Managing workforce diversity, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 69-90.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S. S., 2013, Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma, *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.
- Koç, H. 2009, Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 200- 211.
- Kurtulmuş, M. ve Karabıyık, H., 2016, Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmesine ve işten ayrılma niyetine etkisi, *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 1324-1342.
- Küçüközkan, Y., 2015, Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki: hastanelerde çalışan sağlık personeli üzerinde bir araştırma, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), ??.
- Luchak, A.A. ve Gellaty, I. R., 2007, A Comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 786- 793.

- Masemola, S. E., 2011, Employee turnover intentions, organizational commitment and job satisfaction in a post-merger tertiary institution: the case of the university Limpopo, Yüksek Lisans Tezi, *University of Limpopo South Africa*, South Africa, 1-129.
- Maxwell, G. ve Steele, G., 2003, Organizational commitment: A study of managers in hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(7), 362-369.
- Maxwell, G., McDougall, M. ve Blair, S., 2000, Managing diversity in hotel sector: The emergence of a service quality opportunity, management service quality, *An International Journal*, 10(6), 367-373.
- Mazur, B. , 2010, Cultural diversity in Organizational theory and practice, *Journal of intercultural management*, 2 (2), 5-15.
- Memduhoğlu, H.B., 2007, Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye’de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi, Doktora Tezi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Ankara, 1-204.
- Meyer, J. P. ve Allen, N.J., 1991, A three- component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1 (1), 62-89.
- Meyer, J.P. ve Allen, N. J., 2004, TCM employee commitment survey academic users guide, Departman of Psychology, The University of Western Ontario, 1- 16.
- Mgoqulwa, N., 2008, The relationship between organizational commitment to work performance in an agricultural company, Master of Arts, *University of South Africa*, 1-94.
- Mkono, M., 2010, An analysis of Zimbabwean hotel managers perspectives on workforce diversity, *Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 301-310.
- Mobley, W. H., 1977, İntermediate Linkages in the relationship between job satisfaction and Employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Nadim, M. ve diğerleri, 2016, Diversity management, organizational flexibility and service quality: A study of hospitality industry of Pakistan, *International Journal of Reserch in Educational and Social Science*, 1(3), 16-26.
- Nayak, S. ve Joshi, H. G. ,2012, A study benefits and challenges of workplace diversity at Al Futtaim Motors, Dubai, United Arab Emirates, *World Academy of informatics and management sciens*, 1 (4), 1-11.
- Negiz, N., Oksay, A. ve Akman, E., 2011, İşe bağlılık ve işten tatmin açısından cinsiyet ve sektörel farklılık: kamu ve özel sektör kuruluşlarında karşılaştırmalı bir inceleme (Isparta örneği), *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (14), 207- 229.

- Okat, B., 2010, Örgütlerde farklılıkların yönetimi ve farklılık yönetimi iklimine kurumsal bir yaklaşım, Yüksek Lisans Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir*, 7-241.
- Oluwafemi, O. J., 2013, Predictors of turnover intention among employees in Nigeria's oil industry, *Organization in emerging economies*, 4(2), 42-63.
- Onay Özkaya, M., Özbilgin, M. ve Muter Şengül, C., 2008, Türkiye'de farklılıkların yönetimi: Türk va yabancı ortaklı şirket örnekleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 159-374.
- Oral, H., 2015, Otel işletmelerinde iş koşullarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine etkileri, Yüksek Lisans Tezi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Balıkesir, 1-146.
- Ökten, S. S., 2008, Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kalite kültürünün ara değişken olarak incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, *Gebze Yüksek Teknolojiler Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Gebze, 1-95.
- Örücü, E. ve Teker, S. K., 2014, Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sağlık sektöründe bir araştırma, *Yönetim ve Akademi Araştırmaları Dergisi*, 24, 73-90.
- Özdevecioğlu, M., 2013, Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18 (2), 113-130.
- Özdevecioğlu, M., 2014, Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetine etkisi, *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.
- Özkalp, E., 2004, Örgütsel davranış, *Anadolu Üniversitesi*, Eskişehir.
- Özkan, Y., 2004, İşletmelerde değişime direnme ve çözüm yöntemlerinin incelenmesi, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1).
- Özutku, H., 2007, Örgüte duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 79-97.
- Özünü, D., 2013, Cam tavan sendromunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kütahya, 1-151.
- Poyraz, K. ve Kama, B., 2008, Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Rao, V., 2010, Human resource management: Text and cases, *3th edition*, New Delphi.

- Rijamampionina, R. ve Carmichael, T. , 2005, A pragmatic and holistic approach to managing diversity, *Problem and perspectives in management*, 1, 109-117.
- Rizwan, M. ve diğeri, 2014, Determinants of employees intention to leave: A study from Pakistan, *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 1/18.
- Rizzo, J. R., House, R. J. ve Lirtzman, S. I., 1970, Role Administrative Science Quarterly, 15(2), 150-163.
- Rusbult, C. E. ve diğeri, 1988, Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction, *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Sabuncuoğlu, Z., 2011, İnsan kaynakları yönetimi. *Beta Yayıncılık*, İstanbul.
- Saeed, I. ve diğeri, 2014, The Relationship of turnover intention with job performance, lider member exchange, emotional intelligence and organizational commitment, *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 242-256.
- Sager, J. K., Griffeth, R. W. ve Hom, P. W., 1998, A comparison of structural models representing turnover cognitions, *Journal of Vocational Behavior*, 53, 254-273.
- Seyhan, M., 2014, İşletmelerde örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler: Gümrük memurları üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Dönem Projesi, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Edirne, 3-110.
- Sonnenschein W. , 1997, The diversity toolkit: how you can build and benefit from a diversity workforce, *Mc Grawtill Companies*, New York.
- Sürgevil, B. ve Budak, G., 2008, İşletmelerin farklılıkların yönetim anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (4) , 65-96.
- Sürgevil, O. , 2010, Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi, *Nobel yayın dağıtım*, Ankara, 5-210.
- Sürgevil, O., 2007, Çalışma yaşamında örgütsel bağlılık, Yüksek Lisans Tezi, *Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir, 1-113.
- Şahin Perçin, N. , 2009, Turizm işletmelerinde örgütsel davranış, Zeyyat Sabuncuoğlu editör *MKM yayıncılık*, Bursa, 21-48.
- Tekingündüz, S. ve Tengilimoğlu, D., 2013, Hastane çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi, *Satıştay Dergisi*, 91, 77-103.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P., 1993, Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover intention and turnover: Path analyses based on meta – analytic findings, *Personel Psychology*, 46(2), 259-293.

- Tummers, L. G., Groeneveld, S. M. ve Lankhaar, M., 2013, Why do nurses intent to leave their organizations? A large-scale analysis in long-term care, *Journal of advanced nursing*, 69(12), 2826-2838.
- Tüz, M. V. ve Gümüş, M., 2010, The diversity perception and attitudes os employess: A study on human resource professionals and hotel workers, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 220-238.
- Usta, I. ve Küçükaltan D., 2012, Ödüllerin örgütsel bağlılığa etkisi: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 71- 89.
- Uştu, H., 2014, Sınıf öğretmenlerinin mesleki bağlılık, işten ayrılma niyeti ve Sosyo demografik özelliklerinin örgütsel bağlılığı yordama düzeylerinin incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Adana, 1-148.
- Varoğlu, D., 1993, Kamu sektörü çalışanlarının işyerlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri, Doktora Lisans Tezi, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara, 1-148.
- Vasantha, S., 2016, Assessing psychological contract in the generational workforce, *Indian Journal of Science and Technology*, 9 (32), 1- 6.
- White, R.D., 1999, Managing the diverse organization: The imparative for a new Multicultural paradigm, *An Interactive Journal*, 4 (4), 469-493.
- Yağcı, K., 2007, Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi*, 9 (3), 114-129.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N., 2005, Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 395-412.
- Yanaşma, G. , 2011, Farklılıkların yönetiminin yönetsel etkinliğe katkıları; Çorum'da kamu kurumu örneği, Yüksek Lisans Tezi, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Çorum, 1-169.
- Yazıcıoğlu, İ., 2009, Konaklama işletmelerinde örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.
- Yetmez, S., 2013, İşgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Hatay'daki Otel işletmelerinde bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Nevşehir, 1-71.

- Yıldırım, M. ve diğeri, 2015, The effect of organizational commitment and job commitment to intention to leave of employment: A Research in Hotel Managent Internation Journal of Business and Social Science, 6, 11(1), 128-137.
- Yılmaz, A. ve Ekici, S., 2006, Örgütsel yaşamda kamu çalışanlarının örgütsel stres üzerine bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 11 (1), 31- 58.
- Yılmaz, V. (2004), Consumer behaviour of shopping center choice, *Social Behavior and Personality*, 32(8), 783-790.
- Yılmaz, V., Çelik, E. H., 2009, Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modellemesi-1, Pegem Akademi,1. Baskı, .1-18.
- Yiğit, R., Dilmaç, B. ve Deniz, M. E., 2011, İş ve yaşam doyumu: Konya emniyet müdürlüğü alan araştırması, *Polis Bilimleri Dergisi*, 13 (3), 2-18.



EKLER**EK-1 Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği İzin Talebi**

SADIK TATLI <H_SADIK_88@hotmail.com>

15.3 (Çar) , 02:51

Siz ↵

15.3.2017 08:24 tarihinde yanıt verdiniz.

iyi günler Çilem hanım,
tabiki kullanabilirsiniz.
çalışmalarınızda başarılar dilerim

Gönderen: çilem bulşu <cilem.trzm.bulşu@hotmail.com>

Gönderildi: 14 Mart 2017 Salı 15:22

Kime: h_sadik_88@hotmail.com

Konu: Ynt: Yüksek Lisans Anket Ölçeği İzin Talebi

Merhaba Sayın Hasan Sadık Tatlı,

Batman Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisiyim. Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisini belirlemek amacıyla İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarına anket çalışması yapmak istiyorum. Bu hususta sizin izniniz olursa, yüksek lisans tezinizde kullanmış olduğunuz anket ölçeğini kullanmak istiyorum.

Saygılarımla,

Çilem BULŞU

EK-2 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği İzin Talebi

Ynt: Yüksek Lisans Anket Ölçeği İzin Talebi



SADIK TATLI <H_SADIK_88@hotmail.com>
15.3 (Çar), 02:51
Siz ↕

tez onay

15.3.2017 08:24 tarihinde yanıt verdiniz.

iyi günler Çilem hanım,
tabiki kullanabilirsiniz.
çalışmalarınızda başarılar dilerim

Gönderen: çilem bulşu <cilem.trzm.bulşu@hotmail.com>

Gönderildi: 14 Mart 2017 Salı 15:22

Kime: h_sadik_88@hotmail.com

Konu: Ynt: Yüksek Lisans Anket Ölçeği İzin Talebi

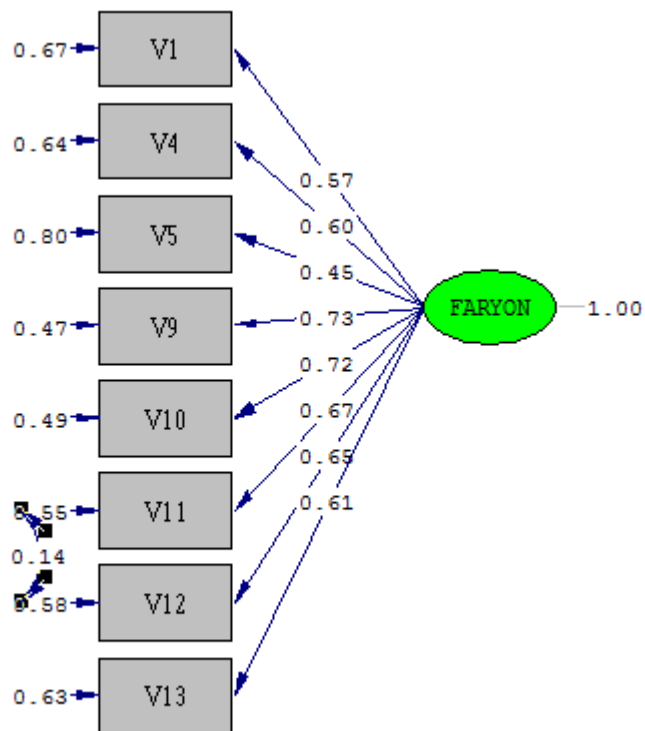
Merhaba Sayın Hasan Sadık Tatlı,

Batman Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisiyim. Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisini belirlemek amacıyla İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarına anket çalışması yapmak istiyorum. Bu hususta sizin izniniz olursa, yüksek lisans tezinizde kullanmış olduğunuz anket ölçeğini kullanmak istiyorum.

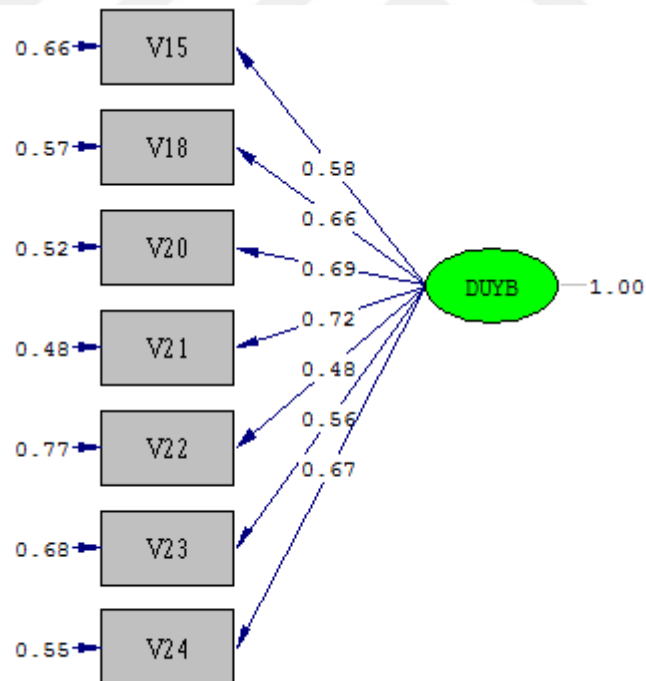
Saygılarımla,

Çilem BULŞU

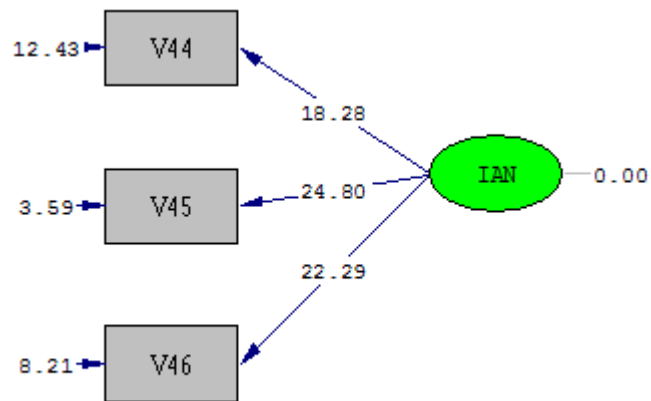
EK-3 Doğrulayıcı Faktör Analizi



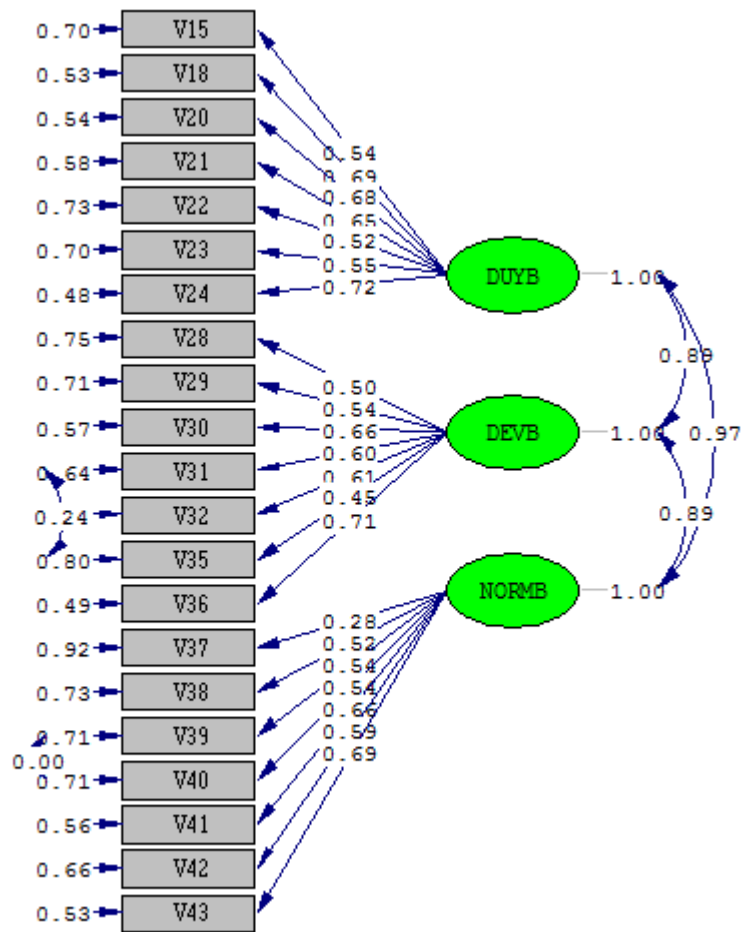
Chi-Square=64.67, df=19, P-value=0.00000, RMSEA=0.078



Chi-Square=43.95, df=14, P-value=0.00006, RMSEA=0.073



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000



Chi-Square=623.07, df=184, P-value=0.00000, RMSEA=0.077

Ek-4 Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Size sunulan bu anket formu, “Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İstanbul’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket formuna kendi isminizi ve firma isminizi yazmayınız. Vereceğiniz cevaplar ve bilgiler, yalnızca araştırma amacıyla kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Araştırmamızın amacına ulaşması, vereceğiniz cevapların doğru ve eksiksiz olmasına bağlıdır. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

Çilem BULŞU
Batman Üniversitesi Turizm
İşletmeciliği Ana Bilim Dalı
e-mail: cilembulsu@outlook.com

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Anketin bu bölümünde demografik özellikleri belirlemeyi amaçlayan sorular yer almaktadır.

Lütfen, size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

1) Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek	2) Medeni Durumunuz: a) Evli b) Bekar
3) Yaşınız: a) 18-24 b) 25-34 c) 35-44 d) 45-54 e) 55+ yaş	
4) Eğitim Durumunuz: a) İlköğretim b) Lise c) Ön Lisans d) Lisans e) Y. Lisans/Doktora	
5) Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız: a) 0-2 yıl b) 3-5 yıl c) 6-8 yıl d) 9+ yıl	
6) Kurumunuzdaki çalıştığınız bölüm (lütfen belirtiniz):	
7) Doğduğunuz bölge (belirtiniz lütfen):	

Aşağıdaki sorularda birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz

1. Sizce aşağıdaki seçeneklerden hangileri bir insanı diğer insanlardan farklı yapar?

- () Cinsiyeti () Etnik kökeni () Yaşı () Bedensel engeli
 () Eğitimi () Kültürü () Dini () Bölge ve şehri
 () Ülkesi () Kişiliği () Cinsel Tercihi () Medeni Durumu
 () Dini Sembol (başörtüsü, bıyık, vb) kullanması

2. Hangi yönleri sizden farklı bir kişi ile aynı ekipte bulunmak istemezsiniz?

- () Cinsiyeti () Etnik kökeni () Yaşı () Bedensel engeli
 () Eğitimi () Kültürü () Dini () Bölge ve şehri
 () Ülkesi () Kişiliği () Cinsel Tercihi () Medeni Durumu
 () Dini Sembol (başörtüsü, bıyık, vb) kullananlarla

3. İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız?

- () Cinsiyeti () Etnik kökeni () Yaşı () Bedensel Engeli
 () Eğitimi () Kültürü () Dini () Bölge ve Şehri
 () Ülkesi () Kişiliği () Cinsel Tercihi () Medeni Durumu
 () Dini Sembol (başörtüsü, bıyık, vb) kullananlarla

4. Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi sorunlar ortaya çıkabilir?

- () İletişimsizlik () Anlaşmazlık () Çatışma () Kararsızlık
 () Sorun çözememe () Ekip ruhu oluşmaması () İş bırakma ()
 Kayırmacılık
 () İş verimsizliği () Performans Düşüklüğü () Örgütsel imaj zedelenmesi

5. Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi avantajlar olabilir?

- () Düşünce zenginliği () Esneklik kazanılması () İş tatmini () Yaratıcılığın artması
 () Hoşgörünün artması () Ekip ruhu oluşması () Örgütsel İmaj () Kolay sorun çözme
 () İş veriminin artması () Performans artması () Örgütsel bağlılık

6. Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları neler olabilir?

- () Sorunsuz iletişim () Kolay karar verme () Örgütsel bağlılık () Yaratıcılığın artması
 () Kolay sorun çözme () Ekip ruhu oluşması () Esneklik kazanılması () Düşünce zenginliği
 () İş veriminin artması () İş tatmini () Performans artması

Aşağıdaki seçeneklere katılımınızı 1 ve 5 aralığında belirtiniz.

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

a) Bu iş yerinde saygı ve itibar görüyorum.	1	2	3	4	5
b) İş yerinde insanların cinsiyeti, dini, dili, vb. ile hoş olamayan şakalar duyuyorum.	1	2	3	4	5
c) Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım.	1	2	3	4	5
d) Bu kurumda eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır.	1	2	3	4	5
e) İş ortamındaki farklılıkları olumlu buluyorum.	1	2	3	4	5
f) Farklılıklarım (cinsiyet, bölge, kültür) dolayı sorun yaşıyorum.	1	2	3	4	5
g) Farklılıklarıma saygı duyulup duyulmaması örgütsel bağlılığımı etkiler.	1	2	3	4	5
h) Farklılıklarıma saygı duyulup duyulmaması çalışma performansımı etkiler	1	2	3	4	5
i) Yöneticiler, farklılıklara bakmaksızın herkese eşit davranır.	1	2	3	4	5
j) Problemleri çözmeye yöneticilerim ve önderlerim grubun tüm üyelerini dâhil ederler.	1	2	3	4	5
k) Üst yönetim, ayrımcılığı engelleme ve farklılıkları yönetme politikalarına	1	2	3	4	5

destekler					
l) Farklılıkla ilgili konuları yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim.	1	2	3	4	5
m) Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, hemşerici vb.) engel olur.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki durumlara katılımınızı 1 ve 5 aralığında belirtiniz.

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

1. Şu an bir başka iş bulmadan işimi bırakırsam, geleceğe dair korku duymuyorum.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım işyerimle ilgili, işyerinin dışındaki insanlarla konuşmaktan keyif alıyorum.	1	2	3	4	5
3. Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
4. Bu iş yerinden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.	1	2	3	4	5
5. Bir işyerinden diğerine atlamak bana etik/ahlaki değilmiş gibi görünmüyor.	1	2	3	4	5
6. Benim için avantajlı olsa da, işyerimden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
7. Şu anda işyerimde kalmak istek meselesi olduğu kadar, mecburiyetten.	1	2	3	4	5
8. Mevcut iş yerimde kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum	1	2	3	4	5
9. Kendimi işyerimde “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
10. İşyerimden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
11. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için işyerimden şu anda ayrılmam.	1	2	3	4	5
12. Eğer bu işyerine kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	1	2	3	4	5
13. İşyerim maddi olarak zor durumda olsa bile, sonuna kadar burada kalırım.	1	2	3	4	5
14. Meslek hayatımın kalan kısmını bu işyerinde geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
15. Daha iyi bir iş imkânı çıkması durumunda, bu iş yerinden ayrılmanın ayıp olmayacağını düşünüyorum	1	2	3	4	5
16. Yeni bir iş yerine alışmak benim için zor olurdu.	1	2	3	4	5
17. İstesem de, şu anda işyerimden ayrılmak benim için zor olurdu.	1	2	3	4	5
18. Şu anda işyerimden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olurdu.	1	2	3	4	5
19. Biraz daha fazla para için mevcut işyerimi değiştirmeyi ciddi olarak düşünmezdim.	1	2	3	4	5
20. Bu işyerinin sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
21. Başka bir işyerinin buradan daha iyi olacağını garantisiz; burayı hiç olmazsa Biliyorum	1	2	3	4	5
22. Bu işyerinin bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
23. Yakın gelecekte işyerimden ayrılmak bana çok pahalıya mal olmaz.	1	2	3	4	5
24. Bir başka işyerine de, buraya bağlanmış olduğum gibi kolayca bağlanabilirim.	1	2	3	4	5
25. Zaman geçtikçe mevcut işyerimden ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum	1	2	3	4	5
26. Bu işyeri sayesinde ekmek parası kazanıyorum, karşılığında sadakat göstermeliyim.	1	2	3	4	5
27. Çok az seçeneğim olduğu için bu iş yerini bırakamayacağımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
28. Mevcut işyerimden ayrılıp birlikte çalıştığım insanları yarı yolda bırakmak istemem	1	2	3	4	5
29. Bu işyerinin benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	1	2	3	4	5
30. Bu iş yerinden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemem.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki seçeneklere katılımınızı 1 ve 5 aralığında belirtiniz.

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

1.İşimi bırakmayı çok sık düşünmekteyim.	1	2	3	4	5
2.Büyük ihtimal gelecek sene yeni bir iş aramaya başlayacağım.	1	2	3	4	5
3. Gelecek yıl bu iş yerinden ayrılacağım.	1	2	3	4	5

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Çilem BULŞU
Uyruğu : T.C
Doğum Yeri ve Tarihi : Mazgirt/1990
Telefon : +905364594491

e-mail : cilembulsu@outlook.com / cilem.trzm.bulsu@hotmail.com

EĞİTİM

Derece	Adı, İlçe, İl	Bitirme Yılı
Lise	: 50. Yıl INSA Lisesi, Avcılar, İstanbul	2009
Üniversite	: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Merkez, Çanakkale	2014
Yüksek Lisans	: Batman Üniversitesi, Merkez, Batman	2017

İŞ DENEYİMLERİ

2015- Kaya Ramada Plaza Otel- Resepsiyon Yekilisi

2017-Elite World Europe Otel- Rezervasyon Yetkilisi

YABANCI DİLLER

İngilizce / Rusça