



**İŞ GÜÇLÜĞÜ FAKTÖRLERİNİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ:
AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI
OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA**

Gül ÖZDEMİR ZENER

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Sibel KULA ÖLMEZ

Temmuz, 2024

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ GÜÇLÜĞÜ FAKTÖRLERİNİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ
YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Gül ÖZDEMİR ZENER

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Sibel KULA ÖLMEZ

AFYONKARAHİSAR 2024

ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum ‘İş Güçlüğü Faktörlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma” adlı çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde bilimsel etik kurallara ve atıf gösterme ilkelerine riayet ettiğimi belirterek aksi bir durumun tespiti hâlinde sorumluluğun tamamen bana ait olduğunu kabul, beyan ve taahhüt ederim.

25/07/2024

İmza

Gül ÖZDEMİR ZENER

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ENSTİTÜ ONAYI

Öğrencinin	Adı- Soyadı	Gül ÖZDEMİR ZENGER
	Numarası	2200612501
	Anabilim Dalı	İşletme
	Programı	Yönetim ve Organizasyon
	Program Düzeyi	☒ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐ Sanatta Yeterlik
Tezin Başlığı	İş Güçlüğü Faktörlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma	
Tez Savunma Sınav Tarihi	25.07.2024	
Tez Savunma Sınav Saati	14:00	

Yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez, Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek ☒oy birliği – ☐oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Hacı İbrahim DELİCE
MÜDÜR

Bu tez, Enstitü Müdürlüğünce kontrol edilerek, elektronik imza kullanılarak onaylanmıştır.

ÖZET

İŞ GÜÇLÜĞÜ FAKTÖRLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA

Gül ÖZDEMİR ZENGER

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

Temmuz, 2024

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Sibel KULA ÖLMEZ

İş güçlüğü olgusu çalışanların mesleki yaşamlarını etkileyen bir unsur olduğu için ve küreselleşen dünyada giderek artan rekabet ortamı, bu ortamda örgütlerin güç kazanarak ilerleyebilmeleri ve güçlü örgütler olarak kalıcılıklarını sürdürebilmeleri açısından epeyce önem kazanmıştır. Bu bağlamda iş güçlüğü ve örgütsel bağlılık, üzerinde önemle durulması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Oteller hizmet sektörünün yoğun yaşandığı işletmeler olması sebebiyle çoğunlukta insan gücü gerektirmektedir. İş güçlüğü otel çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Araştırmadaki temel amaç, turizm işletme belgeli Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel çalışanlarının iş güçlüğü düzeylerinin örgütsel bağlılığa olan etkisini araştırmaktır. Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar'daki Turizm İşletme Belgeli tüm otel çalışanları oluştururken, araştırmanın örneklemini ise Afyonkarahisar il merkezindeki Turizm İşletme Belgeli ve sadece 5 yıldızlı otellerde çalışan personeller oluşturmaktadır. Örneklem rakamımızın toplamında 1160 kişi olduğu saptanmıştır. Verilerin analizinde standart sapma değerleri, aritmetik ortalama, frekans-yüzde dağılımları ve ölçeklerin normal dağılım göstermesi sebebiyle değişkenler arası farklılıkların belirlenmesinde parametrik olan bağımsız örneklem t-testi ve One-way ANOVA kullanılmıştır. İlişki ölçüm testinde Korelasyon ve etkiyi ölçmek için ise Regresyon analizleri yapılmıştır. Otel çalışanlarının demografik özelliklerine göre iş güçlüğü düzeylerine ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Aynı zamanda, iş güçlüğü düzeylerinin örgütsel bağlılığını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İş güçlüğü azaltmak ve örgütsel bağlılığı artırmak için; çalışanların başarılarını kutlayıp, ödüllendirerek çalışan motivasyonunu artırmak, sosyal aktivite ve dinlenmek için ayrılan vakti uzatmak, sorumluların bölüm çalışanlarına destek olması, çalışanların iş güçlüğü düşürüp, örgütsel bağlılıklarını artırmak adına sorumluların yönetsel anlamda yapabilecekleri önemli faaliyetlerdendir.

Anahtar Kelimeler: İş güçlüğü, örgütsel bağlılık, otel, turizm

ABSTRACT

THE EFFECT OF JOB DIFFICULTY FACTORS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY IN FIVE STAR HOTELS IN AFYONKARAHİSAR

Gül ÖZDEMİR ZENGER

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS**

Jully, 2024

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Sibel KULA ÖLMEZ

Since the phenomenon of labor force is a factor that affects the professional lives of employees and the increasingly competitive environment in the globalizing world, it has become very important for organizations to progress by gaining strength in this environment and to maintain their permanence as strong organizations. In this context, workload and organizational commitment emerge as concepts that need to be emphasized. Since hotels are businesses where the service sector is intense, they require mostly manpower. Work difficulty is thought to have a significant impact on the organizational commitment of hotel employees. The main purpose of the research is to investigate the effect of workload levels on organizational commitment of five-star hotel employees in Afyonkarahisar with tourism management certificate. While the population of the research consists of all hotel employees with Tourism Management Certificate in Afyonkarahisar, the sample of the research consists of personnel with Tourism Management Certificate and working only in 5-star hotels in Afyonkarahisar city center. It was determined that our total sample number was 1160 people. In the analysis of the data, standard deviation values, arithmetic mean, frequency-percentage distributions and parametric independent samples t-test and One-way ANOVA were used to determine the differences between variables due to the normal distribution of the scales. Regression analyzes were performed to measure correlation and effect in the relationship measurement test. Hotel employees' views on their workload levels and organizational commitment vary depending on their demographic characteristics. At the same time, it was concluded that job strain levels affected organizational commitment. To reduce workload and increase organizational commitment; Increasing employee motivation by celebrating and rewarding employees' achievements, extending the time allocated for social activities and rest, supporting department employees are among the important activities that managers can do in order to reduce employees' work difficulties and increase their organizational commitment.

Keywords: Work difficulty, organizational commitment, hotel, tourism.

ÖN SÖZ

Tez yazım sürecimde yardımını ve desteğini esirgemeyen, değerli fikirleriyle şahsıma ışık tutan her konuda kendisini örnek aldığım danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Sibel KULA ÖLMEZ' e, eğitim yaşamım boyunca tüm bilgi ve birikimlerini şahsıma aktarmak adına yoğun çaba sarf eden çok kıymetli hocalarım Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA, Prof. Dr. Aziz ÖZTÜRK ve Doç. Dr. Derya ÖZİLHAN ÖZBEY'e , iş ve eğitim yaşamımda her zaman yol gösteren hep daha iyisini başarabilmem için destekleyen sayın komutanım J.Alb.Bayram KAYA'ya, ablam Dr. Öğr. Üyesi Işıl KUTBAY'a, ve Öğr. Gör. Ahmet KARAGÖZ'e değerli vakitlerini ayırarak bilime katkı sağlamak adına anket çalışmamda katılımcı olarak yer alan Afyon ilindeki beş yıldızlı otellerde çalışan personele, tüm eğitim hayatım boyunca beni destekleyen her zaman arkamda olduğunu hissettiğim, manevi olarak hep yanımda olan sevgili aileme ve değerli tez jürisi üyelerine en içten dileklerle teşekkürlerimi sunarım.

Gül ÖZDEMİR ZENER
2024, Afyonkarahisar

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI	ii
ENSTİTÜ ONAYI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ	x
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ GÜÇLÜĞÜ

1. İŞ GÜÇLÜĞÜ TANIMI VE KAPSAMI	4
2. İŞ GÜÇLÜĞÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	5
2.1. İŞİN NİTELİKLERİNE İLİŞKİN FAKTÖRLER	5
2.1.1. Özerklik	6
2.1.2. Bilgi Karakteristikleri	6
2.1.3. İşin Sosyal Karakteristikleri.....	7
2.1.4. İş Çevresi ve İş Güçlüğü.....	8
2.1.5. İşin Organizasyonu ve İş Güçlüğü	8
2.1.6. İşin Bağlamı	9
2.2. İŞİN BİREYSEL FAKTÖRLERİ	9
2.2.1. Bireyin Yaşı.....	9
2.2.2. Bireyin Fiziksel Durumu.....	10
2.2.3. Bireyin Kişiliği	10
2.2.4. Bireysel Farklılıklar.....	10
2.3. YÖNETİM VE ÖRGÜT YAPISINA İLİŞKİN FAKTÖRLER	10
2.3.1. Karar ve Karar Verme Süreci, Özellikleri ve Aşamaları	11
2.3.2. Planlama ve Aşamaları	14
2.3.3. Örgütlenme.....	15
2.3.4. İletişim	16
2.3.5. Yöneltilme.....	16
2.3.6. Denetleme	16
3. İŞ TATMİNİ VE İŞ TATMİNSİZLİĞİ	17
3.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....	17
3.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ	18
3.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	19
3.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler	20
3.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	22
3.4. İŞ TATMİNSİZLİĞİ KAVRAMI	24
3.4.1. İş Tatminsizliğinin Birey Açısından Sonuçları	24
3.4.1.1. Engellenme	24
3.4.1.2. Stres	25
3.4.1.3. Kişilik Bozuklukları	25
3.4.1.4. Sorumluluk Almaktan Kaçınma	26

3.4.1.5. Özgüven Eksikliği	26
3.4.1.6. Problem Çözme Becerisinin Kaybı	26
3.4.1.7. İşten Kaytarma.....	27
3.4.2. İş Tatminsizliğinin Örgüt Açısından Sonuçları	27
3.4.2.1. Düşük İş Performansı	27
3.4.2.2. Devamsızlık	28
3.4.2.3. İş Kazaları.....	28
3.4.2.4. Çatışmalar.....	28
3.4.2.5. Düşük Örgütsel Bağlılık	30

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	31
1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMLARI	31
1.1.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi	31
1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri.....	32
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI	33
1.2.1. Uyum (Compliance) Boyutu	34
1.2.2. Özdeşleşme (Identification) Boyutu	34
1.2.3. İçselleştirme (Internalization) Boyutu	35
1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR VE SINIFLANDIRILMALARI	35
1.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	36
1.3.1.1. Kanter'ın Yaklaşımı	36
1.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	37
1.3.1.3. O'reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	38
1.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	38
1.3.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	39
1.3.1.6. Duygusal Bağlılık	39
1.3.1.7. Devamlılık Bağlılığı	40
1.3.1.8. Normatif Bağlılık.....	41
1.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	41
1.3.2.1. Becker'in Yaklaşımı	42
1.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	43
1.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	43
1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	44
1.4.1. Kişisel Faktörler	44
1.4.1.1. İş Beklentileri	44
1.4.1.2. Psikolojik Sözleşme.....	45
1.4.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Yaş	45
1.4.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet	46
1.4.1.5. Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum	46
1.4.1.6. Örgütsel Bağlılık ve Kıdem.....	47
1.4.1.7. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi	47
1.4.2. Örgütsel Faktörler	47
1.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi	48
1.4.2.2. Yönetim Tarzı ve Liderlik	48
1.4.2.3. Ücret Düzeyi.....	49
1.4.2.4. Örgüt Kültürü	49

1.4.2.5. Örgütsel Adalet.....	49
1.4.2.6. Örgütsel Ödüller	50
1.4.2.7. Takım Çalışması.....	50
1.4.2.8. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması	51
1.4.2.9. Mobbing Uygulamaları.....	51
1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	51
1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ VE SONUÇLARI.....	52
1.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	53
1.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	54
1.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ İŞ GÜÇLÜ DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA; AFYONKARAHİSAR ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	56
2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	56
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	57
3.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	58
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	59
3.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ	60
4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	61
4.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ.....	61
4.2. ÇALIŞANLARIN İŞ GÜÇLÜĞÜ İFADELERİNE AİT TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	64
4.3. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İFADELERİNE AİT TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	67
4.4. KATILIMCILARIN İŞ GÜÇLÜĞÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GÖRÜŞLERİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGULAR.....	70
4.5. KATILIMCILARIN İŞ GÜÇLÜĞÜ DÜZEYLERİNİN, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR	81
SONUÇ VE ÖNERİLER	85
KAYNAKÇA.....	90
EKLER	101

TABLÖLER LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. İş Güçlüğü ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizleri...	61
Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri	62
Tablo 3. Katılımcıların İş güçlüğü Düzeylerine İlişkin Görüşleri	64
Tablo 4. Katılımcıların Örgütsel Bağlılığa İlişkin Görüşleri	67
Tablo 5. Normallik Testi.....	70
Tablo 6. Katılımcıların İş güçlüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	70
Tablo 7. Katılımcıların İş güçlüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle İlgili Görüşlerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	71
Tablo 8. Katılımcıların İş güçlüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle İlgili Görüşlerinin Mesai Sürelerine Göre Karşılaştırılması	72
Tablo 9. Katılımcıların İş güçlüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	73
Tablo 10. Katılımcıların İş güçlüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş Durumuna Göre Karşılaştırılması	74
Tablo 11. Katılımcıların İş güçlüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışılan Bölüme Göre Karşılaştırılması.....	75
Tablo 12. Katılımcıların İş güçlüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Aylık Kazançlarına Göre Karşılaştırılması	77
Tablo 13. Katılımcıların İş güçlüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	78
Tablo 14. Katılımcıların İş güçlüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	80
Tablo 15. İş Güçlüğü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi	82
Tablo 16. İşgörenlerin İş güçlüğü Düzeylerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi	82
Tablo 17. Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Olma Durumu	83

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

akt.	: aktaran
ANOVA	: Analysis of Variance
f	: frekans
F	: Varyans analizi ile ilgili parametre
N	: Örneklem Sayısı
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
P	: Anlamlılık Düzeyi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
t	: t değeri
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri



GİRİŞ

İş güçlüğü unsurları çalışanın performansını ve sağlığını olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bu sebeple iş hayatında çalışanın karşılaştığı zihinsel ve fiziksel yüklenmelerden dolayı algıladığı iş güçlüğü unsurları ve bunların iş tutumları üzerindeki etkisinin düzeyinin ve yönünün belirlenmesi hem çalışanın performansını ve sağlığını koruması hem de örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi açısından önemli olduğu belirtilmektedir (Yüksel, 2003:132; Salha, 2012:9). İş ortamında insan faktörünün sergileyeceği performansı ve sağlığını etkileyen birçok faktörün bulunduğu belirtilmektedir. İnsanın zorlanmaya ve yüklenmeye karşı, normal bir performans sergileyerek görevini yapabilmesi için, olumsuz etkilerin fark edilmesi ve en aza indirilmesi veya kontrol altına alınması gerekmektedir. Bu sebeple iş sisteminde zihinsel ve fiziksel yüklenmeye sebep olabilen ve iş güçlüğü olarak tanımlanan iş özelliklerinin belirlenmesi, var olan problemin çözülmesi için önemli bir adım olarak nitelendirilmektedir.

İşin sahip olduğu nitelikler iş güçlüğü üzerinde de önemli bir belirleyici olup, söz konusu faktörler; özerklik, bilgi karakteristikleri, işin sosyal karakteristikleri, iş çevresi ve iş güçlüğü işin organizasyonu ve iş güçlüğü, işin bağlamı şeklinde sıralanmaktadır. Örgütsel değişkenlerin yanında işin bireysel özellikleri de iş güçlüğü üzerinde önemli birer belirleyici olarak karşımıza çıkmaktadır. İş güçlüğü ile ilişkili olan bireysel faktörler; bireyin yaşı, bireyin fiziksel durumu, bireyin kişiliği, bireysel farklılıklar şeklinde sıralanmaktadır. Yönetim ve örgüt yapısına ilişkin faktörler ise; karar ve karar verme süreci, özellikleri ve aşamaları, planlama ve aşamaları, örgütlenme, iletişim, yöneltme, denetleme şeklinde olduğu saptanmıştır.

Örgütsel bağlılık son zamanlarda birçok ülkede araştırma konusu olan bir kavramdır. Küreselleşen dünyada giderek artan rekabet ortamı, bu ortamda örgütlerin güç kazanarak ilerleyebilmeleri ve güçlü örgütler olarak kalıcılıklarını sürdürebilmeleri için örgütsel bağlılık kavramı epeyce önem kazanmıştır (Eskiköy Aydoğan, 2010).

Otel işletmelerinde işgörenlerin iş güçlüğü düzeylerinin örgütsel bağlılığa olan etkisinin belirlenmesi, işletmelerin uzun vadede sürdürülebilir başarı elde etmeleri için kritik bir öneme sahiptir. İşgörenlerin yaşadığı iş güçlüğü'nün sebeplerinin ortaya çıkarılması, işletme yöneticilerine gerekli önlemleri alarak bu seviyeleri en alt düzeye indirme fırsatı sunar. İş güçlüğü düzeyi düşük olan işgörenlerin işyerine olan aidiyet duygusu ve memnuniyeti arttıkça, iş performansları da olumlu yönde etkilenir. Bu

bağlamda, İş güclüğü düşük olan işgörenler, işlerinden memnun oldukları için iş değiştirme eğiliminde daha azdırlar, bu da işgücü devir oranını düşürür, işyerine zamanında gelmeleri sayesinde, işlerine daha fazla odaklanır ve zamanlarını verimli kullanırlar. Müşterilere güler yüz göstermek ve iyi bir hizmet sunmak, müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırarak işletme gelirlerinin artmasına katkıda bulunur. Müşteri memnuniyeti, müşterilerin tekrar aynı işletmeyi tercih etmelerine ve olumlu geri bildirimlerde bulunmalarına yol açar, bu da yeni müşteriler çekebilir ve satışları artırabilir. İşletmenin başarısı için müşteri odaklı bir hizmet anlayışı benimsemek, uzun vadede kârlılığı ve sürdürülebilir büyümeyi sağlar.

Turizm sektöründe otel işletmeleri, yoğun rekabet ve teknolojik gelişmelerin doğrudan etkisi altında olan en dinamik işletmelerden biridir. Tütüncü ve Demir'in (2002) belirttiği üzere, otel işletmeleri zamanın gerekliliklerine uyum sağlayarak kendilerini sürekli yenilemekte ve gelişen teknolojiye ayak uydurarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Hizmet sektörü içinde özellikle önemli bir yer tutan otel işletmeleri, sektördeki en yaygın ve köklü yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Otel işletmelerinde emeğin yoğun kullanımı dikkat çeker; çünkü hizmet sektörünün doğası gereği müşteri ile doğrudan etkileşimde bulunan ve müşteri memnuniyetine dayalı hizmetler sunulmaktadır. Bu nedenle, otel işletmelerinin başarısı büyük ölçüde çalışanların verimliliği ve hizmet kalitesine bağlıdır. Otel işletmeleri, çeşitli hizmetleri bünyelerinde barındırarak misafirlerine geniş bir yelpazede hizmet sunmakta ve bu hizmet çeşitliliği ile müşteri memnuniyetini artırmayı hedeflemektedir. Bu durum, otel işletmelerinin değişen müşteri ihtiyaçlarına ve piyasa koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlama zorunluluğunu beraberinde getirir. Otel işletmelerinin yapısı greği mevsimsellik ön plandadır, buda özellikle yoğun dönemlerde işgücü ihtiyacını artırmaktadır. Özellikle personelin yoğun dönemlerde iş güçlüklerini düşürmek onların örgütsel bağlılığına olumlu katkıda bulunarak, personelin işten ayrılmalarını en alt düzeye indirilmesinde katkısı olacaktır.

Aktaş'a (2002: 2) göre, otel sektörü içinde hizmet kalitesinin yüksek olması, müşterilerin işletme tercihlerini doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Özellikle yiyecek ve içecek hizmetlerinde, yüksek hizmet kalitesi müşterilerin rahatlamasını sağlamakta ve sosyal fayda yaratmaktadır. Bu nedenle, yiyecek ve içecek hizmetlerinin kaliteli bir hizmet anlayışıyla sunulması büyük bir önem taşır. Hizmet kalitesinin sağlanabilmesi için, otellerde görev alan personelin eğitilmiş ve tecrübeli olması

gerekmektedir. Eğitimli yöneticiler, sektördeki en iyi uygulamaları ve yenilikleri takip ederek, işletmenin verimliliğini ve müşteri memnuniyetini artırabilirler. Tecrübeli yöneticiler, olası sorunları öngörme ve hızlı çözüm üretme konusunda daha başarılıdırlar, bu da işletmenin hizmet kalitesini doğrudan etkiler.

Otellerde iş güçlüğüne sebep olabilecek birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler fiziksel işgücünün yüksek olması, kesintisiz hizmet sunma zorunluluğu uzun ve uygunsuz çalışma saatleri, müşterilerin çok büyük beklentiler ile otellere gelip isteklerinin aşırıya kaçması şeklinde sıralanabilir. Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde işgörenlerin iş güçlüğü düzeylerini belirlemek ve bu güçlüklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemektir. İşgörenlerin iş güçlüğü düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerine olan etkisini tespit etmek için yapılan anketin, ilk bölümünde katılımcıların demografik bilgilerinden oluşan dokuz ifadenin olduğu “demografik bilgi formu”, ikinci bölümde katılımcıların iş güçlükleri ile ilgili 18 ifadeden oluşan “iş güçlüğü bilgi formu” yer almaktadır. Anket formunun son bölümünde ise çalışanların örgütsel bağlılığını ölçmek için, Meyer ve Allen tarafından 1994 ve 1997 yıllarında geliştirilen ve üç alt boyuttan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Bu çalışmada, otel işletmelerinde iş güçlüğü ve örgütsel bağlılık kavramları detaylı olarak ele alınmış ve bu kavramların kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Çalışmanın amacı, kullanılan yöntemler, veri toplama süreci ve bulgulara dayalı analizlerin ardından, elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş ve tartışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ GÜÇLÜĞÜ

1. İŞ GÜÇLÜĞÜ TANIMI VE KAPSAMI

Literatürde yer alan çalışmalarda iş güçlüğü kavramına ilişkin birçok tanım yapıldığı görülmekte olup, iş güçlüğüne ilişkin yapılan bazı tanımlar aşağıda açıklanmıştır (Çamlıbel, 2010: 47).

- Çalışma süreci içerisinde nesnel olarak görülen, işin devamlılığının sağlanmasını engelleyen, öznel olarak yaşanan insana yönelik gerekler olarak nitelendirilmektedir.

- İnsana yönelik olarak çalışmada ortaya çıkan farklı gereklerin bütününe kapsamak üzere bu kavram kullanılmaktadır. Bu gerekler direkt olarak işin yapılmasından kaynaklanabildiği gibi, üretim aracından ya da malzemeden veya çevre koşullarından da oluşabilmektedir.

- Normal performansla belirli bir görevin yapılması esnasında çalışana yönelen zihinsel ve bedensel türden gereklerin toplamı olarak ifade edilmektedir

İş güçlüğü tanımlarından anlaşıldığı üzere iş güçlüğü unsurları çalışanın performansını ve sağlığını olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bu sebeple iş hayatında çalışanın karşılaştığı zihinsel ve fiziksel yüklenmelerden dolayı algıladığı iş güçlüğü unsurları ve bunların iş tutumları üzerindeki etkisinin düzeyinin ve yönünün belirlenmesi hem çalışanın performansını ve sağlığını koruması hem de örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi açılarından önemli olduğu belirtilmektedir (Yüksel, 2003:132; Salha, 2012:9) göre çağdaş yönetim anlayışında insan faktörü diğer üretim faktörlerine göre daha önemli hale gelmektedir. İş ortamında insan faktörünün sergileyeceği performansı ve sağlığını etkileyen birçok faktörün bulunduğu belirtilmektedir. İnsanın zorlanmaya ve yüklenmeye karşı, normal bir performans sergileyerek görevini yapabilmesi için, olumsuz etkilerin fark edilmesi ve en aza indirilmesi veya kontrol altına alınması gerekmektedir. Bu sebeple iş sisteminde zihinsel ve fiziksel yüklenmeye sebep olabilen ve iş güçlüğü olarak tanımlanan iş özelliklerinin belirlenmesi, var olan problemin çözülmesi için önemli bir adım olarak nitelendirilmektedir. Bu şekilde her bireyden maksimum fayda sağlanabildiği görülmektedir. Literatürde yer alan bilgiler değerlendirildiği zaman iş güçlüğü kavramının sahip olduğu temel özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Çamlıbel, 2010: 48);

- Yapılacak işin normal performansla yapılmasının esas alınması.
- İş gücüne iş gerekleri sebep olabilmektedir.
- İş gücü unsurları objektif olarak nitelendirilmektedir ancak subjektif olarak değerlendirilmektedir.
- İşin yürütülmesini engeller, insana yönelik faktörlerdir.
- Kaynağı işin kendisidir.
- Çevresel koşullar sebebiyle oluştuğu görülebilmektedir

İş gücü olgusu çalışanların mesleki yaşamlarını etkileyen bir unsur olduğu için üzerinde önemle durulması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde yer alan araştırmalarda da iş gücünün çalışanların mesleki yaşamlarını olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir. Kitapçıoğlu (2000)'nin çalışmasında ebelerde mesleki tükenmişlik, iş gücü, iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelendiği görülmektedir. Çalışmada ebelerde mesleki tükenmişlik ve iş gücü arasında pozitif yönde anlamlı ilişkinin olduğu ve bununla birlikte iş doyumu ve iş gücü arasında negatif yönde anlamlı ilişkinin olduğu belirtilmektedir. Ayrıca çalışmada mesleki tükenmişlik ve iş gücü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirtilmektedir. Çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda iş gücündeki artışın iş doyumunu düşürdüğü ve mesleki tükenmişliği arttırdığına vurgu yapılmaktadır.

2. İŞ GÜCÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bir işin gücü kendisinden ya da o işi yapmak zorunda olmaktan kaynaklanabilmektedir. İşin kendisiyle birlikte var olan ve azaltılması ve/veya yok edilmesi mümkün olmayan ya da zor olan sebeplerden kaynaklı da olabilmektedir (Salha, 2012: 7). Bu kapsamda iş gücünü etkileyen birçok unsur bulunmakta olup, söz konusu unsurlar insanların demografik özelliklerine ve çalıştıkları meslek dallarına göre bazı farklılıklar göstermektedir. Literatür araştırmasına göre iş gücünü etkileyen temel unsurlar aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır (Çamlıbel, 2010: 50).

2.1. İŞİN NİTELİKLERİNE İLİŞKİN FAKTÖRLER

Örgütlerin yönetim algısına göre kurumsal başarının belirleyici özelliklerinde en dikkat çekici faktörün insan olduğu konusunda kurumların yönetim birimleri ve yönetim bilimciler ile hemfikir olduğu görülmektedir. Bu düşünceden hareket ile insan faktörünün iş koşullarında, işin personelde psikolojik etkisi, ruhsal ve akademik

destekler, işin özelliği gibi konuların sıkça sorgulanan ve araştırılan konular olduğu belirtilmektedir (Koçak, 2020: 695). Gündelik hayatlarının önemli bir bölümünde çalışanların işle ilgili çalışmalar ve iş yerlerinde zamanını geçirdiği görülmektedir. İşin özelliği, işin konusu, iş koşulları, işi konusunda mutlu olması gibi konuların çalışan kişilerin zamanını iş yerinde geçirmesi sebebiyle etkinliğini ve performansını etkileyen unsurlar olarak nitelendirilmektedir (Yalçın ve diğ, 2016: 206).

Çalışanlarda iş güçlüğü algısının olması her zaman işin zor olduğunu ifade etmemektedir. Şöyle ki bir insanın kolay olmasına rağmen sevmediği bir işi yapmak zorunda olması işkence olarak algılanabildiği gibi zor da olsa sevdiği bir iş olduğunda zevkle yapıldığı göz önünde bulundurulmalıdır. Bu sebeple işi zorlaştıran ve iş güçlüğü algısını duyumsatan işin her zaman zor olduğu söylenememektedir (Çamlıbel, 2010: 52). Bu kapsamda iş güçlüğüne açıklarken işin niteliklerine ilişkin faktörlerin iyi bilinmesi gerekmektedir. İşin sahip olduğu nitelikler iş güçlüğü üzerinde de önemli bir belirleyici olup, söz konusu özellikler aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

2.1.1. Özerklik

İş güçlüğüne etkileyen unsurların başında iş özerkliği gelmektedir. İş özerkliği denildiğinde, çalışanın mevcut görevini kimseden yönerge almadan yapması ifade edilmektedir. Örneğin, temizlik işçisinin yapacağı iş hakkında adım adım yönerge alması ya da sekreterin yazacağı resmi yazı hakkında amirinden satır satır yönerge alması bu işlerde özerklik veya serbestliğin az olduğu anlamına gelmektedir. Bununla birlikte bir mimarın tasarım yaptığında emir almaması işinde serbestliğinin/özerkliğinin olduğunu göstermektedir. İşinde serbestlik olan çalışanlarda psikolojik olarak yaptıkları işleri ile ilgili “sorumluluk duygusuna” sahip oldukları görülmektedir (Bilgiç, 2008: 69). Bunun yanında iş özerkliği arttıkça çalışanların iş güçlüğü algıları da azalacağı için işe olan bağlılıkları da gelişmektedir (Koçak, 2020: 699).

2.1.2. Bilgi Karakteristikleri

Çalışanların bilgi düzeyi ile ilgili güçlük faktörlerinin başında “iş karmaşıklığının” olduğu belirtilmektedir (Taş, 2011: 116). İş karmaşıklığının düzeyi, işin basit olmasıyla birçok görevden oluşan karmaşık bir yapıya sahip olması arasında değişken bir yapıda olabilmektedir. Kişilerin bilgi ve yetenek düzeylerine bağlı olarak basit işler de karmaşık işler de işi güç olarak algılama durumu üzerinde belirleyici olabilmektedir. Ayrıca mesleğin çok fazla mental performans gerektirmesi, bilgi

sunumuna dayalı olması niteliği, birden fazla konu üzerinde çalışılması gerektirmesi, analitik beceri gerektirmesi de iş güçlüğü yaratan faktörler olarak nitelendirilmektedir (Çamlıbel, 2010: 53).

İşin yapılması sürecinde karşılaşılan zorluklar, bireyin kapasitesi ve bilgilerin yetersizliği ile alakalı olduğu belirtilmektedir. Birey çok karmaşık görevler karşısında kendini yetersiz hissettiğinde, strese girmekte ve dengesi bozulabilmektedir. Örgüt içindeki bazı çalışanların yeterliliklerini ve uzmanlıklarını aşan görevlerle karşılaşmaları sonucunda strese girdikleri belirtilmektedir (Çamlıbel, 2010: 54). Bu süreçte çalışanlar arasında bilgi paylaşımının psikolojik sağlığı olumlu yönde etkilediği ve çalışanların örgüte yönelik olumlu tutumlar geliştirmelerine destek olduğu belirtilmektedir (Taş, 2011: 117).

2.1.3. İşin Sosyal Karakteristikleri

Çalışanları olumlu ve olumsuz açılardan üst düzeyde etkileyen diğer bir faktör olarak sosyal ilişkiler belirtilmektedir (Salha, 2012: 14). Örgüt içerisinde bir çalışanın diğerleri tarafından kabul edilmesi durumunda olumlu ilişkilerin çıkacağı görülmektedir. Bu şekilde olumlu örgütsel ortamlarda çalışanların sağlıklı olmaları sağlanabilmektedir. İş arkadaşları ile zayıf ilişkilere sahip sosyal gereksinimleri karşılanmamış bireylerde stresin oluştuğu belirtilmektedir. Örgütte kişilerarası ilişkileri etkileyen en önemli etkenin liderlik olduğu görülmektedir. Eğer örgüt demokratik değilse, yakından kontrol ve baskı varsa stresin ortaya çıkacağı belirtilmektedir. Eğer çalışan iş arkadaşları tarafından dışlanıyorsa, yönetici ile ilişki kuramıyorsa ve üzerindeki sorumluluğu başkasına aktaramıyorsa bu durumda çalışanın stres yaşayacağı beklenen bir sonuç olarak görülmektedir (Çamlıbel, 2010: 55). Öte yandan örgütte bu olguların olmaması iş ortamını olumsuz hale getirerek işi stresli hale getirebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında kişilerarası ilişkiler iş ortamında hem yöneticileri hem de örgütü etkileyeceği belirtilmektedir. Sosyal ortamı olmayan ve iş arkadaşlarıyla ilişkisi zayıf olan bireyde stresin oluşacağı düşünülmektedir (Salha, 2012: 13). Buna karşılık yönetici ve liderler ile çalışanlar arasında olumlu bir iletişim ve etkileşim sistemi kurulmuş olması çalışanların örgütsel davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Literatürde yer alan çalışma sonuçları da bu görüşü desteklemektedir (Uçar, 2019: 28; Akkoç ve Çiftçi, 2016: 195).

2.1.4. İş Çevresi ve İş Güçlüğü

İş çevresi ile iş güçlüğü arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta olup, söz konusu ilişki aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır (Çamlıbel, 2010: 56):

- Kişiden bağımsız olarak, belirli bir ortamdaki benimsenen davranışların süreklilik gösterdiği belirtilmektedir.
- İş ortamı açık bir sistem olmakla birlikte sınırlarını diğer fiziksel ve sosyal sistemlerdeki etkileşimler belirlemektedir.
- Belirli bir çevreye ait davranış biçimi oluşturunusundaki herhangi bir parçanın değişiminden etkilenmektedir.
- Eğer yaşanan bir değişiklik belirli bir bağlama ait davranışın ortaya çıkmasını bastırırsa daha uygun bir ortam aranmaktadır.
- Sadece fiziksel öğelerden ibaret olmaya çalışma ortamında sosyal ve bireysel davranışlarında kapsandığı belirtilmektedir.
- Nötr olan çalışma çevresi anlaşılmadık bir çevre ile karşılaştığında ya da değişiklik meydana geldiğinde belirgin çevresel özelliklerin farkına varılmaktadır.
- İnsan ve çevresi küresel bir tarzı ifade etmektedir. Bu nedenle çevrenin davranışa etkisi ele alınırken fiziksel tasarım ve diğer uyarıcıların ihmal edilmemesi gerekmektedir. Bulunduğu ortamın bir parçası olmasından dolayı insanla ilişkisi olan tüm fiziksel çevrenin aynı zamanda sosyal bir sistemi oluşturduğu belirtilmektedir.

2.1.5. İşin Organizasyonu ve İş Güçlüğü

Örgüte ait başarının aslında yönetimin başarısı olduğu belirtilmektedir. Yönetim bilindiği üzere süreç ile ifade edilen bir fonksiyon olarak nitelendirilmektedir. Organizasyonun başarılı olabilmesi için yönetim fonksiyonlarının iyi icra edilmesi gerekmektedir. Yönetimin beş fonksiyonundan biri olan örgütlemenin bir işlevi olarak organizasyonun karşımıza çıktığı düşünüldüğünde yönetim ve örgüt yapısının ayrılmaz bir bütün olduğu görülmektedir. Organizasyon yapısal unsurları çağrıştırmalarına rağmen yönetim ve yönetimin temel unsuru olan insan çabalarından ayrı olmadığı belirtilmektedir. Bu sebeple çalışan-örgüt ve çalışan-yönetim ilişkilerinin iyi çözümlenmesi örgütsel başarının anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Örgütsel yapı içinde çalışanların işlerinin kolaylaştırılması ve ortak amaçlar etrafında toparlayabilecek bir

yönetim yaklaşımının olması sonucunda performansın, başarının ve verimliliğin dinamiği olacağı belirtilmektedir (Çamlıbel, 2010: 58). Literatürde bu konuda yapılan çalışmalarda da örgüt kültürü, iş organizasyonu ve yönetim sistemlerinin verimlilik ve performansı etkilediğini göstermektedir (Yeşil ve diğerleri, 2016: 150; Erdil ve diğerleri, 2004: 17).

2.1.6. İşin Bağlamı

Çalışanın bedensel çalışmanın ve hareketliliğin sonucunda katlanılan fiziksel yüklenmelerin de iş güçlüğüne sebep olduğu belirtilmektedir. Çalışanın, statik, tek yanlı ve dinamik kas gücüne dayalı çalışmasından kaynaklı yakınmaları işin performansına etki etmektedir. Bu sebeple çalışma esnasında vücut duruşunun oldukça önemli olduğu görülmektedir. İş kolaylaştıran bir etken olarak kullanılan malzemelerin, araç-gereçlerin uygun tasarımı olması gerekmektedir. Malzeme ve donanımların işin akışına göre yerleştirilmesinin oldukça yararı olduğu düşünülmektedir. Gerektiğinde kullanılabilmesi, herhangi bir araç gerece kolay ulaşılması için zamanında ulaşılabilirliğin önemli olduğu belirtilmektedir. Ancak malzemelere zamanında ulaşamaması isteklendirme kaybı, moralsizlik ve bıkkınlık gibi olumsuz sonuçlarla performansın düzeyinin düşmesine sebep olmaktadır. Olanakların el verdiği ölçüde zamandan tasarruf sağlamak ve yorgunluğu azaltmak adına malzemelerin kolay ulaşılabilir olması gerekmektedir (Salha, 2012: 15).

2.2. İŞİN BİREYSEL FAKTÖRLERİ

Örgütsel değişkenlerin yanında işin bireysel özellikleri de iş güçlüğü üzerinde önemli birer belirleyici olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde yer alan çalışmalarda iş güçlüğü ile ilişkili olan bireysel faktörler aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

2.2.1. Bireyin Yaşı

Çevresel ve psikolojik baskılara karşı yaşlandıkça insanların mukavemetinin azaldığı görülmektedir. Çünkü beynin bilgiyi kullanma konusunda yetersiz kalmaya başladığı ve vücutta da değişimlere cevap verebilecek kapasitenin kalmadığı belirtilmektedir. Bu süreçte strese katlanabilmek zorlaşmaktadır. Ancak bunun dengeleyici bir gücünün olduğu belirtilmektedir. İnsanların yaşlandıkça daha az hırslı oldukları ve başaramayacaklarını düşündükleri sorumluluklardan kaçındıkları, amaçlarını buna göre belirledikleri görülmektedir (Çamlıbel, 2010: 60). Çağlar'a (2018: 16) göre de çalışanların yaşları ilerledikçe motivasyonlarının eksildiği, şüpheli, öfkeli ve aşırı kırılğan oldukları, düşünme hızlarının yavaşladığı gözlemlenebilmektedir.

2.2.2. Bireyin Fiziksel Durumu

Strese direnç gösterebilmeleri adına bireylerin fiziksel açıdan iyi durumda olmaları gerekmektedir. Yapılan bir çalışmada fiziksel anlamda iyi olan bireylerin günlük hayatlarından kaynaklanan streslerle baş edebilme kapasitelerinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Çamlıbel, 2010: 59).

2.2.3. Bireyin Kişiliği

İnsanların davranışlarının kişilikleri ile (esneklik, bağımsızlık, katılık, heyecan, kaygı vb.) bağlantılı olduğu görülmektedir. Stres konusunda da kişilik önemli bir öge olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca stresin yaratacağı etkinin düzeyi yapılacak görevin gerekleri ve kişilik arasındaki ilişkiden daha çok etkilendiği belirtilmektedir. İnsanların özel hayatlarında iş baskısının olması çalışanın işini iyi yapmasını engellemekte ve daha fazla enerjiye ihtiyaç duymasına sebep olmaktadır. Enerjinin iş dışında (özel hayatında) tükenmiş olması bireyin iş hayatındaki mücadele gücünü azaltmaktadır (Çamlıbel, 2010: 59).

2.2.4. Bireysel Farklılıklar

İş gücünün önemli kaynaklarından olan bireysel farklılıklar algısal ve demografik değişkenler, kontrol kaynağı, iş deneyimleri, A tipi davranış ve B tipi davranışlardan kaynaklanabilmektedir.

Demografik ve algısal değişkenler: Bireyin cinsiyeti, yaşı, fiziksel durumu ve eğitimi algılamasını etkilemektedir. Örneğin, bir birey açısından iddialı ve rekabetçi ortamda çalışmak olumlu algılanırken başka bir birey için bu tehdit olarak algılanabilmektedir.

Kontrol Kaynağı: Bazı bireylerin iç denetime sahip olduğu yani kendi kaderlerini kendilerinin tayin ettiği belirtilmektedir. Dıştan deneyime inanan kişiler kaderci olarak nitelendirilmektedir. Bu kişilere göre olaylar şans ve talih sonucu gerçekleşmektedir. İş hayatında iç denetime sahip olan kişilerin daha az stresli oldukları belirtilmektedir (Çağlar, 2018: 18).

2.3. YÖNETİM VE ÖRGÜT YAPISINA İLİŞKİN FAKTÖRLER

Belirlenen amaç ya da amaçlara ulaşmak adına işlerin planlanması ve uygulanması sanatı yönetim (administration/managament) olarak tanımlanmaktadır. Belirlenen amaç doğrultusunda gerekli ihtiyaçların örgütün kaynaklarını (4M) en verimli

ve uygun şekilde kullanarak karşılanması olarak ifade edilmektedir. Bu sebeple yönetimi üç madde ile tanımlamak gerekirse;

- a) Saptanmış amaçları vardır,
- b) Belirli bir plana dayanır,
- c) Bir uygulamadır şeklinde tanımlanabilmektedir (Salha, 2012: 16).

Örgüt ise bu konuda bireylerin belirlenen amaç veya amaçlar doğrultusunda birleşerek her anlamda güç birliği sağlanması olarak belirtilmektedir. Kısaca örgüt, bir amaç için bir araya gelen insan kümesi olarak tanımlanmaktadır (Akdur, 2003: 1). Literatürde yer alan çalışmalarda yönetim ve örgüt yapısı ile ilişkili faktörler karar verme süreci, planlama, örgütlenme, iletişim ve koordinasyon şeklinde sıralanmakta olup, söz konusu süreçler aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır (Koçoğlu, 2010: 45).

2.3.1. Karar ve Karar Verme Süreci, Özellikleri ve Aşamaları

İnsanların kendi günlük hayatlarında çeşitli konular hakkında kararlar verdiği bilinmektedir. Bu kararların önemi ve içeriği birbirinden farklı olsa da ortak bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bu ortak yapının insanların herhangi bir durumda seçenek belirlemesi, seçenekler arasında istenen sonuç için en iyi yola karar vermesi olduğu belirtilmektedir. Karar verme sürecinde doğru seçeneklerin kullanılması insanları mutlu olacakları sonuçlara ulaştırmaktadır (Çolakkadıoğlu, 2012:388). Söz konusu durum örgütsel karar vermede de geçerli bir durumdur. Ancak örgütsel karar vermede yöneticilerin aldığı kararlar çalışanları da etkilediği için daha ayrı bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Belirlenen amaçlar doğrultusunda karar verme ve uygulama süreçlerinin tamamı yönetimi ifade etmektedir. Bu alınan kararların uygulayıcılarının da örgüt çalışanlarının olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla örgüt çalışanlarının yönetimin aldığı kararlardan etkilenebilmektedir. Bu sebeple karar alma işi yönetimin merkezinde olduğu görülmektedir (Kıral ve Deliveli, 2019: 163). Yönetimsel açıdan karar verme sürecinin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Koçoğlu, 2010:45).

- Maddi ve psikolojik boyutlarının zor olması,
- Maddi bir külfetinin bulunması,
- Rasyonellik ve etkinliğe dayanması,
- Minimum bir yetkinlik ve serbestiye dayanması,

- Geleceği ön görme amacının olması ve geleceğe yönelik olması,
 - Belli bir zaman aralığında sonuçlandırılmasının zorunlu olması,
 - Bazı alternatif harcamalara sebep olması,
 - Problem çözme süreci niteliğine sahip olması
- Geleceği görebilmeye dayalı olarak belirli bir plan çerçevesinde gerçekleştirilmesi,

Örgütsel karar verme süreçlerinde yöneticinin öncelikle karar vermeyi gerektiren bir durumun var olup olmadığına yönelik farkındalığa sahip olması gerekmektedir. Eğer karar alınması gereken bir durum olduğu belirlenirse sorunların ve amaçların tanımlanması aşamasına geçilmektedir. Bu aşamadan sonra belirlenen amaca yönelik olarak hangi alternatif seçeneklerle yola çıkılacağı ve hangi yollara başvurulması gerektiği konularında karar vermeleri gerektiği belirtilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 31). Bilimsel araştırmalarda karar verme sürecinin çeşitli aşamalarının olduğu belirtilmektedir. Karar verme süreçlerinde bilimsel yöntemlerin kullanılması ile ilgili ilk çalışmaların John Dewey tarafından yapıldığı görülmektedir (Aydın, 2008: 25). Bu çalışmalarda karar verme sürecinin problemin fark edilmesi ile başladığı tespit edilmiştir. Sonrasında, probleme yönelik bilgilerin toplanması, toplanan bilgilerin çözümlenmesi ve yorumlanması, alternatiflerin ve seçeneklerin değerlendirilmesi, en iyi seçeneğin belirlenmesi, karar verme stilinin uygulanması ve son olarak da değerlendirilmesi aşamaları ile gerçekleştirildiği görülmektedir (Semerci, 2000: 192).

Karar verme süreçleri şu şekilde sıralanmaktadır;

Sorunun tanımlanması: Sorun, amaçların belirlenen süre içerisinde gerçekleşmesini engelleyen unsurlar olarak nitelendirilmektedir. Hayatın doğal akışında insanların doğal sebeplerle karşılaşabileceği sorunların yanında karmaşıklaşmış insan ilişkilerinden ya da teknolojik gelişmelerden kaynaklı olarak sorunlar da çıkabilmektedir. Ortaya çıkma nedeni fark etmeksizin sorunların ortadan kaldırılmaması durumunda daha büyük sorunların oluşmasına ve sonucunda kaoslara da beraberinde getirmektedir. Bu sebeple sorunların çözülmesinde kullanılabilecek karar verme yöntemlerinin belirlenmesi aşamasından önce sorunların temel özelliklerinin farkında olunması gerekmektedir (Kıral ve Deliveli, 2019: 165; Yaralıoğlu, 2010: 1).

Alternatif seçenekler geliştirme: Karar vermenin öncesinde alternatif seçeneklerin değerlendirilmesinde var olan alternatif seçeneklerin farklı şekillerde değerlendirilebildiği anlamına gelmektedir. Alternatif seçeneklerin değerlendirilmesinde karar vericiler açısından kolay olmayan bir konu da bazı seçeneklerin üzerinde durup bazılarının muaf tutulması kararının verilmesi olduğu görülmektedir. Kararları kolaylaştıran fırsatlar ya da alternatif seçeneklerden her biri potansiyel sonuçların dikkate alınması ile değerlendirilmektedir. Değerlendirme sürecinde önyargıların, taraflı davranışların ve kişisel tercihlerin olmamasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Ayrıca kararların sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasında da karar vericilerin nasıl bir tutum sergileyerek değerlendirmeyi yaptıklarının dikkate alınması gerekmektedir (Aydın, 2008: 25).

Alternatifleri değerlendirme: Sistematik bir araştırmanın yapılması sayesinde alternatiflerin değerlendirilebilmesi gerçekleşmektedir. Problemin iyi şekilde tanımlanmış olması alternatifleri değerlendirirken en iyi seçeneğin gözden kaçmasını engellemesi açısından önemli görülmektedir. Alternatiflerin değerlendirilmesinde mutlaka, geleneksel seçimler ya da farklı yaklaşımlar, benzer konular için alınan kararlarda kullanılan seçenekler, yeni seçenekler, kendiliğinden ön plana çıkan seçenekler ve seçeneklerin özgünlüğü gibi durumların göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Aladağ, 2011: 3).

Uygun alternatifi seçme: Konu açıkça belirlendikten sonra uygun alternatiflerin tanımlanması, alternatiflerin olası sonuçlarının tahmin edilmesi sonrasında son seçimin kolay olacağı düşünülmektedir. Karmaşık bir değerler sisteminin oluşturulmasıyla ortaya çıkan sonuçların arasından seçim yapılabilir. Karar vericinin muhakkak tam bir değerler sistemine ihtiyacı olduğu söylenememektedir. En uygun alternatifi belirlenmesinde karar vericinin görevi, tüm alternatiflerin sonuçlarının birbiriyle karşılaştırılması sonucunda seçim yapmak olarak nitelendirilmektedir. Alternatiflerden birinin seçilmesinde ya üyeler arasında oylama yapılarak ortak görüşe varıldığı ya da bir yöneticinin kendi başına bütün sorumluluğu üstlenmesi ile gerçekleştirildiği görülmektedir. Ancak, alternatiflerin insan ve yer faktörüne bağlı olarak ve farklı zamanlarda farklı sonuçlar verebileceği bunun göz önünde bulundurulması gerektiği belirtilmektedir (Kıral ve Deliveli, 2019: 165; Koçoğlu, 2010: 52).

Kararı uygulama: Alternatif seçeneklerin belirlenmesinden sonra kararın uygulanmasına geçilebilmektedir. Kararın uygulanması sürecinden kasıt, kararın

uygulanacağı zaman, kimler tarafından uygulanacağı, hangi zaman diliminde ve nasıl bir iş bölümü ile gerçekleştirileceği belirtilmektedir. Bu belirlemelerin yapılmasıyla karar uygulanabilmektedir. Karar verme sürecinde en iyi alternatif seçilmezse, söz konusu unsurlar dikkate alınmazsa karar verme sürecinde tekrarlar, hatalar, yanlışlar ya da eksikliklerin ortaya çıkacağı görülebilmektedir (Yaralıoğlu, 2010: 5).

Sonuçları izleme: Kararın uygulanması, karar verme ve kararın sonuçlarının değerlendirilmesi aşamalarının arasındaki köprü olarak görülmektedir (Kıral ve Deliveli, 2019: 166). Karar verme sürecinin yalnızca problemleri çözme ve geleceği yordama olarak değil ayrıca çıkan sonuçları değerlendirme süreçlerinden oluştuğu belirtilmektedir (Gürçay, 2001:107). Oluşabilecek aksaklıkların zamanında saptanması sayesinde sorunların ortadan kaldırılması için önlemlerin alınması, verilerin kararının başarısını arttırmada ve kararların daha sağlıklı olmasında etkili olmaktadır. Bunu yanı sıra karar verme sürecinin sonunda çıkan sonuçların değerlendirilmesi sayesinde kişinin bilgi ve deneyiminin artacağı düşünülmektedir (Yaralıoğlu, 2010:5).

2.3.2. Planlama ve Aşamaları

Örgütün mevcut durumu ve sonrasında nerde olması gerektiği ile ilgili ilişkilerin kurulması süreci planlama olarak nitelendirilmektedir. Bu sürecin başlangıcında ilk olarak amaçların belirlenmesi gerekir. Belirlenen bu amaçların gerçekleştirilmesi için çalışanların belirlenmesi ve bu çalışanlara gerekli yetkiler verilmelidir. Çalışanlara verilen sorumlulukların belirli bir zamanda yapılması gerektiği hususunda çalışanların bilgilendirilmesi gerekir. Çalışanlar zamanın kısıtlı olması nedeniyle örgüt içi ve örgüt dışı kaynaklara kolaylıkla ulaşmak istedikleri için çalışanların bu kaynakları nasıl kullanmaları gerektiği konusunda karar almaları gereklidir. Bir örgütün varlığını sürdürebilmesi için ya da rekabet ortamında yok olmaması için amaçlarının ve stratejilerinin gerçekleşmesi gereklidir bunu da planlama ile gerçekleştirebilmektedir. Ayrıca iyi belirlenmiş amaç ve stratejiler sayesinde çalışanlar hangi sonuca ulaşacakları hakkında bilgi edinebilmektedir (Paşaoğlu, 2012: 93). Planlamanın aşamaları şu şekilde sıralanmaktadır;

Amaçların belirlenmesi: Planlama için önemli olan amaçların belirlenmesi aşaması, işlerin ve faaliyetlerin yönlendirilmesi, örgütün maliyetlerinin ve çabasının denetlenmesi gibi konularda önemli zemin oluşturmaktadır. Amaçların belirlenmesi sayesinde çalışanlar ne yapmaları gerektiği konusunda bilgi sahibi olabilmektedir. Çalışanların verimli bir şekilde çalışmasını, amaçların belirlenmemesi engellemektedir.

Örgütün her kademesindeki çalışanların anlayabileceği ve ulaşabileceği düzeyde amaçların belirlenmesi gerekmektedir. Bu şekilde koordinasyona yardımcı olduğu, kontrol ve yetki devri süreçlerini kolaylaştırdığı ve çalışanların motivasyonunun sağlandığı görülmektedir.

Seçenekler oluşturma: Bu süreçte danışmanlardan ya da uzmanlardan yararlanıldığı görülmektedir. Bunun sebebi ise hem başarılı olabilecek hem de örgüte uygun seçenekleri bu kişilerin daha iyi belirleyebilecekleri düşünülmektedir. Bu aşamanın önemli olmasının sebebi seçeneklerden birinin amaca ulaşmada doğru seçenek olması için dikkatli seçilmesi gerektiği ile ilgili olduğu belirtilmektedir.

Uygun seçeneği belirleme: Örgütün kaynaklarının ne için ve nasıl kullanılması gerektiği hakkında seçim yapılması gerekmektedir. Seçim yapılması sürecinde seçeneklerde karşılaştırmalar yapılması, zayıf ve üstün yönlerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Planı uygulama: Örgüt bu aşamada düşünme işlevinden yapma işlevine geçiş yapmaktadır. Hangi adımların atılacağı ve nasıl uygulanacağı konuları plan ile ifade edilmektedir. Planda özellikle her adım için hangi kararların alınacağı, kararlar alma sürecinde hangi bilgilerin kullanılacağı belirlenmektedir. Örneğin, bir örgüt kadın hazır giyim üretimine karar verdiğinde uygulama aşamasında kadın giyiminin maliyeti, türü ve kalitesi konularına dikkat etmektedir. Uygulama aşaması yapılan planların tamamlandığı aşama olarak belirtilmektedir (Paşaoğlu, 2012: 95-96).

2.3.3. Örgütlenme

Planın gerçekleşmesi için öncelikle örgüt ile ilgili temel ilkelerin belirlenmesi gerekmektedir. Örgütlenmede temel olarak yapılacak işler şu şekildedir (Doğan, 2015: 108);

- İş tanımının yapılması ve bu tanıma uyan kişilerin işe alınması,
- İşlerin ve kişilerin belirlenmesinin ardından ana bölümlerin belirlenmesi (üretim, finans, tedarik, pazarlama, insan kaynakları vb.), koordinasyon halinde çalışabilmeleri için bu bölümlerin yatay iletişim imkânlarının sağlanması olarak belirtilmektedir. Ayrıca yeni yönetim konularında önemli olan ekiplerin kurulması ve proje yönetiminin geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Özalp, 2012: 7).

2.3.4. İletişim

Birey sosyal bir canlı olması sebebiyle çevresiyle sürekli etkileşimde bulunma ihtiyacı hissetmektedir. Biyolojik varlık olarak nitelendirilmesinin yanında toplumsal bir kimliğe dönüşümünde bireye en büyük katkının iletişimle gerçekleştiği görülmektedir. Bireyin kendini hayata hazırlayacak bilgileri edinme, diğer insanları anlama gibi konular küçük yaşlardan itibaren iletişim aracılığı ile gerçekleşmektedir (Tuna, 2012: 4). Bu konuyu örgütsel açıdan ele aldığımızda, iletişimin iyi olması sonucunda insanların, grupların, bölümlerin daha başarılı şekilde görevlerini tamamladıkları görülmektedir. Bireylerin haberler, araçlar ve teknik bilgiler ile ilgili bilgili olmaları yöneticilerin daha iyi bir şekilde görevlerini yapmalarına ortam hazırlamaktadır. İletişim iyi yönlü gerçekleşen bir iş olarak nitelendirilmektedir. Yönetici ve astları arasındaki iletişimin iyi olması durumunda işlerin daha başarılı bir şekilde tamamlanacağı belirtilmektedir (Özalp, 2012: 8).

2.3.5. Yöneltilme

Örgütteki çalışanların hedefleri gerçekleştirmek için çalışmalarını sağlayan, istekli bir şekilde çalışmalarına sevk edip performansını arttırmayı hedefleyen ve onları organizasyonun istediği şekilde hareket etmesine yönlendiren yönetim fonksiyonu yöneltilme olarak ifade edilmektedir. Yöneltilme ile gerçekleştirmek istenen yalnızca çalışanların hedefler doğrultusunda iş yapmalarını sağlamak değil aynı zamanda istekli bir şekilde işlerini yapabilmelerinin sağlanması, yaptıkları işten keyif almaları olarak belirtilmektedir. Bu durum sanıldığı kadar kolay olmadığı gibi imkânsız olarak da nitelendirilmemektedir. Gerçekleştirilebilmesi için yöneticilerin ilk olarak çalışanlara işletmenin hedeflerinin neler olduğu konusunda bilgi vermesi gerekmektedir (Şakar, 2012: 126).

2.3.6. Denetleme

Denetim kavramı bir kurumun faaliyetlerinin ve işlemlerinin belirlenmiş amaçlara yönelik olarak uygun bir şekilde yönetilip yönetilmediği konusunda değerlendirmenin yapılması olarak açıklanmaktadır (Ağlargoğlu, 2012: 150). Bu kapsamda denetimin çeşitli evrelerden geçerek oluştuğu anlaşılmaktadır. Denetimin sonucunda elde edilen bulguların raporlaştırılması ile açıklanmaktadır (Bozkurt, 2013: 57). Denetimin önemli olmasında çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Denetim yapılmasıyla, örgütlerin durum analizi yapılabilmesi, geleceğe yönelik planların yapılması, piyasadaki konumlarının belirlenmesi

mümkün hale gelmektedir. Ayrıca denetim olgusu sayesinde yönetim sistemleri için hayati önem taşıyan bilgilerin elde edilmesi, yönetimin hukuki şartlara uygun gerçekleştirilmesi ve işletmelerin daha kaliteli, verimli çalışmaları sağlanmaktadır. (Doğan, 2015: 108).

Yönetimin son aşaması olarak belirtilen denetimin, yönetimin önemli fonksiyonlarından olduğu anlaşılmaktadır. Ancak denetim sürecinin her zaman sorunsuz ve düşük maliyetle gerçekleşmesi pek mümkün olmamaktadır. Denetim süreci örgütsel amaçlara erişilmesi ve standartların sağlanması durumunda amacına ulaşabilmektedir. Aksi halde denetimsizlik durumunda yapılan işlerin standartlara uymadığı ve sapmaların kabul edilemez düzeyde olduğu bir ortamın oluştuğu görülmektedir. Denetimin etkili olmadığı işletmelerde örgütsel amaçlara ulaşmanın neredeyse imkânsız olacağı bilinmektedir. Bu durumda yöneticilerin denetimsizliğe yol açan etkenleri yakından izlemesi ve çözüm yolları üretebilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin üzerinde durması gereken konular arasındaki en önemli konunun denetim sisteminin etkili çalışması olduğu belirtilmektedir. (Ağlargoğlu, 2012: 150).

3. İŞ TATMİNİ VE İŞ TATMİNSİZLİĞİ

3.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İnsanların hayatının büyük bir çoğunluğu belirlenmiş amaçlara uygun iş sahibi olma ve bu işte çevresine ve kendisine karşı görevlerini gerçekleştirme çabasıyla geçtiği belirtilmektedir. Bununla birlikte insanlar zamanlarının büyük bir kısmını da iş yerinde harcadığı, özel hayatlarından çok iş için zaman ayırmak durumunda kaldıkları belirtilmektedir. Kişiler çalışmakta oldukları işlerine bağlılıklarından dolayı buradaki psikolojilerini aile hayatlarına aktarabildikleri görülmektedir (Öztürk ve Özdemir, 2003). Bu kapsamda insan yaşamında iş tatmini önemli bir yer tutmaktadır. İş tatmini kavramının iyi anlaşılması için öncelikli olarak “tatmin” kavramının tanımlanması gerekmektedir. Bireylerin algılayabildikleri içsel mutluluk duygusuna tatmin denilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125). İş tatmini kavramı ise literatürde üzerinde birçok tanım yapılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yelboğa (2007)’ya göre ise, işini yapması karşılığında çalışanın hissettiği manevi haz, iş tatmini olarak ifade edilmektedir. Buna göre iş tatmini çalışanın beklentisi ve işin niteliği paralelinde şekil almaktadır Şahin (2007: 1). İş tatminini “*çalışanların kurumlarına ya da işlerine yönelik tutumları*” şeklinde ifade ettiği görülmektedir.

Çalışanların işleri için çabalarına karşılık beklentilerinin karşılığını alabilecekleri işlerde çalışmak isteyecekleri belirtilmektedir. Çalışanların önemli kabul ettikleri ihtiyaç ve istekleri ne kadar yüksek karşılanırsa iş tatmininin de aynı düzeyde yüksek olacağı beklenmektedir.

Eğinli (2009)'nin yapmış olduğu tanıma göre iş tatmini çalışanların işlerinden duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutluk durumu olarak görülmektedir. Tarakçı ve Öneren (2018)'e göre iş tatmini ise; çalışanın işinden duyduğu haz, yapmış olduğu eser için duyduğu gurur, yönetici, örgüt ve çalışanlara yönelik sevgisi gibi bütün olumlu duyguların her biri olarak nitelendirmektedir. Yapılan bu tanımlar doğrultusunda görülmektedir ki iş tatmini sadece fiziksel veya ekonomik gerçeklere dayandırılmış bir durum değil aynı zamanda psikolojik açıdan da doyum sağlaması gereken bir durum olduğu anlaşılmaktadır (Şahin, 2007: 43).

Çalışanların iş tatmin düzeyleri hem çalışanları hem de örgütleri etkilemektedir. Bu sebeple iş tatmininin hem çalışanlar için hem de işletmeler için aynı düzeyde önemli olduğu belirtilmektedir (Korkmazer ve Ekingen, 2017: 464). Çalışma hayatındaki iş tatmininin bu şekilde önemli görülmesi, iş tatmininin çalışanların birçok niteliğine etki etmesi (işe devamsızlık, verimlilik, performans vb.) gibi durumlar sebebiyle yaşadığımız dönemde iş performansı ve iş tatmini üzerine çalışılmanın arttığı görülmektedir (Gürbüz, 2011: 402).

3.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

Örgütlerde verimliliğin artırılması sadece çalışanların fiziksel niteliklerine göre değil, inançları, hisleri, bilgileri, duyguları, yetenekleri ve becerileri ile direkt olarak bağlantılı olduğu belirtilmektedir. Çalışanların iş doyumları iş başarılarını arttırmakta, çalışanların hem özel hayatlarında mutlu olmalarını hem de toplumsal huzuru arttırmada etkili olmaktadır. Bu sebeple çalışanların iş doyumunu sadece akademik camiada değil aynı zamanda iş hayatında da örgütlerce önemli bir konu halini almaktadır (Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016: 89; Adıgüzel ve Keklik, 2011:305). İş yaşamında önemli bir konu olması sebebiyle iş tatmini üzerine başta ABD olmak üzere gelişmiş ülkelerin pek çoğu bu konuya yönelik çalışmalar yapmaktadır (Karaman ve Altunoğlu, 2007: 110).

Aydoğmuş (2011)'a göre iş tatmini, örgütlerin ve çalışanların hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla iş ortamının oluşturulması böylelikle çalışanın çalışmaya istekli hale getirilmesiyle harekete geçmesinin sağlanması olarak belirtilmektedir.

Örgütlerde çalışanların sergiledikleri performans, örgütsel hedeflere ulaşılmasında ne düzeyde katkıda bulunduğunu göstermektedir. Çalışanın verimliliği ise yaptığı iş, motivasyon ve becerisi ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Tüzün (2013: 5)'e göre iş tatmininin önemli olmasının iki sebebi bulunmaktadır. İlk olarak çalışanın işine ilişkin düşündükleri ve hissettiklerinin kendisi ve işleri için önem taşıması olarak belirtilmektedir. İşlerine yönelik beklentilerine yanıt bulduğunda çalışanların daha mutlu olduğu görülmektedir. Çünkü yapılan iş, kişilerin hem ekonomik hem psikolojik durumlarını etkilemektedir. İş tatmininin önemli olmasında ikinci bir nitelik de yöneticilerin çalışanların işlerine yönelik yaklaşımlarının verimlilik ve performansa etkisinin olması olarak ifade edilmektedir.

Literatürde yer alan çalışma bulguları da çalışanlarda iş tatmin düzeyinin yüksek olmasının örgütsel verimliliği arttırdığını göstermektedir. Bunu yanında çalışan performansı ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulunduğu belirtilmektedir (Ahmad ve diğerleri, 2010: 257; Jones, 2006: 20; Somers ve Casal, 2009: 403; Vandenabeele, 2009: 12; Schleicher ve diğerleri, 2004: 165; Aşık, 2010: 46; Kitapçı ve diğerleri, 2013: 53). Bunun yanı sıra iş tatmininin örgütsel ve bireysel getirileri, kurumların belirlediği hedeflere ulaşmasında zemin hazırlayan bir role sahip olduğu belirtilmektedir. Ayrıca iş doyumunu, toplumda ruhsal ve fiziksel açıdan mutlu ve sağlıklı insanların olmasına katkı sağlayan faktör olarak nitelendirilmektedir. Örgütsel açıdan iş tatmini çalışanın iş yerine ve işe bağlılığını geliştirmektedir. Yapılan çalışma bulguları da yüksek iş tatminine sahip çalışanlarda örgüte olan bağlılığın yüksek olduğunu göstermektedir (Fu ve Deshpande, 2014: 339; Tnay ve diğerleri, 2013: 201; Eslami ve Gharakhani, 2012: 85; Malik ve diğerleri, 2010: 17; Azeem, 2010: 295). Dolayısıyla örgütlerin belirlenen amaçlara ulaşmaları için çalışanın iş tatmininin sağlanmasının önemli olduğu vurgulanmaktadır (Karcioğlu ve Akbaş, 2010: 140).

3.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatminine etki eden unsurlar genel olarak bireysel ve örgütsel unsurlar olmak üzere iki başlıkta incelenmektedir. Literatür incelendiği zamanda da görüldüğü üzere iş tatmininde bireysel ve örgütsel getirileri üzerine sıkça çalışılmaktadır. Bireysel ve örgütsel olarak iş tatminini etkileyen faktörlerin başında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kişilik, statü, terfi imkânı, işin kendisi, çalışma koşulları, iletişim, kararlara katılma, güvenlik, çalışma arkadaşları ve yönetim şekli olarak gösterilmektedir (Sönmez, 2014:

43; Pınar ve diğerleri, 2008: 151). İş tatminini etkileyen söz konusu bireysel ve örgütsel faktörler aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

3.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Çalışanların iş tatminlerini etkileyen bireysel özelliklerin başında kişilik özellikleri gelmekte olup, yapılan çalışmalarda da kişiliğin iş tatminini etkileyen bir unsur olduğu belirtilmektedir (Chandrasekara, 2019: 219; Li ve diğerleri, 2010: 395; Furnham ve diğerleri, 2009: 766; Mount ve diğerleri, 2006: 591). İş tatmini üzerinde etkili olan kişilik özellikleri genel itibariyle, sahip oldukları inanç, değer yargıları ve bireysel beklentileri ile ilişkilendirilmektedir. Bu durum çeşitli kişilik özellikleri olan bireylerin iş tatmin oranlarında farklılaşmanın görülmesine sebep olmaktadır (Özcan, 2011: 113).

Bireysel faktörler arasında olan cinsiyet faktörü iş tatminini etkileyen bir unsur olarak belirtilmektedir (Yelboğa, 2007: 2). Literatürde yer alan çalışma sonuçları da kadın ve erkeklerin iş tatmin düzeylerinin farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır (Carvajal ve diğerleri, 2018: 1; Kim, 2005: 667; Garcia-Bernal, 2005: 279). Ayrıca, çalışanların erkek ya da kadın bir yönetici ile idare edilmelerinin de çalışanların iş tatminine etkisi olduğu belirtilmektedir. Yapılan çalışmalarda kadın yöneticilerin kontrolündeki çalışanların iş tatmin düzeylerinin erkek yöneticilerin denetiminde çalışanlara kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir (Özdevecioğlu ve diğerleri, 2003: 125).

İş tatminini etkileyen bireysel unsurlar arasında yaş faktörü diğer bir önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İş doyumunu ve yaş arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda genelde çalışanların yaşlarına göre terfi olanaklarının veya amirleri ile olan ilişkilerinin iş doyumunun yaşa göre farklılaşmasında etkisi olduğu belirtilmektedir. Özellikle genç çalışanların örgütlerden isteklerinin daha düşük olması veya gelişen durumlara yönelik yaklaşımlarının pozitif olması iş doyumlarını pozitif yönde etkilediği görülmektedir (Pınar ve diğerleri, 2008: 164).

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında alınan ücret önemli bir yere sahiptir. Çalışanların örgütten beklentilerinin yalnızca ücret olmadığı belirtilmesine rağmen ücret etkeninin bazen çalışanın işten ayrılmasına kadar gidebileceği görülmektedir (Sönmez, 2014: 40). Çalışanların aldıkları ücretin yanı sıra ücret dağılımındaki adalete de dikkat ettikleri belirtilmektedir. Pozisyonları aynı olan iki çalışandan birinin diğerinden daha fazla maaş alması az ücret alan çalışanın işe yönelik

fikirlerini olumsuz etkileyebilmektedir (Belli, 2014: 60). Çalışanların aldıkları ücretin ihtiyaçlarını karşılamadaki yeterliliği de iş tatmini düzeyinde etkili olduğu belirtilmektedir. Çalışanlar aldıkları ücretle yaptıkları işin birbiri ile orantılı olduğunu düşündüklerinde doyum duygularının da artacağı görülmektedir. Ayrıca, çalışanların kazandıkları ücretleri benzer işlerde çalışan diğer çalışanların maaşları ile karşılaştırabildikleri görülmektedir. Bu karşılaştırmanın sonucunda olumlu olması iş doyumunu pozitif etkilediği belirtilmektedir (Bozkurt, 2008: 6). Literatürde yer alan birçok çalışmada da ücret unsurunun iş tatmini üzerinde belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örüçü ve diğerleri (2006) tarafından yapılan çalışmada banka çalışanlarındaki iş doyumunu etkileyen unsurların incelendiği görülmektedir. Çalışmaya toplam 104 banka çalışanının katıldığı belirtilmektedir. Çalışmanın sonucunda banka çalışanlarının iş doyumlarını etkileyen faktörlerin başında yönetim tarzı ve ücretin geldiği görülmektedir. Karaman ve Altunoğlu (2007) tarafından yapılan çalışmada devlet üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarındaki iş doyumunun farklı değişkenlere göre incelendiği görülmektedir. Sekiz farklı devlet üniversitesinde görevli olan 138 öğretim elemanının katıldığı çalışmanın sonucunda, iş tatmin düzeyleri üzerinde ücret faktörünün önemli bir belirleyici olduğu belirtilmektedir.

Bireysel özellikler arasında yer alan eğitim düzeyi de iş tatmini üzerinde önemli bir belirleyicidir. Bilindiği gibi kişilerin eğitim düzeylerine göre yetenekleri, ilgileri, dünyaya bakış açıları ve beklentileri değişim göstermektedir. Bunun yanı sıra iş yaşamındaki beklentilerinin de artış gösterdiği belirtilmektedir. Bu değişkenlerin iş tatminini etkilemesi olası bir sonuç olarak nitelendirilmektedir (Sönmez, 2014: 41).

Bireysel beklentiler de çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Çalışanların yaptıkları işe bağlı olarak birtakım beklentilerinin olduğu belirtilmektedir. Çalışanlar iş yerinden genel olarak isteklerinin karşılanmasını beklemektedir. Eğer çalışanların yaptıkları işe yönelik beklentiler yanıt bulmuyorsa çalışanlarda memnuniyetsizliğin yaşanacağı belirtilmektedir. Bu durum çalışanların yapmış oldukları işin niteliği ne olursa olsun çalışanların isteklerinin karşılanmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Literatürdeki araştırmalarda da yapılan işe yönelik isteklerin karşılanmaması durumunda çalışanların iş tatmininin azaldığı belirtilmektedir (Türkçapar, 2012: 332).

3.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Çalışma ortamına ilişkin bazı faktörler iş tatminini etkileyebilmektedir. Özellikle iş yerinde olağan sıcaklıktan daha sıcak ya da daha soğuk olması çalışanlar için rahatsız edici olabilmektedir. Dolayısıyla çalışanların iş alanlarının ısisına yönelik gereksinim duyulan düzenlemelerin yapılması son derece önemli olarak nitelendirilmektedir. İş yerindeki ısı problemlerinin zamanla çalışanların iş verimliliklerini de olumsuz olarak etkilediği belirtilmektedir. Benzer noktalar çalışma atmosferinin ışıklandırma ve havalandırma sistemleri için de geçerli olduğu görülmektedir (Belli, 2014: 60-61). Tutar (2010)'a göre çalışanların iş tatminlerinin yüksek olmasında çalıştıkları işin nitelik ve özelliklerinin önemli etkisi olduğu belirtilmektedir. Özellikle çalışanların yaptıkları iş ile uyumlu olması çalışanların işlerini daha fazla sevmelerine ve daha verimli çalışmalarına etkisi olduğu görülmektedir.

Örgütlerde yükselme ve terfi olanakları iş tatminini etkileyen diğer bir unsurdur. Örgütsel yapı içerisinde çalışanların terfi ve yükselme fırsatlarının örgütsel güven açısından önemli etkisinin olduğu belirtilmektedir. Çalışanlar terfi ve yükselme fırsatlarını dikkate aldıklarında toplumsal yaşamda daha saygın ve prestijli bir pozisyona kavuşabileceklerini düşünmektedir. İş konusunda terfi, çalışanların gözünde yükselme anlamı da taşıması açısından önemli görülmektedir. Dolayısıyla örgüt içinde yükselme imkânının olması çalışanların verimliliklerinin artmasına ve olumlu örgütsel davranışlar sergilemelerine olanak sağlamaktadır (Belli, 2014: 62). Uyargil (2008)'e göre pek çok çalışan için farklı bir işe geçme konusunda ücret artışının değil kariyer olanaklarının daha önemli olduğu belirtilmektedir. Çalıştığı yerde kariyer yapma olanağı düşük olan çalışanların farklı işlere yöneldiği görülmektedir. Dolayısıyla örgütlerde kariyer imkânlarının olması iş tatminini etkileyen bir durum haline geldiği belirtilmektedir. Örgütlerde çalışanlara uygun kariyer imkânlarının sağlanması iş tatmin oranlarının arttırılmasında etkili olmaktadır. Bozkurt ve Bozkurt (2008: 6)'a göre, örgütlerde kariyer yollarının açık ve belirgin olması, adaletli bir terfi yapısının olması pozitif bir iş ortamı oluşturmaktadır. Terfi olanağı sağlanan çalışanların işlerine olan bağlılıkları ve istekleri artarken, kariyer sisteminin açık bir şekilde belirlenmediği ve adil yükselme sisteminin olmadığı örgütlerde çalışanların iş tatminsizliği yaşadığı belirtilmektedir.

Örgütsel kararlara katılma unsuru iş tatminini etkileyen diğer bir örgütsel unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilindiği üzere örgütte alınan kararlara çalışanların katılımı önemli bir konu olarak görülmektedir. Kontrol ve komuta dayanan örgüt yapısına göre

tüm çalışanların her zaman karara katıldığı örgütlerin daha sağlıklı bir sisteme sahip olacağı belirtilmektedir. Ayrıca, katılımcı örgüt atmosferi sayesinde çalışanların girişimcilik, yaratıcılık ve yenilikçilik gibi özelliklerinin gelişimine katkısı olmaktadır. Söz konusu bu niteliklerin olması çalışanların örgütün verimliliğine ve etkinliğine katkısı olacağı ve rekabetçi çalışma ortamında örgütün amaçlarına ulaşmasında katkısı olmaktadır (Şahin, 2007: 16).

İş yaşamında örgütlerin sundukları sosyal güvenceler iş tatminini etkilemektedir. Çalışanların mevcut işlerinde iş teminatından yoksun olmaları örgüt içinde sosyal etkileşimlerini, performanslarını, yönetim ile ilişkisini olumsuz olarak etkileyeceği böylelikle iş hayatındaki kalitenin oluşumunu engelleyeceği belirtilmektedir. Dolayısıyla işin niteliğine bakılmaksızın sosyal güvencenin olmadığı örgütlerde çalışan kişilerin iş tatminlerinin olumsuz yönde etkileneceği beklenen bir sonuç olarak nitelendirilmektedir (Demirbilek ve Türkan, 2008: 54).

Örgütsel iletişim unsuru da iş tatminini etkileyen diğer bir örgütsel unsurdur. Örgüt içinde iyi iletişim sisteminin olmaması çalışanların işlerinin birbirinden bağımsız ve kopuk olarak yapmalarına neden olmaktadır. Bu durum uzun süreli ve daha fazla emek gerektiren bir sürece sebep olması ile birlikte örgütsel amaçlara ulaşmayı da zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte örgüt içinde iletişimlerin kopuk olması çalışanların iş tatminlerini olumsuz olarak etkilemektedir. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarının kişisel özelliklerini göz önünde bulundurarak örgüt içinde iyi bir iletişim ağının geliştirilmesinin son derece önemli olduğu vurgulanmaktadır (Eroğlu, 2011: 135).

Örgüt içerisinde ekip ruhunun olması ve kalabalık bir ortamda çalışmak iş tatminini etkilemektedir. Çünkü çalışma ortamında tek başına olmak, çalışanların sosyal açıdan yalnız olmalarına sebep olmaktadır. Bu durumun sadece çalışanın iş tatmin düzeylerinin düşük olmasına neden olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla birbiriyle etkileşimi olmayan çalışanların iş tatminsizliklerinin arttığı ve işi bırakma eğiliminde oldukları ifade edilmektedir. Çalışma arkadaşlarının benzer yaklaşımlara ve değerlere sahip olmaları büyük bir iş doyumuna sebep olmaktadır. Kişinin çevresinde devamlı aynı yaklaşımı benimseyen insanların olması gündelik hayatta sürtüşmelerin azalmasına ve kendine özgü benlik kavramının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Başka bir deyişle grup üyeleri tarafından kabul görmenin iş tatminini arttırdığı belirtilmektedir (Tüzün, 2013: 12).

Çalışanların örgüt yapısı içinde sergiledikleri olumlu davranışların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi iş tatminini arttırmaktadır. Çalışanın zamanında ve yerinde çalışması sonucunda takdir edilmesi iş doyumunu olumlu olarak etkilemektedir. Çünkü takdir görme iş doyumunu faktörü olarak nitelendirilmektedir. Fakat takdir edilme yöntemleri örgütler arasında ve pozisyonlar arasında çeşitlilik sergilemektedir (Erdil ve diğerleri, 2004: 21).

3.4. İŞ TATMİNSİZLİĞİ KAVRAMI

Bireyin iş yaşamından beklentilerinin karşılanması iş tatminini artırırken, beklentilerin karşılanmaması durumunda iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Baş ve Ardıç, 2002: 73). Çalışmanın bu bölümünde iş tatminsizliğinin beraberinde getirdiği olumsuzluklar açıklanmıştır.

3.4.1. İş Tatminsizliğinin Birey Açısından Sonuçları

Günümüzde örgütler nitelikli çalışanlara ihtiyaç duymakta ve mevcut çalışanlarını kaybetmek istememektedir. Bu noktada amaç sadece nitelikli çalışanları kaybetmemek değil, aynı zamanda verimlilik ve performans arttırmak adına çalışan-örgüt ilişkisinin iyi seviyede tutulması önemli görülmektedir. İnsanların ihtiyaçları ve amaçları doğrultusunda çalıştıkları belirtilmektedir. Bu süreçte örgütlerine karşı bazen pozitif yaklaşım sergilenirken bazen negatif davranışlar sergilendiği görülmektedir. Böyle bir durumda negatif yaklaşımlar söz konusu olduğunda örgütte etkileşimlerin olumsuz olarak etkileneceği belirtilmektedir. Bu sebeple bu durumun birçok problemi beraberinde getireceği düşünülmektedir (Demir ve diğerleri, 2018: 232). İş tatminsizliği de bireysel davranışları olumsuz yönde etkileyen bir örgütsel davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatminsizliğinin bireysel sonuçları aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

3.4.1.1. Engellenme

İş tatminsizliğine paralel olarak ortaya çıkan engellenme iş stresi ile yakından ilişkilidir. Literatür incelendiğinde stres kavramının çatışma, engellenme, baskı ve endişe kavramlarıyla aynı anlamlara gelecek şekilde kullanıldığı görülmektedir. Aslında bu dört kelimenin stres kavramının alt anlamlarına geldiği ve bu kavramın içinde yer aldığı belirtilmektedir. Baskı, çatışma, engellenme ve endişe ne kadar uzun süre etkili şekilde davranışları kontrol ederse kişi de o kadar şiddetli stres düzeyini yaşamaktadır. Bazen normal düzeyde etkisi olan bu faktörün insanların motivasyonlarına olumlu etkisinin olduğu belirtilmektedir (Oflaz, 2018: 10).

3.4.1.2. Stres

Gündelik hayatta en çok rastlanan kelimelerden ve sıklıkla yaşanan durumlardan biri olan stres “*kişinin üstünde duyduğu baskı ve gerginlik hali*” olarak tanımlanmaktadır (Shahsavarani ve diğerleri, 2015: 230). Stres koşullarında insanların hayatlarını nasıl sürdüreceklerini öğrenmeleri ve oluşan olumsuz etkileri en aza indirmeleri için neler yapması gerektiğini bilmeleri son derece önemli görülmektedir. Stresle başa çıkmak için neler yapılması gerektiğinin bilinmesi, stresin neyi ifade ettiğinin, nasıl geliştiğinin, belirtilerinin ve sonuçlarının neler olabileceğinin bilinmesi stresin yönetilmesi için çok önemli olan başka bir detay olarak nitelendirilmektedir (Klassen ve diğerleri, 2010: 463). Etkili stres yönetimi sayesinde karar verme, problem çözme becerilerinin geliştiği, verimliliğin yükseldiği ayrıca, kişinin fiziksel ve ruhsal dengesinin korunmasında da etkili olduğu belirtilmektedir (Özel ve Bay-Karabulut, 2018: 48).

Strese neden olan unsurlar arasında iş yaşamı önemli bir yere sahiptir. Yapılan araştırma bulguları iş tatmini ile stres arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Platis ve diğerleri, 2015: 480; Klassen ve diğerleri, 2010: 464). Kurumahmut (2010) tarafından yapılan çalışmada özel diyaliz merkezinde görevli hemşirelerin iş doyum ve iş stresi düzeyinin incelendiği görülmektedir. İstanbul ilindeki özel diyaliz merkezlerinde çalışan 171 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda hemşirelerin iş doyumlarını etkileyen unsurların başında mesleki kıdem düzeyi, eğitim düzeyi, gündüz veya gece çalışma durumu, çalışılan servisten memnun olma durumu ve çalışma saati değişkenlerinin olduğu belirtilmektedir. Ayrıca hemşirelerde algılanan stres düzeyinin iş doyumunu olumsuz olarak etkilediği rapor edilmektedir.

3.4.1.3. Kişilik Bozuklukları

Kişilik kavramı “*hem bireysel hem sosyal çevreyle iletişim şeklinin ifadesi olan belirleyici, ayırt edici, düşünce, davranış ve duygu kalıpları*” olarak ifade edilmektedir (İnci, 2011: 267). Bu kapsamda kişiliğin, zamana ve duruma yönelik süregelen ve sabit olduğu, durumlar arasında veya zaman içinde birey için devamlılığı olduğu belirtilmektedir. Kişilik kavramına yapılan tanımlarda dikkat çeken başka bir detay ise tutarlılık olarak görülmektedir. Tutarlılık ile kişilerin zamanla tutumlarında çok fazla değişimin olmaması ifade edilmektedir (İnanç ve Yerlikaya, 2010: 3). Buna karşılık olumsuz yaşam koşulları zaman içerisinde kişilik bozukluklarına neden olabilmektedir. Meslek yaşamında ele alındığı zaman çalışanların iş tatminsizliği yaşamaları narsizm

başta olmak üzere çeşitli kişilik bozukluklarına neden olmaktadır (Timuroğlu, 2005: 1). Şimşir ve Seyran'a (2020) göre, iş tatminsizliği sonucunda kişilerin kendisini güçsüz ve yeteneksiz hissetmesi durumunda bundan kurtulmak için önce savunma mekanizmalarına yöneleceği belirtilmektedir. Ancak bunda da başarılı olunmadığında kişinin daha ciddi boyutlarda psikoza ve nevroza yöneleceği düşünülmektedir.

3.4.1.4. Sorumluluk Almaktan Kaçınma

İş tatmini açısından kişinin nitelikleriyle işin özelliği arasında bir dengenin olması ve birbirini tamamlaması son derece önemli görülmektedir. Eğer iş, çalışanın sahip olduğu beceri, yetenek ve bilginin altındaysa tatminsizliğe sebep olacağı gibi iş çalışanın becerilerinden ve bildiklerinden daha fazlasını gerektiriyorsa aynı şekilde tatminsizliğin oluşacağı belirtilmektedir. Bu durumda denge sağlandığında çalışanın işini zevkle yapacağı, örgütüne ve işine karşı olumlu duygulara sahip olacağı düşünülmektedir. Kişinin makul ölçüde zor bir işi başardığında hissettiği başarı duygusu yeteneklerini kullanma imkânının olması, sürekli olarak gelişmeye ve öğrenmeye olanak sağlanması, sorumluluk almaya, değişikliğe ve yaratıcılığa yönlendirilmesi çalışanın tatminine neden olmaktadır (Çelik-Keleş 2006: 41'den akt. Urhan, 2014: 25). İş tatminsizliğinde ise çalışanların sorumluluklarını yerine getirmede zorluk yaşamaları muhtemel bir sonuçtur.

3.4.1.5. Özgüven Eksikliği

İş gücü örgütlerin devamlılığı için önemli bir etken olarak nitelendirilmektedir. Hizmete ve emeğe dayalı işlerde çalışanlar örgütler için büyük önem taşımaktadır. İş ortamında çalışanların görevlerine yönelik geliştirdikleri olumlu tavır ve tutumlar iş tatmini hakkında bilgi sağlanması açısından önemli olduğu belirtilmektedir. Çalışma koşullarına yönelik beklentilerin olumlu karşılanması çalışanların doyuma ulaşmaları ve iş tatmini yaşamalarını sağlamaktadır. Kişisel tatmin, imaj, statü, aylık gelir, kurumsal imaj gibi kazanımların yanında özgüven düzeyi ile de yakından ilişkili görülmektedir (Kale, 2015: 104'den akt. Kosovalı, 2017: 8). Bu nedenle iş tatminsizliğinin özgüven eksikliğini beraberinde getirmesi muhtemel bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.4.1.6. Problem Çözme Becerisinin Kaybı

Sonucu önceden tahmin edilemeyen bir durumda, belirli bir amaç için soruna çözüm aramak adına geçmiş deneyim ve bilgilerin, araştırma süreci sonunda yeni bilgilerin elde edilmesiyle bir araya getirilerek kullanılması ve uygun eylemlerin, araç-gereçlerin doğru çözüm için uygulanmasını da içeren sistematik, kapsamlı zihinsel sürece

problem çözüme denilmektedir (Falyalı, 2015: 12). Çalışanlarda iş tatmininin problem çözüme becerisini arttırdığı bilinmekte olup, iş tatminsizliğinin ise problem çözüme becerisini olumsuz yönde etkilemesi beklenmektedir (Çetin ve diğerleri, 2011).

3.4.1.7. İşten Kaytarma

İş tatminsizliğinin beraberinde getirdiği bireysel sonuçlardan bir diğeri ise işten kaytarma şeklinde kendini göstermektedir. Bu konuda yapılan çalışma sonuçları özellikle teknolojik gelişmelere bağlı olarak iş tatminsizliğinin sanal kaytarma davranışını arttırdığını göstermektedir. Bu konuda yapılan bir çalışmada içsel tatmin düzeyi düşük olan çalışanlarda sanal kaytarma davranışının yüksek düzeyde olduğu rapor edilmiştir (Çavuşoğlu ve Palamutçuoğlu, 2017: 430). Buna karşılık iş tatminsizliği ile işten kaytarma arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koyan araştırma bulguları da mevcuttur (Çivilidağ, 2017: 355).

İşten kaytarma bazen sanal kaytarma olarak da karşımıza çıkmaktadır. İnternet kaynaklarının işle ilgili faaliyetlerden ziyade eğlence ve kişisel amaçlı kullanılması bununla birlikte işten kaçınma davranışlarının en maliyetli hali olarak sanal kaytarma kavramının kullanıldığı görülmektedir. Sanal kaytarma davranışının çalışma ortamında geçen sürenin yaklaşık üçte birini oluşturan ekonomik bir sorun haline geldiği belirtilmektedir. Yapılan çalışmalarda diğer işten kaytarma yöntemlerinde olduğu gibi sanal kaytarmanın da iş tatminini etkilediği belirtilmektedir (Çetin ve Akyeli, 2020: 41).

3.4.2. İş Tatminsizliğinin Örgüt Açısından Sonuçları

İş tatminsizliğinin bireysel anlamda ortaya çıkardığı olumsuz sonuçların yanında örgütsel açıdan da birtakım sorunları ortaya çıkardığı bilinmektedir. Literatürde yer alan bulgular ve bilgiler ışığında iş tatminsizliğinin beraberinde getirdiği örgütsel sonuçlar aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

3.4.2.1. Düşük İş Performansı

Performans kavramı, belirli koşul ve şartlar dâhilinde işin gerçekleştirilme düzeyi ya da çalışanın planlanmış zamanda verilen görevi yerine getirme çabasıyla elde ettiği sonuçlar olarak tanımlanmaktadır. Performans olgusunun her alanda olduğu gibi iş hayatında da önemli bir yere sahip olduğu belirtilmektedir. Bu sebeple çalışanların iş performanslarının değerlendirilmesi örgütsel anlamda önemli bir konu olarak görülmektedir. Performans değerlendirme, bir liderin, önceden belirlenmiş olan kriterlerle kıyaslama yaparak çalışanın işe yönelik performansının değerlendirilmesi

olarak ifade edilmektedir (Bayram, 2006: 49). İş yaşamında performansı etkileyen unsurların başında iş tatmini gelmektedir. Yapılan çalışmalar genellikle iş tatmini arttıkça performansın yükseldiğini, iş tatmini azaldıkça performansın düştüğünü göstermektedir (Ölçer ve Florescu, 2015: 5; Judge ve diğerleri, 2001: 376).

3.4.2.2. Devamsızlık

Örgüt içinde çalışanların iş tatmini sağlanmadığında işgücü devir oranının artacağı bu sebeple bu örgütlerin sürdürülebilirlikleri tartışmalı bir hal alacağı belirtilmektedir. Çalışanların iş doyumunun yüksek olması sonucunda birbiri ile etkileşimli olarak iş hayatında mutlu, kişisel olarak mutlu, aile hayatında mutlu olarak olumlu yönde etkilenecekleri vurgulanmaktadır. Bunun sonucunda çalışanların örgütsel bağlılık duyabilecekleri, işgücü devir oranlarının ve devamsızlıkların azalacağı belirtilmektedir (Yücel, 2012: 2).

3.4.2.3. İş Kazaları

İş kazası, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından “beklenmedik şekilde ansızın gerçekleşen, belli bir yaralanma ve zarara sebep olan olay” olarak tanımlanmaktadır (Sapmaz, 2013: 4). Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ise iş kazasını, “önceden planlanmamış, genellikle yaralanmalara, araçların ve makinaların zarar görmesine ya da üretimin bir süre durmasına sebep olan olay” olarak ifade etmektedir (Özkılıç, 2005: 8). Çalışma yaşamında iş kazasına neden olan birçok bireysel ve örgütsel unsur bulunmakta olup, yapılan çalışmalar iş tatminsizliği ile iş kazaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Drakopoulos ve Grmani, 2013; 3496; Barling ve diğerleri, 2003: 276).

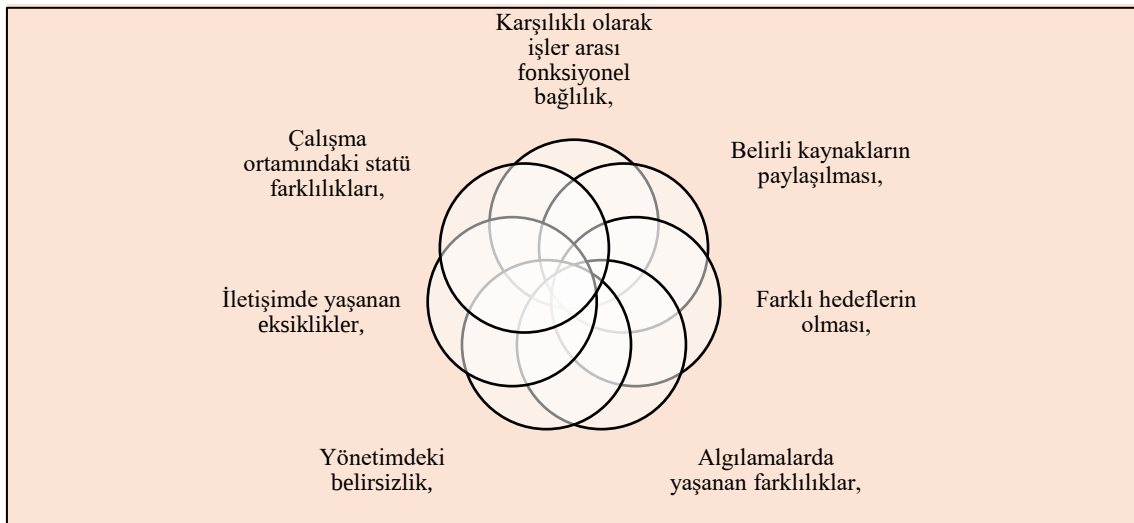
3.4.2.4. Çatışmalar

Toplumda insanların sürekli yaşamakta olduğu çatışma kavramının pek çok araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Küreselleşme, artan rekabet, iş gücünün bölünmesi ve kültürel farklılıkların bulunduğu bu zamanlarda organizasyonların yoğun olarak çatışma potansiyeli taşıdığı belirtilmektedir. Psikolojinin de konusu olan çatışma kavramını birçok araştırmacının çeşitli yönlerden değerlendirdiği görülmektedir. Yöneticilerin zamanlarının çoğunu güce sahip olma ve çatışmaları çözmeye ayırdığı belirtilmektedir (Çolak, 2007: 1). Bakan ve diğerlerine (2011) göre günlük hayatta sıklıkla karşımıza çıkan çatışma kavramının örgütsel ortamda olması kaçınılmaz olarak nitelendirildiği görülmektedir. Farklı ortamlarda çeşitli şekillerde görünen çatışmaların

örgütsel hedeflere ulaşabilmek için yönetilmeleri gerekmektedir. Çatışmaların yönetilmesinde yararlanılan bazı çözüm stratejileri bulunmaktadır.

Örgütsel yapıdaki etkileri sebebiyle yönetim biliminde de çatışmanın üzerinde önemle durulduğu görülmektedir. Geçmiş dönem yönetim anlayışları incelendiğinde çatışmanın ortadan kaldırılması gereken bir olgu olarak görüldüğü belirtilmektedir. Modern yönetim anlayışında ise, çatışma, örgütlerin gelişmesi ve ilerlemesi için üzerinde durulması gereken bir olgu, örgütsel gelişmeyi sağlayan ve hızlandıran itici bir güç olarak değerlendirildiği görülmektedir (Takım, 2012: 1). Karcıoğlu ve Alioğullarına (2012: 220) göre çatışmanın ortaya çıkmasına neden olan unsurlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- Karşılıklı olarak işler arası fonksiyonel bağlılık,
- Belirli kaynakların paylaşılması,
- Farklı hedeflerin olması,
- Algılamalarda yaşanan farklılıklar,
- Yönetimdeki belirsizlik,
- İletişimde yaşanan eksiklikler,
- Çalışma ortamındaki statü farklılıkları,
- Yöneticilik tarzlarında görülen farklılıklar,
- Çıkar farklılıkları
- Çalışan ve işveren arasındaki kutuplaşmalar,
- Örgütteki güç mücadelesi



Literatürde yer alan bilgiler değerlendirildiği zaman örgütlerde çatışmaya neden olan birçok unsur bulunmaktadır. İş tatmin düzeyi ile çatışma yaşama durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta olup, yapılan araştırmalarda çatışma yönetim stratejilerinin de iş tatminini etkilediğini göstermektedir (Üngüren ve Cengiz, 2009: 36).

3.4.2.5. Düşük Örgütsel Bağlılık

Çalışanın örgütün değer ve inançlarına maksimum düzeyde inanması, içselleştirmesi, örgütte yer edinmek, örgütteki üyeliğini sürdürmek ve örgütsel amaçlar doğrultusunda son derece istekli çaba sarf etmesi durumuna örgütsel bağlılık denilmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılıkta çalışanla örgüt arasında var olan ilişkiyi açıklayan, örgüt üyeliğini sürdürme düşüncesine sebep olan psikolojik bir durum olarak görülmektedir. Bununla birlikte çalışanın örgüte yönelik pozitif duygulara sahip olması, örgütle özdeşleşmesi ve kimlik birliğinin değişken gücü çalışanın örgütü bütün olarak genel anlamda değerlendirdiği duygusal tepkiye örgütsel bağlılık denilmektedir (Günce, 2013: 21). Diğer bir deyişle örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel hedef ve değerleri benimsemeleri bu hedeflere erişmek için çaba sarf etmeleri ve örgüt üyeliğini devam ettirme istekleri olarak tanımlanmaktadır (Sevinç ve Şahin, 2012: 266).

Çalışanlarda iş tatminsizliğinin ortaya çıkması örgütsel bağlılığı azaltmakta, bu kapsamda iş tatminsizliği ile düşük örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Literatürde farklı meslek gruplarında yer alan bireyler üzerinde yürütülen çalışma bulguları da iş tatminsizliğinin düşük örgütsel bağlılık ile sonuçlandığı görüşünü desteklemektedir. Karataş ve Güleş (2010: 74)'in çalışmasında ilköğretimde görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi ve iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir. Demirtaş (2010) tarafından dersane öğretmenleri ile yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve iş doyumları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkinin olduğu görülmektedir.

Gedik ve Üstüner (2017)'in eğitim kurumlarında çalışanlar ile yaptığı araştırmada çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça iş doyum düzeylerinin de yükseldiği rapor edilmektedir. Taş (2012) tarafından işçi kesim ile yapılan çalışmada işçilerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasının iş doyumunu olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMLARI

Örgüt sözcüğü “*ortak bir amacı veya bir işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş olan kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat*” anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2022). Bağlılık sözcüğünün anlamı ise “*birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat*”tir (TDK, 2022). Yüksek derecede bir duygu, bir kavram ve anlayış biçimi olan bağlılık; bireyin bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendisinden daha büyük olduğunu düşündüğü bir şeye karşı bağlılık göstermesi ve istenileni yapmak zorunda olduğu bir sorumluluğu ifade eder (Çöl, 2004). Örgütsel bağlılık ise bireyin örgütte kalma arzusunu, örgüt adına çaba harcama isteğini, örgütün değer ve hedeflerine olan inancını ve bunları kabul etmesini kapsayan çok boyutlu bir kavramdır (Mowday vd., 1979).

Örgütsel bağlılık kavramı öncelikle 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Sonrasında bu kavram Becker, Mowday, Steers, Porter, Meyer ve Allen gibi birçok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (Gül, 2002). Farklı disiplinlerle ilgilenen araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramını kendi çalışma alanlarıyla ilgili anlamlar yükleyerek tanımlamışlardır. Bundan dolayı örgütsel bağlılıkla ilgili birçok tanım bulunmaktadır (Doğan, 2013).

1.1.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık son zamanlarda birçok ülkede araştırma konusu olan bir kavramdır. Küreselleşen dünyada giderek artan rekabet ortamı, bu ortamda örgütlerin güç kazanarak ilerleyebilmeleri ve güçlü örgütler olarak kalıcılıklarını sürdürebilmeleri için örgütsel bağlılık kavramı epeyce önem kazanmıştır (Eskiköy Aydoğan, 2010). Balay’a (2014) göre örgütsel bağlılık aşağıdaki beş sebepten ötürü örgütler için çok önemlidir. Çünkü örgütsel bağlılık: işe gitmeme, işten ayrılma, geri çekilme ve başka iş bulmaya çalışma faaliyetleri, iş tatmini, motivasyon, moral ve iş başarısı gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar, özgür irade, sorumluluk alma, katılım ve vazife algısı gibi bireyin işi ve rolü, yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim bilgisi gibi bireyin şahsi özellikleri ve bireylerin örgüte bağlılık faktörlerini bilmenin gelecekte örgüte yarar sağlayacak olması, örgütsel bağlılığı geliştirmenin örgüte yükleyeceği maliyeti düşürmesi ile bağlantılıdır.

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için gösterdiği çabaların hem esas etkinliklerinden hem de nihai amaçlarından biridir. Çünkü yapılan araştırmalara göre örgütsel bağlılık gösteren bireyler yüksek düzeyde sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışırlar. Uyumlu, iş tatminleri yüksek ve daha üretken olurlar. Çalıştıkları örgüte yükledikleri maliyet de daha az olur. Bundan dolayı örgütsel bağlılık kavramı örgütler açısından önemli bir kavram olmakta ve bu konuya yönelik politikalar üretilmesini sağlamaktadır (Balcı, 2003).

Örgütlerin var olabilmesi için bireylerin bilgi ve becerilerini işlerine yoğunlaştırmaları gerekir. Ancak bireylerin yetenekleri ve işlerini yapmak için harcadıkları çaba tek başına yeterli değildir. Örgütlerin güçlenerek büyüme sağlayabilmeleri için bireylerin çalıştıkları örgüte yönelik güçlü duygular beslemeleri, işe ve çalışmaya yönelik olumlu tutumlara sahip olmaları gerekir. Bireylerin örgütleriyle ilgili tutumları ne derece olumlu ise örgüt de o derece güçlenir (Bolat ve Bolat, 2008).

1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık objektif olmayan bir yapıya sahiptir. Kişiye, zamana, mekâna ve örgütün büyüklüğüne göre farklılıklar göstermektedir (Eskiköy Aydoğan, 2010). Ancak bireylerin örgütsel bağlılıklarını değerlendirmek için kullanılabilecek göstergeler bulunmaktadır (İbicioğlu, 2000).

Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek kabullenme, bireyin çalıştığı örgüte bağlılık duygusu içinde olduğunun en önemli göstergelerinden biridir. İçinde bulunduğu örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeyen bir bireyin o örgüte bağlılık göstermesi olanaksız bir durumdur. Örgütün çalışanına verebilecekleri ile örgüt çalışanı bireyin kişisel değerlerinin, hedeflerinin ve beklentilerinin örtüşmesi yüksek düzeyli ve sağlıklı bir bağlılık oluşmasını sağlar (Eskiköy Aydoğan, 2010; İnce ve Gül, 2005).

Örgüt İçinde Fedakârlık Yapabilme

Bireyin yalnızca çalıştığı örgütün başarılı olması için özveri ile çalışması onun örgütünü benimsediğinin bir göstergesidir (İnce ve Gül, 2005). Bireyin örgütsel bağlılığı olduğundan söz edebilmek için bireyin örgütün amaç ve hedeflerini yerine getirmek amacıyla resmi görevinin üstünde kendisinden beklenilenden daha fazla çalışması ve yararlı davranışlarda bulunması gerekir (İbicioğlu, 2000).

Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma

Bireyin çalıştığı örgüte yönelik olumlu duygularının sonucunda örgütte kalmak için güçlü bir istek duyması örgütsel bağlılığın göstergelerinden biridir. Bu gösterge daha iyi şartlar teklif edilse de bireyin başka bir örgütün iş teklifini kabul etmek yerine bulunduğu örgütte çalışmaya istekli olarak devam etmesi olarak açıklanabilir (Bakan, 2011). Örgütsel yapı içinde iletişim kanallarının doğru kullanılması, çalışanla ilgili politikaların etkin olması ve örgüt içindeki davranışların adaletli olması gibi unsurlar bireyin örgütte kalmak için istekli olmasında etkili olabilmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme

Özdeşleşme, bireyin diğer bireyler ile veya bulunduğu toplulukla ortak yönleri olduğunu düşünüp onlar gibi olmaya çalışmasıdır. Bireyin bir grup ya da bir örgütle özdeşleşmesi farklı nedenlerden kaynaklanabilir. Bir grubun üyesi olmak bireyin kendisini tanımasına ve kendisini geliştirmesine yardımcı olacağı gibi kişiye aidiyetlik duygusu da kazandırır (Gündoğan, 2009).

Bir örgütün imajı, saygınlığı ve güvenilirliği ne kadar yüksek ise örgüt üyeleri de örgütle o derece özdeşleşir (Gündoğan, 2009). Örgütsel kimlik, örgüt için oluşturulan imajla başkalarının aklında yer edinir. Başkalarının gözünde oluşturulan olumlu imaj, örgüt üyelerinin de bu değerle bütünleşmesini sağlar. Birey, çalıştığı örgütten çevresindekilere gururla bahsedebiliyorsa örgüt kimliği ile özdeşleşmiş demektir (Başyigit, 2006).

İçselleştirme

İçselleştirme, bir davranışın ortaya konmasını sağlayan değerlerin birleştirilmesini içeren etkileme sürecidir. Birey, üyesi olduğu örgütün faaliyetlerini kendi amaçları açısından uygun bulduğu takdirde örgütünü içselleştirir ve benimser (Eskiköy Aydoğan, 2010). Örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilmesi örgüt yönetiminin tutum ve davranışları ile bireylerin kendi amaç değerlerinin örtüşmesi oranında gerçekleşir (İnce ve Gül, 2005).

1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI

O'Reilly ve Chatman'a (1986) göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlılıktır. Bu bağlılık; bireyin işine sarılma duygusunu, örgütün değerlerine olan inancını ve örgüte karşı sadakatini kapsamaktadır. Kelman (1958)

bireyin örgüte bağlı hissetmesinin üç farklı boyutta gerçekleştiğini ileri sürmüştür:

- Uyum veya değişim
- Özdeşleşme veya yakınlaşma
- İçselleştirme veya değer uyumu.

O'Reilly ve Chatman (1986) da bu görüşten yola çıkarak bireyin bir örgüte olan psikolojik bağlılığının üç farklı yaklaşımla temellendirilebileceğini ifade etmiştir:

- Belirli, dışsal ödüller için uyum veya araçsal bağlanma
- Özdeşleşme veya yakınlaşma isteğine dayalı bağlılık
- İçselleştirme veya bireysel ve kurumsal değerler arasındaki uyuma dayalı bağlılık.

Ayrıca bu farklılıkların örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını da temsil ettiğini belirtmiştir.

1.2.1. Uyum (Compliance) Boyutu

Uyum, örgütsel bağlılığın ilk evresidir. Uyum boyutundaki örgütsel bağlılık, bireyin örgüte içten ve güvenerek değil yüzeysel olarak destek vermesini ifade eder. Uyum bağlılığında birey, ödül kazanmak ve cezadan korunmak için uyumlu davranışlar sergiler (Brockner, Tyler ve Schneider, 1992). Bu davranışları da istediği için değil zorunluluk duyduğu için yapar (Bakan, 2011). Handy'e (1985) göre uyum bireye seçim yapma olanağı tanımaz. Birey yapmak zorunda olduklarını denetim altında yapar (aktaran: Balay, 2014).

Uyum bağlılığında bir çıkar ilişkisi bulunmaktadır. Birey işte yükselme, ödeme gibi çıkarlar karşısında uyum gösterir. Örgüttekilerin etkilerini de bir çıkar karşılığında kabul eder (Bayram, 2005). Uyum boyutuyla harekete geçen birey terfi alma, ücret, ikramiye gibi ödüllere ulaşmayı amaçlar (Brockner vd., 1992).

1.2.2. Özdeşleşme (Identification) Boyutu

Örgütsel bağlılığın ikinci evresidir. Bu boyutta birey örgüte ve örgüt çalışanlarına yakın olmak ister. Kendini ifade edebildiği ve insanlarla kurduğu ilişkileri sürdürebildiği sürece başkalarının etkilerini kabul eder (Bayram, 2005). Birey, başkalarıyla ilişki kurabilmek ve ilişkiyi sürdürmek, kendini ifade etmek ve iş doyumunu gerçekleştirmek için kendi davranış ve değerlerini onların davranış ve değerlerine göre şekillendirir (İnce

ve Gül, 2005). Bireyin örgütü ile kişilik bütünleşmesine girmesi de değer verdiği şeyler karşılığında olur (Bayram, 2005).

Örgütü ile özdeşleşen birey kendisini örgütüne adapte eder. Kendisinin ve örgütünün çıkarlarını korumak için özveri gösterir. Örgütün başarısını ve başarısızlığını kendi varlığı ile bütünleştirir. Özdeşleşme, mantıksallıktan ziyade duygusal bir durum arz eder. Birey, başlangıçta iş doyumunu sağladığı, ihtiyaçlarını karşıladığı ve içten güdülendiği için örgütüne bağlı hisseder. Bu nedenlerin giderek ortadan kalkması durumunda dahi örgüte bağlılığın devamı söz konusu olursa bağlılık bağımlılığa dolayısıyla özdeşleşmeye dönüşür (Başaran, 2000).

1.2.3. İçselleştirme (Internalization) Boyutu

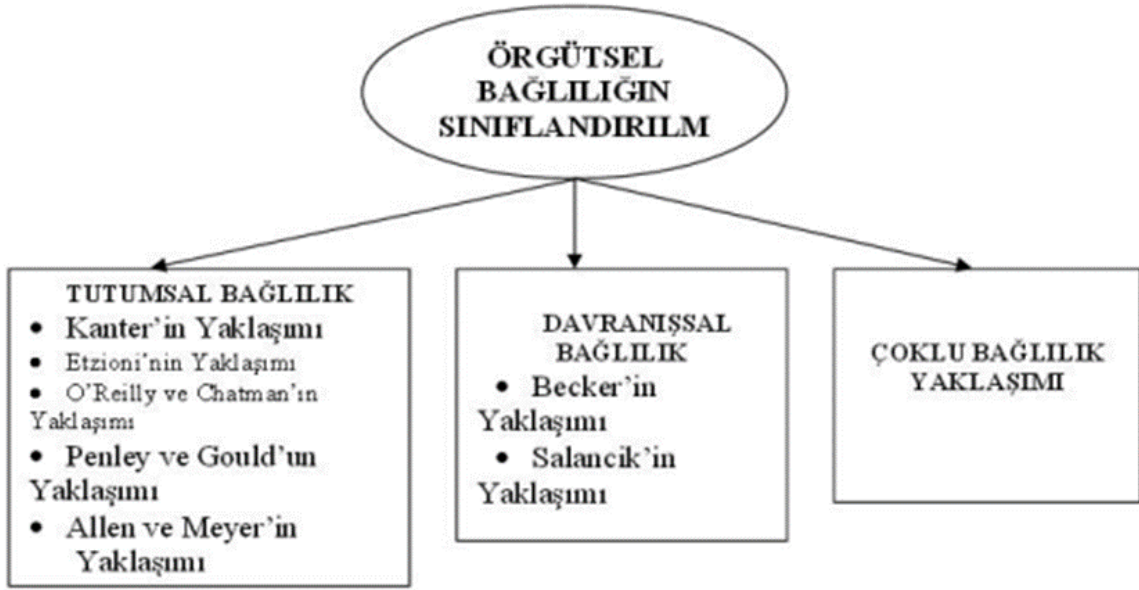
Örgütsel bağlılığın son evresidir. Bireyin değerleri ile örgütsel değerler uyum içindedir. Birey, örgütün norm ve değerlerini içselleştirerek kendi bünyesinde birleştirir. Bunları kabullenme zorunluluğu içinde olmadan kabullenir ve benimser (Bayram, 2005). Bireyin değerleri ve öncelik verdikleri örgütün değer ve öncelikleri uyumlu olduğunda birey mutlu olur. Bireyin örgütte kalma isteği de artar (Savgun Doğruöz, 2009).

Birey, örgütün değerlerini içselleştirdikten sonra örgütün amaç ve beklentilerine uygun davranışları istekli olarak sürdürür. Örgütün değerlerini içselleştirmiş olan birey için örgütsel bağlılığını güçlendirecek farklı çalışmaların yapılmasına gerek yoktur. Çünkü birey var olan değerleri ya da gelecekte örgütte meydana gelebilecek olan değişimleri kolayca kabullenme eğilimindedir ve bunlara uygun olan davranışlar ortaya koyar. Birey; yeni bir düşünceyi, yöntemi, değişimi, tutum ve davranışı kendisinin kabul ederek içselleştirir. Bu nedenle günümüzde değişimin önemli bir kavram olarak görüldüğü iş dünyasında örgütsel bağlılığı sağlamada içselleştirme boyutu örgütler için çok önemlidir (Bakan, 2011).

1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR VE SINIFLANDIRILMALARI

Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bu sınıflandırmalar örgütsel davranışçılar ve sosyal psikologların yaklaşımlarından kaynaklı olarak tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık yaklaşımları olmak üzere iki grupta incelse de 1985 yılında Reichers'in literatüre kazandırdığı çoklu bağlılık sınıflandırmasıyla üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır (Şekil 1).

Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



Kaynak: Gül, 2002.

1.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutum, kişinin objelere, düşüncelere, kurumlara, olaylara ve diğer insanlara ilişkin düşünce, duygu ve davranışlarını düzenleyen bir eğilimdir (Çetin, 2012). Mottaz'a (1986) göre tutumsal bağlılık, bireyin örgüt ile arasındaki bağın değerlendirilmesi ile oluşan örgüte yönelik duygusal bakış açısıdır. Bireyin örgütle arasındaki bağa yönelik tutumları bireyi belli davranışlara yönlendirmektedir. Bu davranışlar örgütte kalmaya devam edip etmeme, işe gidip gitmeme ve örgütle ilgili çaba gösterme davranışlarından oluşmaktadır. Mowday ve arkadaşları (1979) tutumsal bağlılığı bireylerin maddi olmayan ödül ve menfaatler karşılığında kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisi olarak nitelendirmektedir.

Tutumsal bağlılık, insanların örgütle olan ilişkileri hakkında düşünmeye başladıkları süreç ile ilgilenir. Birçok açıdan bireylerin kendi değerlerinin ve hedeflerinin örgütün değerleri ve hedefleri ile ne ölçüde uyumlu olduğunu değerlendirdiği bir zihniyet yapısı olarak düşünülebilir (Meyer ve Allen, 1991). Başka bir deyişle tutumsal bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesiyle onun çalıştığı örgüte bağlanmasını sağlayan duygusal tepkidir (Doğan ve Kılıç, 2007). Tutumsal bağlılık; örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşme, örgütle ilgili organizasyonlara katılım sağlama ve örgüte sadakat duyguları ile bağlanma olmak üzere üç temel öğeden oluşmaktadır (Bayram, 2005).

1.3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'a (1968) göre örgütsel bağlılık bireylerin tecrübe, yetenek ve içten

bağlılıklarını örgütlerine vermeye istekli olmaları bununla birlikte istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal temaslarla kişiliklerini birleştirmeleridir. Kanter; örgütün, üyelerin yerine getirmeleri için üzerinde durduğu isteklerin çeşitli bağlılık türlerini oluşturduğunu ileri sürmektedir. Bu istekler üç farklı bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık (continuance commitment), kenetlenme bağlılığı (cohesion commitment) ve kontrol bağlılığıdır (control commitment).

Devam bağlılığı, bireyin örgütün sürekliliği için kendisini adanmasını ifade eder. Örgütten ayrılmanın sonucunun yüksek olacağını anlayan birey, örgütte kalmasının kendisi için daha yararlı sonuçlar getireceğini düşünerek örgütün üyesi olarak kalmak için çalışmaya devam eder. Örgütün kalıcılığını sağlamak için örgüt için her türlü fedakârlığı istekle yaparak kendisini örgütüne adar (Bakan, 2011).

Kenetlenme bağlılığı, bireyin gruba ve gruptaki ilişkilere yönelik bağlılığını ifade eder (Gül, 2002). Kenetlenme bağlılığı bireylerin gruptakilerle kurduğu sosyal ilişkilerle ilintilidir. Örgütteki bireylerin ilişki içinde olması ve bireyin kendini gruba ait hissetmesi onu örgüte bağlar. Bu tür bağlılık geliştiren bireyin örgüte devamlılığı ve sadakati de artar (Kanter, 1968).

Kontrol bağlılığı, üyelerin davranışlarını istenilen yönde biçimlendirmek için örgüt üyelerinin örgüt normlarına bağlanmasını ifade eder. Birey örgütün amaç, norm ve değerlerinin onu uygun davranışlara götüren bir rehber olduğuna inanır. Dolayısıyla örgüt normlarına ya da grup liderinin emir ve otoritesine bağlılık gösterir (Kanter, 1968).

1.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni bağlılık kavramını üyelerin örgüte yaklaşımları açısından ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık başlıkları altında ele almıştır.

a) Ahlaki Bağlılık: Bireyin örgüte karşı olumlu tutumunun yüksek yoğunlukta olduğunu ifade eder (Etzioni, 1975). Bu bağlılık bireyin örgütün amaçları, değerleri ve kurallarının içselleştirilerek otorite ile özdeşleşmesine dayanır (Varoğlu, 1993). Ahlaki bağlılık duyan birey örgütün amacını ve işini değerli bulur. İşine verdiği önemden dolayı onu yapar (Gül, 2002).

b) Hesapçı Bağlılık: Bireyin örgüte karşı olumlu veya olumsuz tutumunun düşük şiddette olduğunu ifade eder (Etzioni, 1975). Örgüt ve birey arasındaki alışveriş ilişkisine dayanır. Birey çalışmaları karşılığında elde edeceği ödüllerden dolayı örgüte bağlılık duyar (Varoğlu, 1993). Birey kendisine verilen ücret karşılığında bir günde yapması

gereken işe uygun derecede bağlılık gösterir (Gül, 2002).

c) Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bireyin örgüte karşı olumsuz tutumunu ifade eder (Etzioni, 1975). Bireysel davranışlar sınırlandırıldığında ortaya çıkar (Varoğlu, 1993). Bu bağlılıkta birey psikolojik olarak örgüte bağlılık duymaz ancak örgüt üyeliğini devam ettirir (Balay, 2014).

1.3.1.3. O'reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'reilly ve Chatman'a (1986) göre örgütsel bağlılık örgüt ile birey arasındaki psikolojik bağıdır. O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı üç boyuttan oluşur. Bunlar uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığıdır.

a) Uyum bağlılığında birey örgütü destekleme noktasında samimi değildir. Bireyin amacı bazı dışsal ödülleri kazanmak ya da cezalardan korunmaktır. Bireyin örgüte karşı geliştirdiği bağlılık duygusu, sergilediği tutum ve davranışların sebebi duyduğu zorunluluktur (Bakan, 2011; İnce ve Gül).

b) Özdeşleşme bağlılığında birey örgütle duygusal bir bağ içindedir. Örgüte ve örgüt çalışanlarına yakın olmak ve yakın ilişkiler kurmak ister. Birey, kendini ifade etmek ve doyum sağlamak amacıyla tutum ve davranışlarını diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelir. Kendisini örgütün bir parçası olarak görür (Eskiköy Aydoğan, 2010; O'reilly ve Chatman, 1986).

c) İçselleştirme bağlılığında bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasında uyum vardır (O'reilly ve Chatman (1986). İçselleştirme, bireyin tutum ve davranışlarını hem örgütün hem de örgütteki diğer bireylerin değerleri ile uyumlu olmasını sağladığında ortaya çıkar (Gül, 2002). İçselleştirmede birey, örgütün değer ve normlarını zorunlu hissetmeden içtenlikle kabul eder. Artık örgütün değer ve normları, bireyin değer ve normlarıdır (Eskiköy Aydoğan, 2010).

1.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin sınıflandırmasını temel alarak ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç farklı bağlılık tanımlamışlardır (Gülova ve Demirsoy, 2012).

a) Ahlaki bağlılık, Bireyin örgütün amaçlarını kabul etmesiyle ortaya çıkar. Ahlaki bağlılıkta, birey örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kendini örgüte feda eder. Örgütün başarılı olması için sorumluluk duyar ve bunun için çalışır (Penley ve Gould,

1988).

b) Çıkarıcı bağıllıkta, bireyin ve örgütün çıkarları ön plandadır. Birey örgüt için yaptıkları karşılığında ödül veya teşvik bekler. Birey, birtakım ödülleri elde etmek için örgütü bir araç olarak kullanır (Penley ve Gould, 1988).

c) Yabancılaştırıcı bağıllık, bireyin alternatif iş imkânının olmadığını, örgütsel koşullar ve örgütün çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığını algıladığında ortaya çıkar. Birey, verilen ödül ve cezaların rastgele verildiğini ya da yöneticinin inisiyatifine bağlı olduğunu düşündüğünde örgüt üzerinde kontrolünün olmadığı inancına kapılır. Bu duygu bireyde kapana kısılma hissi oluşturur (Penely ve Gould,1988)

Bu durumda birey ödüllendirilecek davranışın hangisi olduğunu ve ne şekilde ödüllendirileceğini bilemeyeceği için örgütün amaç ve değerlerini benimseyemez ve onlardan uzaklaşmaya başlar (Bakan, 2011).

1.3.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Örgütsel bağıllıkla ilgili en fazla dikkat çeken sınıflandırma Allen ve Meyer'in üç boyutlu sınıflandırmasıdır. Allen ve Meyer örgütsel bağıllığı; duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık olarak sınıflandırmıştır (Aslan, 2018). Duygusal bağıllık, kuruma karşı geliştirilen davranışların duygusal yönünü; devam bağıllığı, kurumdan ayrılmanın yaratacağı sonuçları; normatif bağıllık ise kurumda kalma zorunluluğunu ifade eder (Gök, 2014). Duygusal bağıllık birey istediği için, devamlılık bağıllığı bireyin çıkarları bağlanmayı zorunlu kıldığı için, normatif bağıllık ise ahlaki gerekçeler sonucu ortaya çıkar (Meyer ve Allen, 1991).

1.3.1.6. Duygusal Bağıllık

Duygusal bağıllık bireyin örgüte duygusal olarak bağlanması, örgüte katılımı ve örgütle bütünleşmesidir. Güçlü duygusal bağıllık içinde olan birey kendisi istediği için örgütte bulunmaya devam eder (Meyer ve Allen, 1991). Güçlü duygusal bağıllık, bireyin örgütte kalması ve örgütün hedef ve değerlerini kabul etmesidir (Gül ve İnce, 2005).

Duygusal bağıllığı etkileyen faktörler kişisel özellikler ve iş yaşantılarıdır. İş yaşantıları, bireyin işinde rahat olmasını sağlayan psikolojik ihtiyaçlarıyla ilgili deneyimleridir. Duygusal bağıllık, iş çevresine verilen duygusal karşılıklarla yakından ilgilidir. Daha çok işe sarılma, çalışma arkadaşlarına, mesleğe ve örgüte bağıllık sonucu gelişen doyumla alakalıdır (Eskiköy Aydoğan, 2010).

Allen ve Meyer'in (1990) sıralamış olduğu duygusal bağılığa etki eden faktörler şu şekildedir:

İşin Zorluğu: Bireyin çalıştığı örgütteki görevinin zor ve heyecan verici olması.

Rol Açıklığı: Örgütün çalışanlarından beklentilerini her zaman açıkça belirtmesi.

Hedef Netliği: Bireyin çalıştığı örgütte yaptığı işi neden yaptığını açıkça bilmesi.

Hedef Zorluğu: Bireyin örgütte yaptığı işlerin aranan ya da istenilen işler olmaması.

Yönetimin Öneriye Açıklığı: Örgütteki üst düzey yöneticilerin kendilerine sunulan fikirler ile ilgilenmesi.

Arkadaş Bağılılığı: Örgütte çalışan bireyler arasındaki ilişkilerin samimi olması.

Örgütsel Güvenilirlik: Bireyin, çalıştığı örgütün verdiği sözleri yerine getireceğine dair örgüte güven duyması.

Eşitlik: Örgüt çalışanlarının hak ettiklerini almaları konusunda bazılarının hak ettiğinden fazlasını alırken bazılarının hak ettiğinden azını alması.

Kişisel Önem: Bireyin yapmış olduğu işin, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde önemli olduğuyla ilgili duygularının güçlenmesi.

Geri Bildirim: Bireye işiyle ilgili performansı konusunda bilgi vermek.

Katılım: Bireyin kendi iş yükü ve performansı ile ilgili kararlara katılmasını sağlamak.

1.3.1.7. Devamlılık Bağılılığı

Devam bağılılığı, bireyin örgütten ayrılmayla ilişkilendirdiği maliyetlere dayalı bağılılığını ifade eder. Bireyin örgütte kaldığı sürece sarf ettiğı emek, zaman ve çaba ile kazandığı statü, para gibi edinimlerini örgütten ayrılınca kaybedeceğini düşünmesiyle ortaya çıkan bağılıktır (Obeng ve Ugboro, 2003). Birey, örgütten ayrılmanın getireceğı maliyetin yüksek olacağını düşündüğü için örgütte kalmaya devam eder. Bireyin örgütteki kıdem, kariyer ve kendisine yarar sağladığı yatırımları yüksek ise devam bağılılığı ortaya çıkar. Birey arzu etmese de örgütte kalmaya devam eder. Çünkü örgütten ayrılmasının kendisine maliyeti fazla olacaktır (Allen ve Meyer, 1990; Gül, 2002).

Devamlılık bağılılığı iki ayrı olgunun sonucunda oluşabilir. Biri uygun iş seçeneklerinin olmaması, diğeri ise bireyin örgüte yapmış olduğu yatırımların büyük

olmasıdır. Birey örgüt için harcadığı zamanı ve enerjiyi düşündüğünde, örgütle ilgili becerilerini başka örgüte aktarmanın zorluğunu anladığında ve kıdeminin getirdiği kazançları kaybedeceğinin farkına vardığında örgüte yapmış olduğu yatırımlar bireyin örgüte bağlılığını etkiler. Birey örgütten ayrılmanın kendisine maliyetinin yüksek olacağını düşünerek örgütte kalır, örgütten ayrılmaz (Eskiköy Aydoğan, 2010).

Allen ve Meyer (1990) çalışanların devam bağlılığının oluşmasına etki eden faktörleri aşağıdaki gibi özetlemektedir:

Beceriler: Bireyin çalıştığı kurumda edindiği beceri ve deneyimlerinin ne kadarını diğer örgütlere aktarabileceği ya da faydalı olacağı.

Eğitim: Bireyin almış olduğu formal eğitimin sadece içinde olduğu örgüt ve o örgüt gibiler için faydalı olacağını düşünmesi.

Yer Değiştirme: Bireyin çalıştığı örgütten ayrılarak başka bir yere taşınma fikri.

Kişisel Yatırım: Bireyin örgütte çok fazla zaman ve çaba harcaması.

Emeklilik: Bireyin emeklilik primini kaybetmemek için çalıştığı örgütten ayrılmama durumu.

Topluluk: Bireyin yaşadığı yerde ne kadar süredir oturduğu.

Seçenekler: Bireyin bulunduğu örgütten ayrılması halinde yeni bir iş bulması konusunda zorluk yaşamayacak olması.

1.3.1.8. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, bireyin örgütte kalması ile ilgili yükümlü hissetmesini ifade eder. Normatif bağlılık duyan birey örgütte çalışmayı kendisine bir vazife olarak görür. Birey yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğunu düşünmesi örgüte bağlılık duymasında en etkili olan şeydir (Obeng ve Ugboro, 2003).

Normatif bağlılık, bireyin bulunduğu örgüte karşı kendisinin sorumlu ve yükümlü olduğuna inanması sonucu kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmesine dayanır (Wasti, 2000). Allen ve Meyer'e (1990) göre staj, işe başlarken verilen eğitimler ya da kişisel gelişim kursları gibi örgütün bireye yaptığı yatırımlar nedeniyle birey kendini çalıştığı örgüte karşı borçlu hisseder. Bunun sonucunda ahlaki olarak çalıştığı örgüte bağlanır.

1.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık, bireyin davranışlarına göre gelişir. Bir davranışta bulunan

birey bazı faktörlerden dolayı bu davranışını sürdürür ve bir müddet sonra sürdürmekte olduğu bu davranışa bağlılık gösterir. Zaman geçtikçe de bu davranışa uygun ya da onu haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Böylece bu davranışın yinelenme ihtimali yükselir (Meyer ve Allen, 1991).

Davranışsal bağlılık, bireyin tecrübesi ve çalıştığı örgüte uyum sağlayabilme durumuna göre örgüte bağlılık oluşturma sürecini ifade eder. Davranışsal bağlılık, aynı örgütte uzun yıllar çalışan bireyin karşılaştığı sorunlar ve bu sorunlarla nasıl başa çıktığıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren birey, bağlılığını örgütten ziyade örgütteki uygulamalara gösterir (Bayram, 2005).

1.3.2.1. Becker'in Yaklaşımı

Yan bahis kuramı olarak da adlandırılan Becker'in yaklaşımı, örgütsel bağlılığı ekonomik nedenlere dayandırır ve bağlılığın davranışsal kısmı üzerinde durur (Gündoğan, 2009). Bireyin tutarlı davranışlarda bulunması, davranışlarına bağlılık göstermesini sağlar. Tutarlı davranışlar, uzun süredir var olan ve farklı etkinlikleri içerseler de aynı amaca ulaşmak için yapılan davranışlardır. Birey, amacına ulaşmak için söz konusu davranışları bir araç olarak görür ve bu davranışları tekrarlama eğilimi gösterir. Birey, tekrarladığı tutarlı davranışları bıraktığı zaman zarara uğrayacağını düşünerek örgüte olan bağlılığını sürdürür. Dolayısıyla birey, çalıştığı örgüte karşı duygusal olarak bağlı hissetmez. Örgüte bağlılık göstermezse kaybedeceklerini düşünerek örgüte bağlılık gösterir ve örgütte çalışmaya devam eder (Becker, 1960).

Becker, bireylerin tutarlı davranışlar sergilemesinin nedenini yan bahisle açıklar. Yan bahis örgüt üyelerinin bazı yan bahislere girerek davranışlarıyla doğrudan ilişkisi olmayan, sadece o davranışla elde edilecek çıkarlara ulaşmak için davranış sergilemesidir (Eskiköy Aydoğan, 2010). Bahse girme kavramına göre birey kendisi için değerli olan şeyleri ortaya koyarak örgütüne yatırımda bulunur. Ortaya koyduklarının değerine göre örgüte olan bağlılığı artar (Becker, 1960).

Becker'a (1960) göre çalışanlarda bağlılık oluşturan dört yan bahis kaynağı bulunmaktadır:

Kültürel Beklentiler: Bireyin üyesi olduğu toplumun sosyal ve manevi normlarının bireyin davranışlarını sınırlayabilmesidir.

Kişisel Olmayan Bürokratik Düzenlemeler: Bireyin örgütten ayrılması sonucu kaybedeceği hakların olması bireyin örgütte kalmasını sağlayabilir.

Sosyal Etkileşimler: Bireyin diğer kişilerle kurduğu ilişkilerde kendisiyle ilgili kanaatin değişmemesi için uygun davranışlar göstermesidir.

Sosyal Konum: Bireyin içinde bulunduğu sosyal konuma bağlanmış olmasından dolayı başka konuma uyum sağlayamayacak olmasıdır.

1.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e göre bağlılık; bireyin davranışlara, faaliyetlere ve örgüte olan inançlarına bağlanmasıdır (İnce ve Gül, 2005). Salancik yaklaşımı, tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanır (İnce ve Gül, 2005).

Tutum ile davranışlar arasında uyumun olması bağlılığı sağlayabilir. Bireyin tutum ve davranışları uyumsuz olduğunda birey gerilim hissedip strese girebilir. Salancik, her davranışın aynı bağlılığı getirmeyeceğini ifade eder. Birey belli davranışlarla özdeşleşir ve davranışlarına bağlılık geliştirir. Bireyin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığını etkiler. Davranışların değişime açık, görünür ve isteğe bağlı olması bireyi davranışlarına bağlar (Cengiz, 2001; O'Reilly ve Caldwell, 1981).

1.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgütte çeşitli unsurların var olduğunu ve bu unsurlara farklı düzeylerde bağlılık duyulabileceğini ifade eder (Balay, 2014). Bir bireyin örgütüne duyduğu bağlılık, örgütün makul bir fiyata yüksek kaliteli ürünleri sunuyor olmasından kaynaklanabilirken bir başkasının örgütün çalışanlarına karşı insancıl yaklaşımlar içinde olmasından dolayı oluşabilir. Oysaki bireyler örgütlerine eşit bağlılık duyabilirken bağlılıklarının odak noktası tamamen farklı olabilir. Bu noktada çoklu bağlılık yaklaşımı özel bağlılıkların olup olmadığını ve bağlılığın gücünü ortaya koyabilir (Reichers, 1985).

Örgütler, farklı unsurların bütünleşmesinden oluşan koalisyonlardır. Bunların her birinin diğer örgütsel grupların amaç ve hedefleriyle çatışmasına neden olabilecek kendine has amaç ve değerleri vardır. Örgütsel amaç ve değerleri tüm örgüt üyelerinin paylaşması beklenemez. Dolayısıyla bireylerin bağlılık duydukları şeyin ne olduğu sorusunun cevabı yalnızca örgütsel amaçlar ve değerler olamaz. Bunun için öncelikle belirli gruplar tanımlanmalı ve bu grupların çoklu bağlılık odakları kullanılmalıdır (Reichers, 1985).

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgütü meydana getiren iç ve dış unsurlar bağlılığı etkiler. Birey örgüt içindeki üst düzey yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve ilgili oldukları topluluklara farklı bağlılıklar duyabilir. Bunun yanında örgüt dışında yer alan müşterilere, meslek odalarına, toplum ve sendikalara da farklı ölçülerde bağlılık gösterebilir (Balay, 2014).

1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin sınıflandırılmasında farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Schwenk (1986) örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri kişisel-demografik faktörler, örgütsel-görevsel faktörler, geçmişteki iş yaşantıları ve tecrübeleri ve durumsal faktörler olmak üzere dört ana grupta sınıflandırmıştır. Bunun yanında örgütsel bağlılığı kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak üç ana gruba ayıran araştırmacılar da bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Bu çalışmada da örgütsel bağlılığa etki eden faktörler Northcraft ve Neale'in (1990) çalışmasındaki ayrıma benzer biçimde kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak ele alınmıştır.

1.4.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılık ile kişisel faktörler arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ile kişisel faktörler arasında güçlü ilişkilerin var olduğu kabul edilmektedir. Bireyin, örgütün amaç ve değerlerini içselleştirerek örgüt içinde uzun yıllar kalabilmesi için kişisel faktörler oldukça önemlidir. Kişisel faktörler kapsamında iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler incelenmiştir. Kişisel özellikler ise yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, eğitim düzey gibi farklı demografik açılardan kategorilere ayrılarak incelenmektedir.

1.4.1.1. İş Beklentileri

Bireyin çalışmasının amacı bireysel hedeflerini ve ihtiyaçlarını elde edebilmektir. Bireyin söz konusu ihtiyaç ve hedeflerine erişebilme noktasında yapacağı işin etkili olup olmayacağı ile ilgili beklentileri bulunmaktadır. Piyasa olanakları ve iş gücü içinde örgüt ile çalışan arasında gerçekleşen anlaşma örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Örgütler, bu ilişkinin içerisinde çoğunlukla bireyin kişisel hedeflerine ulaşmak için kullandığı araç niteliğindedir. Bu nedenle örgütlerin bu hedefleri karşılayabilme yahut bu hedeflere hizmet edebilme yeteneği ve kapasitesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Yapılan uzun süreli anlaşma, sınırları iyi belirlenmiş bir görevin kabul edilmesi anlamını taşımakla birlikte örgütün değerlerini benimseme ve örgütte kalma gibi davranışları da beraberinde

getirmektedir (Zaccaro ve Dobbins, 1989).

Cohen'e (1992) göre iyi tanımlanmış, sınırları net bir şekilde belirlenerek ortaya konmuş örgütsel ve kişisel beklentiler birbirleriyle uyumlu olduklarında örgütsel bağlılık bundan olumlu olarak etkilenmektedir. Bireylerin örgütsel hedef, amaç ve değerleri içselleştirerek bunları kendi değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmeleri için kişisel beklentiler ile iş beklentilerinin birbirlerini tamamlaması gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005). Karşılıklı beklentilerin karşılanması yüksek iş tatmini, daha düşük işten ayrılma niyeti gösterme ve örgüte bağlılık duymayı sağlamaktadır (Şenyüz, 2003).

1.4.1.2. Psikolojik Sözleşme

Birey ile örgüt arasında iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşme olmak üzere iki tür sözleşme bulunur. İş sözleşmesi, çalışan ile örgüt yönetiminin görev, hak ve yükümlülüklerinin tanımlandığı yazılı ve biçimsel sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme ise örgütlerde yöneticilerin, çalışanların ve diğer bireylerin uymak zorunda oldukları kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili olan yazılı olmayan kurallar bütünüdür (McDonald ve Makin, 2000).

Bireyin örgütte çalışmaya başladığı ilk günden itibaren oluşmaya başlayan psikolojik sözleşmelere her birey aynı anlamı yüklemmez. Bunun sebebi her insanın kendisine özgü duygu ve düşünce dünyasının olmasıdır. Sözleşmenin getirdiği karşılıklı beklentilerin yüksek oranda örtüşmesi önemli olduğu için karşılıklı yükümlülüklerden kaynaklanan beklentilerin dikkatle incelenmesi gerekir (Atay, 2006). Bireyin ve örgütün başarılı olduğu bir psikolojik sözleşmenin örgütün değerlerini paylaşma, örgütte kalma, bireyin işe ve örgüte olan bağlılığını artırma, iş tatmininin yüksek olması ve verimlilik gibi olumlu sonuçları bulunmaktadır (Kalleberg ve Reve, 1992; Yağcı, 2003).

1.4.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Yaş

Kişisel özelliklerle ilgili önemli değişkenlerden biri olan yaş değişkeni genelde hizmet süresi ile birlikte değerlendirilir (İnce ve Gül, 2005). Meyer ve Allen (1997) yaşça büyük olan çalışanların iş yerinde daha çok tecrübe edinmiş olmalarından dolayı örgütsel bağlılıklarının artacağını belirlemişlerdir. Lee ve Wilbur'a (1985) göre iş hayatına yeni katılanların örgüte bağlılık düzeyleri kıdemli çalışanlara göre daha azdır. Bunun sebebi işe yeni başlayanların iş doyum düzeylerinin kıdemli çalışanlardan düşük olmasıdır. Yaş ilerledikçe bireyin iş bulma olanaklarının sınırlanması, çalışabileceği örgütlerin sayısının azalması, var olan maddi ve manevi hak ve ayrıcalıklarını yitirme korkusu bireyin

devamlılık bağıllığını arttırmaktadır (Hüseyinlioğlu, 2010).

Yaş faktörü ile örgütsel bağıllık arasında ilişki olduğu belirtilmekle birlikte söz konusu ilişkinin ne yönde olduğuyla ilgili fikir birliği bulunmamaktadır. Bazı araştırmalara göre genç denebilecek yaş aralığında bulunan bireylerin örgütsel bağıllıkları yüksektir. Bazı araştırmalarda ise daha yaygın olarak yaş arttıkça örgütsel bağıllık düzeyinin de arttığı görülmektedir (Uçan, 2019).

1.4.1.4. Örgütsel Bağıllık ve Cinsiyet

Örgütsel bağıllık ile cinsiyet faktörü arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan araştırma sonuçları farklılık göstermektedir. Bazı araştırmalarda erkek çalışanların örgütsel bağıllık düzeyleri kadın çalışanlara göre yüksek çıkarken bazı çalışmalarda ise kadın çalışanların örgütsel bağıllık düzeyleri erkek çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Kimi çalışmalarda ise örgütsel bağıllık ile cinsiyet arasında bir ilişkinin bulunmadığı görülmüştür (İnce ve Gül, 2005).

Kadın çalışanların örgütsel bağıllık düzeylerinin erkek çalışanlara göre düşük olduğunu savunan araştırmacılar bu düşüncelerini kadınların ailesel rolleri ön planda tutmalarına ve kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engellere dayandırmaktadır. Bunun yanında kadınların örgütsel bağıllık düzeylerinin erkeklere göre yüksek olduğunu savunan araştırmacılar da vardır. Bu araştırmacılar ise düşüncelerini kadın çalışanların örgütlerini ve işlerini sık sık değiştirmekten hoşlanmadıkları için örgütlerinde kalmada kararlı olmalarına ve kadın çalışanların karşılaştıkları engellerin onları motive etmesine bağlamaktadır (Eskiköy Aydoğan, 2010).

1.4.1.5. Örgütsel Bağıllık ve Medeni Durum

Evli olan örgüt çalışanlarının bekâr çalışanlara göre ekonomik anlamda daha bağımlı olmaları onların örgütsel bağıllıklarını artırmaktadır (Çırpan, 1999). Genç ve bekâr çalışanların iş ve örgüt değiştirmede rahat olmaları onların örgütsel bağıllıklarını azaltmaktadır (Şahin, 2014). Evli olan ya da eşinden ayrılmış olan bireyler, özellikle kadınlar örgütlerine daha fazla bağıllık göstermekte ve örgütten ayrılmayı maliyet olarak değerlendirmektedirler. Buna karşılık bekâr bireylerin örgütsel bağıllıkların düşük olduğu ve farklı iş imkânlarına yöneldikleri görülmüştür (Hrebiniak ve Alutto, 1972). Cinsiyet ve medeni durum arasındaki ilişki incelendiğinde evli olan erkek çalışanların örgütlerine yüksek seviyede bağıllık gösterdikleri, evli olan kadın çalışanların ise erkek çalışanlara göre örgütlerine karşı daha az bağıllık duydukları belirlenmiştir (Dolu, 2011). Bunun

yanında genellikle küçük çocuğu olan bireyler örgütlerine ve kariyerlerine daha az bağlılık göstermektedir. Bu oran küçük çocuğu olan kadınlarda erkeklere oranla daha yüksektir (Erdoğan, 2006).

1.4.1.6. Örgütsel Bağlılık ve Kıdem

Örgütsel bağlılıkla kıdem arasında doğrusal bir ilişki vardır. Birey örgütte kaldığı sürece örgüte yatırımlarda bulunur. Bu yatırımları kaybetmek istemediği için de örgütsel bağlılığı artabilir (Çöl ve Gül, 2005). Bireyin örgütte kalma süresi arttıkça örgütten elde ettiği kazanımlar da artacaktır. Bu kazanımlar arasında daha iyi bir pozisyona gelmek olabilir. Bu şansa sahip olan bireyin örgütsel bağlılığı artar ve birey örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için istekli olur (Eskiköy Aydoğan, 2010).

1.4.1.7. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi

Bireyin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Buna göre bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe örgüte olan bağlılığı azalmaktadır.

Bunun nedeni eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin beklentilerinin örgütün karşılayamayacağı derecede yüksek olması ve işle ilgili seçeneklerinin daha fazla olmasıdır (Mowday vd., 1982). Hrebiniak ve Alutto'ya (1972) göre ileri düzeyde formal bir eğitim almayı düşünmeyen bireyler, ileri düzeyde eğitim almayı isteyen yahut eğitimleri ilgili düşüncelerinde kararsız olan bireylere göre yüksek düzeyde bağlılık göstermektedir.

Eğitimsiz ya da daha az eğitim almış bireyler, örgütte kalmayı kendilerine tek amaç olarak belirledikleri için örgütsel bağlılıkları yüksektir. Bu bireyler, iş seçeneklerinin sınırlı olduğunu düşündükleri için kendilerini bulundukları örgütte kalmaya mecbur hissetmekte bundan ötürü örgütlerinden ayrılamayıp örgütlerine bağlı kalmaktadırlar. Eğitimsiz ya da eğitim düzeyi düşük olan bireylerin örgütlerine olan bağlılıkları isteklerinden değil, mecbur olma durumlarından kaynaklanmaktadır (Gürül, 2013).

1.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, örgütlerin çalışanlarına sağladığı olanaklar açısından çalışanların örgüte olan bağlılıklarını doğrudan etkilemekte ve bakış açılarını şekillendirmektedir (Kaplan, 2008). Örgütsel bağlılığı etki eden pek çok faktör bulunmaktadır. Ancak bu çalışmada örgütsel faktörler “İşin Niteliği ve Önemi”,

“Yönetim Tarzı ve Liderlik”, “Ücret Düzeyi”, “Örgüt Kültürü”, “Örgütsel Adalet”, “Örgütsel Ödüller”, “Takım Çalışması”, “Rol Belirsizliği ve Çatışması”, “Mobbing Uygulamaları” başlıkları altında incelenecektir.

1.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

Örgüt içerisinde bireyden istenen veya beklenen görevin niteliği örgüt için önemli bir faktördür. Bireyin örgütte yapacağı işin örgüte sağlayacağı katkı da birey için önem arz eder. Bireyin örgüt içerisindeki görevleri ve yaptığı işlerin niteliği arttıkça örgütsel bağlılığı da artar. Bireylerin yaptıkları işin nitelikleri arttıkça bireyler işlerini yaparken bu niteliklere sahip oldukları için bunlara uygun bir şekilde işlerini yaptıklarını düşünebileceklerdir. Böylece işin nitelikleri ve önemi arttıkça bireylerin örgüte olan bağlılıkları da artacaktır (Güçlü, 2006; Canbaz, 2019).

İşin önemi, bir işin örgüt içinde veya dışında bireylerin yaşamları üzerinde etki bırakmaktadır. İşin güçlük derecesi, motive etme potansiyeli, işle özdeşleşme, sorumluluk, geri bildirim gibi özellikler bireyin örgütsel bağlılığına dolaysız etki etmektedir. Bu bağlamda bireye kendi işi ile ilgili olarak plan yapma, örgütlenme ve kontrol etme yetkisi veren iş zenginleştirme kavramı ortaya çıkmaktadır. Yetki ve sorumluluğu artan çalışanların örgütsel bağlılıklarının da artması beklenmektedir (İnce ve Gül, 2005).

1.4.2.2. Yönetim Tarzı ve Liderlik

Yöneticilerin uyguladıkları yönetim ve liderlik tarzları bireyin örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığını etkilemektedir. Yönetim ve liderlik tarzı olarak esnek ve katılımcı yönetimi benimseyen yönetici örgütsel bağlılığa olumlu yönde etkide bulunurken otokratik yönetim tarzını belirleyen yönetici bireyin örgüte katılımını engelleyerek bireyin bağlılığına zarar vermektedir. Genellikle örgütte çalışanın sorumluluklarını azaltan herhangi bir faktör bireyin bağlılığını da azaltmaktadır (Eskiköy Aydoğan, 2010).

Örgüt yöneticileri demokratik, katılımcı ve çalışan yönelimli bir yaklaşım sergilediğinde bireyin kişisel düşünceleri dikkate alınacağı için bireyin duygusal bağlılık düzeyi yükselir (Dikmen, 2012). Aktif olarak karar alma sürecinde yer alan bireylerin sorumluluk bilinci gelişir. Dolayısıyla bireylerin örgüte olan bağlılıkları artar (İnce ve Gül, 2005).

1.4.2.3. Ücret Düzeyi

Örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer önemli etken de ücrettir. Ücret, yapılan işin çekiciliğini artırır. Bireyin yüksek ödeme alması genellikle üst düzeyde örgütsel bağlılık oluşturur (Wallece, 1995).

Ücret, bireylerin işle ilgili tercihlerini, tatminlerini, motivasyon ve bağlılıklarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bireyler hak ettiklerini düşündükleri ücretleri aldıkları ya da yaşam standartlarını koruyabilecek iş imkânına sahip olduklarını düşündükleri sürece örgütlerine bağlı olacaklardır. Bu durum sadece maddi kaygıların oluşturduğu bir düşünce ile sınırlı değildir. Birey hak ettiğini düşündüğü ücreti alamadığını gördüğünde örgüte gerekli faydayı sağlayamadığını düşünerek kendinde bazı eksiklikler hissedebilir. Ya da kendilerinden daha yüksek düzeyde ücret alan çalışma arkadaşları varsa onlara karşı olumsuz duygular besleyebilir. Bunun sonucunda bireylerin hem arkadaşlarına hem de örgütlerine olan bağlılıkları azalabilir (Dikmen, 2012).

Bireyler, aldıkları ücretlerin yaptıkları işin niteliği ve miktarı ile orantılı olup olmadığına, ücretle ilgili adil bir sistemin varlığına ve diğer örgüt çalışanlarının ücretleriyle aralarında bir farkın olup olmadığına bakarlar. Benzer işleri yapan bireylerin ücretleri ile kendilerinin elde ettikleri ücretleri kıyaslarlar. Bu kıyaslama neticesini olumlu bulurlarsa örgütsel bağlılıkları da olumlu olarak etkilenir (Kaplan, 2008).

1.4.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir örgütte çalışanların paylaştığı inançlar, değerler, davranış kalıpları ve iş yapma biçimlerinin toplamıdır (Erdem, 2007). Örgüt kültürü bazı sembol, tören ve mitlerle örgütün inanç ve değerlerinin bireylere aktarılmasıyla oluşur ve bireylerin davranışlarını yönlendirir. Örgüt üyelerinin paylaştığı kültürün etkili olması bireylerin örgütle bütünleşmesini sağlar. Dolayısıyla bireylerin örgütsel bağlılığı artar (Aras, 2016).

1.4.2.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet; örgüt içinde kaynakların, görevlerin, ödüllerin, ücret miktarının, yetkilendirme çalışmalarının bireyler arasında adil bir biçimde paylaştırılmasıdır (Demirağ, 2022). Bireyin, yönetimin adil olmadığı bir ortamda çalıştığını düşünmeye başlaması motivasyonunu yitirme, mesleki tatminsizlik yaşama ve örgütsel bağlılığının azalması gibi olumsuz sonuçlara neden olacaktır. Bunların neticesinde kendisini örgütün bir parçası gibi hissetmemeye başlayan bireyin örgütten ayrılması kolay olacaktır

(Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2017). Bunun yanında örgütsel adalet algısının yüksek olması, bireylerin görevlerini iyi bir biçimde gerçekleştirmelerini ve performanslarının artmasını sağlayacaktır. Nitekim çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri de yükselecektir (Ardahan, 2010).

Bireylerin adil bir ortamda çalıştıklarını düşünmeleri onların örgütsel bağlılıklarını artırır. Bireyler örgütte adaletli bir sistemin var olmadığını düşündüklerinde örgütle özdeşleşemez ve örgüte bağlılık duyamazlar. Örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin örgütlerinden ayrılmaları kolaydır. Bu durum çalışan devir hızının artmasına ve verim kaybına neden olur. Örgütsel adaletin sağlanabilmesi için ücretin belirlenmesi, ödül ve ceza dağıtımının adil bir şekilde yürütülmesi gerekir. Bu sistem adil bir şekilde işlediği takdirde hem örgütsel adalet sağlanır hem de bireylerin örgütsel bağlılıkları artar (Dikmen, 2012).

1.4.2.6. Örgütsel Ödüller

Yönetimin başarılı performans gösteren çalışanına teşekkür etmesinin bir biçimi olan ödüller örgütsel bağlılığın gelişmesinde önemlidir (Barutçugil, 2004). Gösterilen gayret sonucunda alınan ödül çalışanı güdülemektedir. Verilecek ödüllerin güdüleyici olabilmesi için ödüller bireyin kişiliğine, beklenti ve ihtiyaçlarına uygun olmalıdır. Bu ödüller bireyi tatmin ettiği takdirde birey örgütü benimser, örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duyar ve örgütte kalmaya devam eder (Dikmen, 2012). Ayrıca yöneticilerin, ödülleri adil bir şekilde dağıtması da bireylerin örgütsel bağlılığını geliştirmektedir (Gül ve İnce, 2005). Bireyin almış olduğu örgütsel ödüller, örgüte duyduğu bağlılık şeklini ve düzeyini etkilemektedir (Canbaz, 2019).

1.4.2.7. Takım Çalışması

Takım, belirli bir hedefi veya amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen en az iki kişiden oluşan bir gruptur (Aras, 2016). Örgüt içindeki takım çalışmalarında bireyler belirli sürelerde bir araya gelip problemlerin çözülmesi, örgütün hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesi, örgütte değişme ve yenileşme çabalarının örgütlenmesi ve yürütülmesine yönelik çalışmalarda bulunurlar. Etkili bir takım çalışması bireylerin performanslarını artırır. Takım içi iletişim bireyleri kişisel olarak güdüler (Dikmen, 2012). Bireyler karar verme sürecine katılım göstererek ortak kararlar karar alırlar. Sonuç olarak bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri de takım çalışmasından olumlu olarak etkilenir (Gül ve İnce, 2005).

1.4.2.8. Rol Belirsizliği ve Rol atışması

Rol belirsizliği; bireyin rolüyle ilgili beklentilerin anlamının ne olduğunu algılamada belirsizlik yaşaması, görev, yetki ve sorumluluk açısından sınırların belli olmamasıdır (Bakan, 2011; Cengiz, 2001). Rol atışması ise bireyin örgütle ilgili görevini yerine getirirken örgütün içindeki ve dışındaki tarafların istekleri arasındaki uyumsuzluk durumudur (Katz ve Kahn, 1977). Kendisinden beklenen işin ne olduğunu anlamlandıramayan, iş yükü fazla olan ve alanı dışındaki işleri üstlenmesi beklenen bireylerde rol belirsizliği ve atışması yaşanır. Bu durum bireyleri psikolojik olarak olumsuz etkiler (Balay, 2014).

Rol belirsizliği ve atışması bir stres kaynağıdır ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi negatif yönlüdür (İnce ve Gül, 2005). Yaptığı işten haz alamayan, duygusal çöküntü içinde olan bireyin performansı düşer, örgüte olan bağlılığı azalır. Örgüt içinde bireylerin görev ve rolleri açıkça belirtilmesi, çalışanlar arasında adil bir iş paylaşımının yapılması rol belirsizliğini ve çatışmayı engeller. Rol belirsizliği ve çatışma olmayınca da bireylerin örgütsel bağlılığı artar (Balay, 2014).

1.4.2.9. Mobbing Uygulamaları

Son zamanlarda örgütlerde bireylere karşı mobbing (psikolojik şiddet) davranışlarının arttığı görölmektedir. Mobbing, atışma sonucu oluşur. Mobbing, bireyi örgütten uzaklaştırmaya yönelik yapılan yıldırıcı ve etik dışı davranışlardır (Solmuş, 2008). Bu davranışlar bireyin örgütte kendisini göstermesini ve iletişimini olumsuz yönde etkiler. Bireyin benlik duygularını zedeleyerek kendinden şüphe duymasına yol açar. Bu da bireyin verimliliğini, mesleki bütünlüğünü ve performansını olumsuz yönde etkiler. Bunun yanında bireyin örgütüne olan sorumluluk duygusunun, ilgisinin ve bağımlılığının azalmasına, işe geç gelmesine, işe gelmemesine ya da işten ayrılmasına neden olabilir. Ayrıca mobbing davranışları bireylerin sosyal ilişkilerine, itibarlarına, mesleki yaşamlarına ve sağlıklarına yönelik de olabilir. Bundan dolayı mobbinge uğrayan bireyler kolaylıkla ve pişmanlık duymadan başka örgütlere gidebilirler (Tengilimoğlu ve Akdemir Mansur, 2009).

1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Bireyin örgütsel bağlılığını etkileyen örgüt dışı faktörler, yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi dışsal faktörlerdir. Bu başlık altında, örgüt dışı faktörlerden profesyonellik ve yeni iş bulma olanakları ele

alınacaktır.

Profesyonellik

Profesyonellik, bireyin mesleğinin değerlerini içselleştirmesi, mesleği ile özdeşleşmesidir (İnce ve Gül, 2005). Profesyonel insanlar; bağımlı olmayan, sorumluluk sahibi, kendi kurallarını koyabilen, kendi alanlarında iyi yetişmiş kişilerdir. Profesyonellikte mesleğe büyük önem verilmektedir. Dolayısıyla mesleğe önem verilen örgütlerde bireylerin mesleklerine ve örgütlerine bağlılıkları olumlu olmaktadır (Balay, 2014).

Yeni İş Bulma Olanakları

Balay'a (2014) göre iş fırsatlarının sınırlı olması bireyin çalıştığı örgüte yüksek düzeyde bağlılık göstermesini sağlar. İş seçeneğinin az olduğunun farkına varan bireylerin örgütlerine olan bağlılıkları da artar. Ayrıca bireylerin iş arama davranışları da örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkiler (Balay, 2014).

Bireyin çalıştığı örgütün bağlı olduğu sektör, ülkenin sosyo-ekonomik düzeyi ve küreselleşme de bireylerin bağlılığını etkilemektedir. Gelişmekte olan ya da işsizlik oranı yüksek olan ülkelerde iş olanaklarının kısıtlı olması nedeniyle bireyler işlerinden memnun olmasalar dahi örgütsel bağlılık düzeyleri yüksektir. Ayrıca kriz dönemlerinde de bireylerin örgütlerine duydukları bağlılık yüksektir (Kalay, 2015).

1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ VE SONUÇLARI

Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın yaş, cinsiyet, kıdem vb. demografik değişkenlerden etkilendiğini aynı zamanda örgüt kültürü, iş devamlılığı, performans, stres gibi değişkenler üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı son yıllarda örgütler nitelikli olan bireyleri elinde tutmak, onlardan yüksek düzeyde yarar sağlamak ve onların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak için önlemler almaktadır. Örgütler, örgütsel bağlılık düzeyine çok fazla önem verse de bazı durumlarda olumsuz sonuçlarla karşılaşabilmektedirler (Çavundurluoğlu, 2016).

Örgütsel bağlılık seviyesi düşük ya da yüksek olabilir. Örgütlerin öncelik verdiği hedeflerinden biri de bünyelerinde yer alan bireylerin yeteneklerinin gelişmesini sağlayarak onlardan üst düzey verim almak ve örgütsel bağlılıklarını artırabilmektir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin, bağlılığı düşük olan bireylere göre örgütteki çalışmalara katılımlarının yüksek olduğu düşünülmektedir (Yalçın ve İplik, 2005). Ancak

beklenenin aksine yüksek düzeydeki örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları olabilir iken düşük düzeydeki örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları olabilmektedir (Balay, 2014). Örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin birey ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını araştıran Randal'ın (1987) çalışması ile düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları ortaya çıkmıştır.

1.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık gösteren bireyler, kişisel görevlerle ilgili çaba göstermezler. Bunun yanında grup bağlılığı için de çaba harcamazlar. Bundan dolayı, bu kişiler örgüt içinde en az değere sahip “*duygusuz çalışanlar*” olarak tanımlanırlar (Blau ve Boal, 1987).

Düşük örgütsel bağlılık, bireysel yaratıcılığı ortaya çıkarması ve bireyleri farklı iş seçeneklerini araştırmaya yönlendirmesinden dolayı insan kaynaklarının etkili kullanılmasını sağlayarak bireysel açıdan pozitif etki yaratabilir (Randal, 1987). Örgütsel bağlılığı düşük olan bireyler, örgüt içinde dedikodu ve bilgi uçurma aracılığıyla formal olmayan bir kontrol odağı oluşturabilir. Bu durumda örgüt problem büyümeden önlem alabilir (Dozier ve Miceli, 1985). Yıkıcı ve düşük performans ortaya koyan bireylerin işten ayrılması örgütte çalışan diğer bireylerin tutumlarını iyileştirmesini sağlar. Ayrıca işten ayrılan bu kişiler beceriksiz ve liyakatsiz ise örgüt bu kişilerin neden olabileceği olumsuzluklardan da daha az zarar görebilir (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Bunun yanında işten ayrılan bu kişilerin yerine yenilerinin getirilmesiyle de örgüte yeni beceriler kazandırılmış olur (Blau ve Boal, 1987).

Bireylerin örgüte düşük örgütsel bağlılık duymaları onların mesleki durumlarını olumsuz etkiler. Yöneticiler, görevde yükselmesi için güvendikleri ve yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyleri tercih ettikleri için düşük bağlılık gösteren bireylerin görevde yükselmeleri olağan dışı hale gelir (Randal, 1987). Örgüt yönetimi açısından dedikodu ve bilgi uçurma düşük düzeyde olan bağlılığın göstergesi olarak görülür. Bilgi uçurma ve dedikodu örgütün itibarını zedeleyebileceği için bilgi uçurma bazen örgüt yönetimi tarafından cezalandırılabilir (Parmerlee, Near ve Jensen, 1982).

Düşük bağlılığın genellikle işe gitme niyeti eksikliği, devamsızlık, işe geç kalma, düşük iş kalitesi, yüksek düzeyde işten ayrılma, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler ve benzeri sonuçlara neden olabilir. Bunların yanında örgüte düşük düzeyde bağlılık duyma dedikodu, itiraz ve şikâyetleri beraberinde getirdiği için örgütün

itibarı zedelenebilir. Bunun sonucu olarak müşterinin örgüte duyduğu güven azalabilir. Bu da gelir kayıplarına yol açabilir (Randal, 1987).

1.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

İlmli örgütsel bağlılık; bireyin örgüte kısmen bağlılık gösterdiği, tecrübenin baskın olduğu ancak örgütle özdeşleşmenin tam anlamıyla gerçekleşmediği durum olarak ifade edilir (Çetin, 2011). İlmli bağlılıkta bireyler, sistemin kendilerini şekillendirmesini istemez ve kimliklerini koruyabilmek için çaba gösterirler. Bireyler, kişisel değerlerini korumalarına engel teşkil etmeyecek şekilde örgütün değerlerinin tamamını değil bir kısmını kabullenirler (Bayram, 2005).

İlmli örgütsel bağlılık duyan bireyler, kendilerini örgüte daha yakın ve güvende hissedebilirler (Mowday vd., 1982). Bu his sonucu örgüte daha sadakatli olur ve örgütle ilgili görevleri yerine getirmede daha istekli olabilirler. İlmli bağlılık düzeyinde bireyler örgütlerini daha olumlu gördükleri için örgütteki görev süreleri artabilmekte, örgütten ayrılma isteklerinde azalma olabilmekte ve yüksek iş doyumuna erişebilmektedirler (Randal,1987).

İlmli düzeyde örgütsel bağlılık gösteren bireyler, örgütlerine tam olarak bağlılık göstermedikleri için görevde yükselmeyle ilgili problem yaşayabilirler Mowday vd., 1982). Üst yönetime pek fazla önem vermeyen bu bireyler örgütün üst kademlerinde görev aldıklarında yeterince bağlılık gösteremedikleri için kendilerini bir uzlaşma zorunluluğu içinde bulabilirler. Ayrıca örgüte tam olarak bağlılık göstermeyen bireyler örgütün beklediği ekstra rol davranışlarını karşılayamayabilirler. Ayrıca örgütsel bağlılık ile topluma karşı sorumlu olma arasında çatışma yaşayabilirler. Bu da karar verme güçlüğüne ve örgütün işleyişinin verimsiz olmasına sebep olabilir (Randal, 1987).

1.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek düzeyde bağlılık bireylere, meslekte başarı ve daha fazla maaş sağlayabilir. Bireyin örgütüne duyduğu sadakatine karşılık örgüt bireye yetki verebilir. Bireyi daha üst konuma getirerek ödüllendirebilir (Randal, 1987). Yüksek örgütsel bağlılık gösteren bireyler işlerinden, örgütteki mevkilerinden, geleceklerinden, yöneticilerinden ve iş arkadaşlarından epeyce memnundurlar. Bu tür bağlılık gösteren bireyler ancak kendilerini mutlu hissetmediklerinde, hayal kırıklığına uğradıklarında, ödüllendirmenin adil olmadığını düşündüklerinde ve kısıtlanma durumlarıyla karşı karşıya kaldıklarında örgütten ayrılmak isteyebilirler (Bayram, 2005).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın örgüt için de olumlu sonuçları olmaktadır. Bireyin örgütüne karşı yüksek düzeyde bağlılık duyması örgütte güven veren ve istikrarı gösteren iş gücünün oluşmasını sağlar. Bu istikrarlı iş gücü, örgütün amaçlarını içtenlikle kabullenir ve en iyi verimi elde etmek için gayret gösterir (Randal, 1987).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları olduğu gibi olumsuz sonuçları da vardır. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık bireyin gelişimini ve hareketlilik imkânını durdurabilir. Bu durum özgünlüğü ve yenilenmeyi de bastırarak değişime karşı direnç oluşturabilir. Ayrıca iş dışındaki ilişkilerde gerginlik ve stres yaratabilir, insan kaynaklarının etkin kullanılamaması gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir (Bayram, 2005).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın bireysel olduğu kadar örgütsel olarak da olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Örgüte aşırı bağlılık gösterme bazen örgütün verimine zarar verebilir. Örgüte bağlılık duyan ancak örgütün gerektirdiği şartlara uymayan bireyler örgütte toplanabilir. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık; örgütsel değişkenliğin azalması, yenilikten kaçınma, geçerliliğini yitirmiş politika ve uygulamalara fazlaca güven duyma gibi durumları beraberinde getirebilir. Bu durumda gelenekselleşen uygulamalar örgütte kalıcı hale gelebilir. Çünkü örgüte duyulan bu bağlılık bireylerin alternatif tepkiler geliştirmelerini engelleyebilir (Randal, 1987). Bu durum örgüt için fazladan maliyet anlamına gelebilir (Salancik, 1977). Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösteren bireyler örgütleri için her şeyi yapabilirler. Bunlar örgüt adına yapılan etik dışı eylemler ve yasa dışı olaylar olabilir (Randal, 1987).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ İŞ GÜÇLÜ DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA; AFYONKARAHİSAR ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu aşamasında araştırmanın önemi, amacı, örnekleme ve evreni sınırlılıkları, varsayımları, veri toplamada kullanılan yöntem ve bu verilerde yapılan analizlere dair bilgilere değinilip, Afyonkarahisar il merkezindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan araştırmanın bulguları sunulmuştur. Bu bulgular, araştırmanın amacına uygun olarak yorumlanmış ve konuyla ilgili mevcut çalışmalarla karşılaştırılarak tartışılmıştır. Ayrıca, konu hakkında öneriler de getirilmiştir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, otel işletmeleri çalışanlarının iş güçlüğü düzeyini belirleyerek belirlenen iş güçlüklerinin örgütsel bağlılığa olan olası etkisini tespit etmektir.

Turizm işletmelerinin en önemlilerinden olan oteller, bölge turizminin gelişmesi ve çeşitlenmesine etki eden turizm işletmelerinin lokomotifini oluşturmaktadır. Oteller, turizm sektöründe önemli bir yere sahip olup, destinasyonlardaki en popüler turizm işletmeleri arasında yer alırlar. Turizm işletmeleri içerisinde oteller en çok personelin çalıştığı sektörlerin başını çekmektedir. İş güçlüğü otel çalışanlarını olumsuz yönde etkileyen ve çalışanların örgütsel bağlılığını düşüren önemli bir faktördür. Bu bağlamda Afyonkarahisar ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerinin iş güçlüğü sebeplerinin ortaya çıkartılması, otel çalışanlarının iş güçlüğü düzeyinin, örgütsel bağlılığa olan olası etkisinin belirlenmesi, işletme yöneticilerinin gerekli önlemleri almaları, çalışanların iş güçlüğü düzeylerini minimum seviyelere indirerek, örgütsel bağlılığın artırılarak otelin başarısını, verimliliğini ve sürekliliğini sağlamak açısından önem arz etmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın kısıtlarından bir tanesi, turizm işletmelerinden sadece otel personelinin kapsamasıdır. Turizm sektöründe otelcilik, diğer turizm işletmelerine kıyasla genellikle daha yoğun ve fiziksel olarak zorlayıcı bir çalışma ortamı sunar. Bu nedenle, otel çalışanlarının deneyimleri ve çalışma koşulları üzerine odaklanmak, sektördeki genel eğilimleri ve iş gücü dinamiklerini anlamak için önem arz etmektedir.

Araştırmanın diğer kısıtı ise belirli bir zaman diliminde ve belli bir yerde yapılmasından kaynaklanmaktadır. Yani Afyonkarahisar ilinin sadece merkezindeki beş yıldızlı otel personeli ile yapılması ve sadece tez yazma süreci olan dönemi kapsamı bakımından kısıtlı bir zaman aralığına sahiptir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Literatür taraması sonucunda belirlenen kavramsal çerçeve ile bu tez çalışması iş güçlüğü düzeyinin otel işgörenlerinin örgütsel bağlılığına etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Literatürdeki vurgulara dayanarak, iş güçlüğü otel çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

Bu bağlamda araştırmada yaş, çalışma saatleri, öğrenim durumu, aylık kazanç durumu, cinsiyet, deneyim gibi değişkenler kullanılıp, gruplar arasındaki farklılıklar tespit edilip, Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel çalışanlarının iş güçlüğü düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmış ve araştırmada test edilecek hipotezler bu doğrultuda oluşturulmuştur. Araştırma hipotezleri şu şekilde sıralanmıştır.

H1: İşgörenlerin iş güçlüğü düzeylerinin örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

- H1_a: İşgörenlerin iş güçlüğü düzeyleri yükseldikçe örgütsel bağlılığı düşmektedir.

H2: İşgörenlerin iş güçlüğü ile ilgili değerlendirmelerinde, demografik değişkenlere göre istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir.

Yukarıda verilen hipotez kapsamında araştırmada test edilecek istatistiksel alt hipotezler ise şunlardır;

- H2_a: İş güçlüğü düzeyleri işgörenlerin mesai saatlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

- H2_b: İş güçlüğü düzeyleri işgörenlerin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

- H2_c: İş güçlüğü düzeyleri işgörenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

- H2_d: İş güçlüğü düzeyleri işgörenlerin çalıştığı bölüme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

- H2_e: İş gücü düzeyleri işgörenlerin gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir

- H2_f: İş gücü düzeyleri işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir

- H2_g : İş gücü düzeyleri işgörenlerin sektör tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir

H3: İşgörenlerin örgütsel bağlılığı ile ilgili değerlendirmelerinde, demografik değişkenlere göre istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir.

Yukarıda verilen hipotez kapsamında araştırmada test edilecek istatistiksel alt hipotezler ise şunlardır;

- H3_a: Örgütsel bağlılık işgörenlerin mesai saatlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

- H3_b: Örgütsel bağlılık işgörenlerin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

- H3_c: Örgütsel bağlılık işgörenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

- H3_d: Örgütsel bağlılık işgörenlerin çalıştıkları bölüme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

- H3_e: Örgütsel bağlılık işgörenlerin gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir

- H3_f: Örgütsel bağlılık işgörenlerin işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

- H3_g: Örgütsel bağlılık işgörenlerin sektör tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada işgörenlerin iş gücü ile ilgili görüşlerini belirleyip, örgütsel bağlılığına olan etkisini ölçmek için nicel veri toplama tekniklerinden anket yönteminden yararlanılmıştır. Örneklemde amaçlı örneklem tekniğinden yararlanılmıştır ve anketler çevrimiçi anket ve yazılı anket formları kullanılarak yapılmıştır.

İşgörenlerin iş güçlüğü düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerine olan etkisini tespit etmek için yapılan anketin, ilk bölümünde katılımcıların demografik bilgilerinden oluşan dokuz ifadenin olduğu “demografik bilgi formu”, ikinci bölümde katılımcıların iş güçlükleri ile ilgili 18 ifadeden oluşan “iş güçlüğü bilgi formu” yer almaktadır. Anket formunun son bölümünde ise çalışanların örgütsel bağlılığını ölçmek için, Meyer ve Allen tarafından 1994 ve 1997 yıllarında geliştirilen ve üç alt boyuttan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu boyutlar normatif bağlılık, duygusal bağlılık, ve rasyonel bağlılıktır.

Kullanılan ölçeklerde 5’li likert ifadelerin yanıt kategorileri “1 Hiç Katılmıyorum”, “2 Az Katılıyorum”, “3 Orta Düzeyde Katılıyorum”, “4 Çok Katılıyorum” ve “5 Tamamen Katılıyorum” şeklindedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar’daki Turizm İşletme Belgeli tüm otel çalışanları oluştururken, araştırmanın örneklemini ise Afyonkarahisar il merkezindeki Turizm İşletme Belgeli ve sadece 5 yıldızlı otellerde çalışan personeller oluşturmaktadır. Afyonkarahisar il merkezinde Turizm İşletme Belgeli 9 adet 5 yıldızlı otelin faaliyet gösterdiği bilgisine İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü’nden ulaşılmıştır (<https://afyon.ktb.gov.tr/>). Bu oteller;

- Akrones Thermal Spa Convention Hotel
- NG Afyon Wellness & Convention Hotel
- Korel Thermal Resort Clinic & Spa
- İkbāl Thermal Hotel & Spa
- Afyon Orucoglu Thermal Resort
- Wyndham Afyonkarahisar Thermal & Spa Hotel
- Alusso Thermal Hotel & Spa
- Jura Hotels Afyon Thermal
- Double Tree By Hilton Afyonkarahisar

Afyonkarahisar’daki otel yetkilileriyle yapılan görüşmeler sonucunda otel çalışanlarının sayısının toplamda 1160 kişi olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırma evreninin on binden küçük olması sebebiyle, sınırlı evrenler ($N < 10.000$) ve nicel

araştırmalar için önerilen örnekleme hacmi hesaplama formülünden (Özdamar, 2001: 257; Ural ve Kılıç, 2018: 41-43) yararlanılmıştır. Evren hacmi $N= 1160$; standart sapma $\sigma= 1$; anlamlılık düzeyi $0,05$ 'e karşılık gelen teorik değer $Z_{\alpha}= 1,96$ ve etki genişliği $H= 0,1$ olarak alınmak suretiyle minimum örneklem sayısı; 454 olarak hesaplanmıştır.

$$(n= \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z_a^2}{(NN-1) \cdot H^2 + Z_a^2 \cdot \sigma^2}) \quad n= \frac{1160 \cdot 1^2 \cdot (1,96)^2}{(1160-1) \cdot 0,1^2 + 1,96^2 \cdot 1^2} = 454$$

Afyonkarahisar ilinde ki 5 yıldızlı otellere toplamda 800 adet anket doldurtulmuş 2023 Ekim ayında başlanan anket çalışması 2024 Ocak'ta sona erdirilmiştir. Doldurulan toplam 618 anketten, 42 tanesindeki eksiklikler ve hatalar sebebiyle veri analizine dahil edilmeyerek 576 adet anketin analizi gerçekleştirilmiştir.

Afyonkarahisar'ın tercih edilmesindeki nedenler baktığımızda, hem jeotermal kaynaklarının zenginliği hem de ulaşım ve konaklama olanaklarının sağladığı avantajlar, bölgeyi özellikle termal turizm için cazip hale getirmiştir. Sadece 5 yıldızlı otellerin tercih edilmesindeki faktörlerin başında, profesyonel yönetim, kurumsal kimlik ve hiyerarşik yapı gibi unsurlar, misafirlerine kaliteli hizmet sunmalarını sağlayarak müşteri memnuniyetini artırabilmektedir (Karagöz ve Sandıkcı, 2023: 180).

3.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Anket verileri istatistiksel analiz için uygun hale getirilmiş ve ardından güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik, bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesini ifade eder ve bilimsel araştırmalarda önemli bir kavramdır. Güvenilirlik analizi, araştırmanın sonuçlarının ne kadar güvenilir olduğunu değerlendirmek için kullanılır ve araştırmacıya verilerin güvenilirliği hakkında bilgi sağlar. Bu analizler, araştırmanın sonuçlarının sağlam bir temele dayandığını doğrulamak için önemlidir. Kullanılan ölçme aracı güvenilir olmalıdır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 248).

Özdamar (1999)'ın belirttiği güvenilirlik katsayısına ilişkin ölçüt değerleri ve Cronbach's Alpha katsayılarına göre ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri aşağıda verilmiştir.

$0.00 < \alpha < 0.40$ olduğu zaman ölçek güvenilir değildir.

$0.41 < \alpha < 0.60$ olduğu zaman ölçek düşük güvenilirliktedir.

0.61< α <0.80 olduğu zaman ölçek orta düzeyde güvenilirlerdir.

0.81< α <1.00 olduğu zaman ölçek yüksek düzeyde güvenilirlerdir.

Cronbach's Alpha değerleri, ölçeklerin iç tutarlılığını göstermektedir ve Özdamar'ın önerdiği güvenilirlik katsayısı ölçütlerine göre yorumlanmıştır. Tüm ölçekler için elde edilen değerlerin 0.70'in üzerinde olması, ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik açısından kabul edilebilir seviyede olduğunu göstermektedir (Altunışık vd., 2007).

Tablo 1. İş Güçlüğü ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik Analizi Sonuçları	İş Güçlüğü	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Rasyonel Bağlılık	Normatif Bağlılık
Cronbach's Alpha (Her bir boyut için)	,756	,834	,788	,900	,871
N Değeri	18	14	5	4	5
Cronbach's Alpha (Tüm ölçek için)	,883				
N Değeri	32				
Faktörlere İlişkin Aritmetik Ortalama Değerleri	2,6804	3,6696	2,4724	4,2883	4,2117
Faktörlere İlişkin Standart Sapma Değerleri	1,17153	,86065	1,08982	,64102	,54083

Bulgulara göre ölçeğin genel güvenilirliği için yapılan analizler sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,883 olarak bulunmuştur. Anket formunda yer alan iş güçlüğü ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,756'dır. Tüm Cronbach's Alpha değerlerinin 0,70'in üzerinde olduğu belirlenmiştir. Araştırmının diğer bir ölçeği olan örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda ise Cronbach's Alpha değeri 0,834 olarak saptanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları olan duygusal bağlılık (α = 0,788), rasyonel bağlılık (α = 0,900) ve normatif bağlılık (α = 0,871) boyutlarının Cronbach's Alpha değerlerinin de 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, araştırmada kullanılan ölçekler güvenilirlerdir.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Araştırmada ankete eksiksiz cevap veren ve analize dahil edilen 576 katılımcının demografik özelliklerine (yaş, kazanç durumu, eğitim durumu, medeni durum, cinsiyet,

mesai süreleri, otelde ve sektörde çalışma süreleri, ve çalışılan bölüm) ilişkin istatistikî veriler Tablo 2’ de sunulmuştur.

Otelcilik sektöründe kadınların sayısının erkeklerden az olması, çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir. Mesela, uzun ve düzensiz mesai saatleri gibi şartlar kadınların iş tercihlerini etkileyebilir. Ayrıca, belirli pozisyonlarda kadınların istihdam edilme oranları ve tercihleri de bu farklılıklara katkıda bulunabilir (Karagoz ve Sandıkcı, 2023: 187).

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	f	%	Değişken	f	%
Cinsiyet			Aylık Kazanç		
Kadın	242	42	Asgari Ücret	255	44,3
Erkek	334	58	20000-25000	203	35,2
Medeni Durum			26000-29000	63	10,9
Evli	361	62,7	30000 ve Üzeri	55	9,5
Bekâr	215	37,3			
Yaş			Hangi Bölümde Çalışıyorsunuz		
18-25	91	15,8	Servis	235	40,8
26-35	130	22,6	Mutfak	124	21,5
36-45	172	29,9	Önbüro	40	6,9
46-55	148	25,7	Kat Hizmetleri	89	15,5
56 ve Üzeri	35	6,1	Spa	45	7,8
Eğitim Durumu			Teknik Servis	23	4,0
İlköğretim	142	24,7	Muhasebe	20	3,5
Lise	278	48,3	Günlük Çalışma Süresi		
Ön Lisans	94	16,3	8 Saat	229	39,8
Lisans	52	9,0	8 Saat Üzeri	347	60,2
Lisansüstü	10	1,7			
İşletmede Çalışılan Süre			Sektörde Çalışılan Süre		
1 Yıldan Az	76	13,2	1 Yıldan Az	38	6,6
1 – 4 Yıl	215	37,3	1 – 4 Yıl	80	13,9
5 – 8 Yıl	159	27,6	5 – 8 Yıl	114	19,8
9 – 12 Yıl	62	10,8	9 – 12 Yıl	120	20,8
13 – 15 Yıl	37	6,4	13 – 15 Yıl	145	25,2
15 Yıl Üzeri	27	4,7	15 Yıl Üzeri	79	13,7

Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında, en yüksek oranın 172 kişi (%29,9) ile 36-45 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Yaş dağılımındaki bu farklılıklar, otel işletmelerinin işleyişine ve mevsimsel faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Afyonkarahisar gibi yıl boyunca açık olan otellerde, orta ve üst yaş grubundaki çalışanların oranının yüksek olması, otellerin sürekli ve istikrarlı iş gücüne ihtiyaç duymasıyla ilişkilendirilebilir (Karagoz ve Sandıkcı, 2023: 188).

Öte yandan, Kırkan'ın (2014: 100) Kuşadası'ndaki 5 yıldızlı otel işletmelerine yönelik yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre Kuşadası gibi turistik bir bölgede ise mevsimsel işgücü devir hızının yüksek olması beklenir. Turist sezonlarında işe alınan genç işgücü, yaş dağılımını etkileyebilir. Bu durumda, 19-25 yaş grubundaki çalışanların oranının yüksek olması, mevsimsel işe alımların ve işgücü devir hızının etkilerini yansıtabilir.

Katılımcıların çalıştığı bölümlere bakıldığında servis ve mutfak departmanında çalışanların oteldeki diğer departmanlara göre sayısının fazla olması özellikle yiyecek içecek bölümünün sadece otel misafirlerine değil aynı zamanda gala, toplantı, yemek organizasyon etkinliklerinde de görev alması ile iş yüklerinin fazla olması sebebiyle daha çok çalışana ihtiyaç duymaları ile açıklanabilir.

Katılımcıların eğitim durumlarıyla ilgili olarak, lise mezunu olanların oranının en yüksek oran (%48,3) olduğu, bu bağlamda çalışanların akademik kariyerlerine devam etmeyerek, sektörde aktif olarak çalışmayı tercih ettikleri, bu seçimlerinde ise ekonomik sebeplerin etkili olabileceği düşünülebilir.

Katılımcıların aylık kazanç durumlarında özellikle asgari ücret ve asgari ücretin bir üst seviyesinde toplandığını görmekteyiz. Katılımcıların çoğunun alt kademe çalışan olduğunu, mavi yakalıların 26000-29000 seviyesinde toplandığı ve 30000 ve üzeri gelirin ise beyaz yakalıların yani üst düzey yöneticilerin oluşturduğunu görmekteyiz. Bu bağlamda otelcilik sektöründe her bölüm de bir üst düzey yönetici ve bu yöneticinin 3-5 arası orta düzey yardımcısı diğer personelin ise alt kademe olması görülmektedir.

Katılımcıların işletmede çalıştıkları süreye bakıldığında, en yüksek oranın 215 kişi (%37,3) ile 1-4 yıl çalışanlar grubunda olduğu görülmektedir. Bu grubu, 159 kişi (%27,6) ile 5-8 yıl çalışanlar grubu izlemektedir. Bu bulgular, çalışanların büyük bir kısmının uzun yıllar aynı işletmede çalıştığını, 1 yıldan az süredir çalışanların ise genel toplama göre düşük bir orana sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, bölgedeki otellerin

mevsimsel olmayıp yıl boyunca açık olmasından kaynaklanıyor olabileceği gibi, çalışanların sık işyeri değiştirme imkanlarının sınırlı olmasından da kaynaklanabilir. Örneğin, Yatkın'ın (2017: 67) Kuşadası'ndaki 5 yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanların aynı işletmede çalışma sürelerine bakıldığında; 102 kişinin (%40,8) 1 yıldan az, 95 kişinin (%38) ise 2-5 yıl arasında çalıştığı tespit edilmiştir. Bu, 1 yıldan az çalışanların oranının yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Afyonkarahisar'da sınırlı sayıda 5 yıldızlı otel bulunması ve dolayısıyla işgören devir hızının düşük olması, personelin uzun yıllar aynı işyerinde çalışmasını teşvik eden bir diğer faktör olabilir.

4.2. ÇALIŞANLARIN İŞ GÜÇLÜĞÜ İFADELERİNE AİT TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Araştırmanın bu bölümünde, anket uygulanan otel çalışanlarının iş güçlüğü düzeylerine ilişkin elde edilen bulgular sunulmuştur. Tablo 3'te, katılımcıların iş güçlüğü düzeylerini belirlemeye yönelik anket ifadelerine verdikleri yanıtların frekans ve yüzde dağılımları ile bu ifadeler için hesaplanan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 3. Katılımcıların İş güçlüğü Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Faktörler	İş Güçlüğü İfadeleri	Katılım Düzeyi											
		Hiç		Az		Orta		Çok		Tamamen		$\bar{X}$	ss.
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İş Güçlüğü	Çalışma ortamımız ve kullandığımız araç-gereçler rahatımız düşünülerek tasarlanmıştır.	140	24,3	102	17,7	73	12,7	131	22,7	130	22,6	3,02	1,51
	İş yerimde havalandırma, ısıtma ve nemlendirme açısından konforumuz düşünülmüştür.	119	20,7	86	14,9	105	18,2	120	20,8	146	25,3	3,15	1,48
	İşim sağlık sorunlarına ve meslek hastalıklarına maruz kalmamıza neden olmaz.	165	28,6	147	25,5	106	18,4	97	16,8	61	10,6	2,55	1,34

Tablo 3 (Devam). Katılımcıların İş güçlüğü Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Faktörler	İş Güçlüğü İfadeleri	Katılım Düzeyi											
		Hiç		Az		Orta		Çok		Tamamen		$\bar{X}$	ss.
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
	Hizmet verdiğimiz müşteri sayısının fazla olması işimi zorlaştırmaz.	110	19,1	151	26,2	158	27,4	99	17,2	58	10,1	2,73	1,24
	Yerine getirmem gereken bürokratik işlemler işimi güçleştiriyor.	17	3,0	12	2,1	26	4,5	207	35,9	314	54,5	4,37	0,90
	İşim hızlı olmamı ve çok çalışmamı gerektiriyor.	16	2,8	17	3,0	32	5,6	206	35,8	305	53,0	4,33	0,92
	İşimin dışındaki faaliyetler ile görevler yorucu ve zaman alıcı değildir.	16	2,8	14	2,4	35	6,1	217	37,7	294	51,0	4,32	0,90
	Çok sayıda farklı görev almam, birçok alanda performans göstermemi gerektiriyor.	13	2,3	24	4,2	10	1,7	190	33,0	339	58,9	4,42	0,89
İş Güçlüğü	Mesai süresince dinlenmek için yeterli zamanın olmaması beni yormaz.	17	3,0	27	4,7	56	9,7	204	35,4	272	47,2	4,19	0,99
	Görev dağılımları, çalışanların niteliklerine uygun ve adil yapılmaktadır.	21	3,6	24	4,2	77	13,4	183	31,8	271	47,0	4,14	1,04
	İşim, basittir ve karmaşık olmayan açık görevlerden oluşuyor.	17	3,0	2	0,3	93	16,1	214	37,2	250	43,4	4,18	0,92
	İşimi yapmak için yeteri kadar vakit buluyorum.	18	3,1	5	,9	52	9,0	314	37,2	287	49,8	4,30	0,90

Tablo 3 (Devam). Katılımcıların İş güçlüğü Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Faktörler	İş Güçlüğü İfadeleri	Katılım Düzeyi											
		Hiç		Az		Orta		Çok		Tamamen		$\bar{X}$	ss.
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
	Çalıştığım kurumda yeterli sayıda personel olmaması işimi zorlaştırmaz.	39	6,8	46	8,0	198	34,4	293	50,9	-	-	4,29	0,88
	İş tanımım net yapılıyor.	8	1,4	15	2,6	181	31,4	202	35,1	170	29,5	3,89	0,91
	İş yerimde üst ve astlar arasında yeterince iletişim mevcuttur.	34	5,9	120	20,8	155	26,9	151	26,2	116	20,1	3,34	1,18
	İş arkadaşlarımla sık sık değişmesi işe olan motivasyonumu bozmaz.	42	7,3	124	21,5	125	21,7	173	30,0	112	19,4	3,33	1,22
	Çalışmalarımız takdir edilmekte ve zamanında ödüllendirilmektedir.	33	5,7	128	22,2	100	17,4	173	30,0	142	24,7	3,46	1,24
	Yöneticiler, ceza ve ödüllerde adil ve tarafsız davranmaktadır	120	20,8	154	26,7	105	18,2	127	22,0	70	12,2	2,78	1,33

Tabloya bakıldığında iş güçlüğü ifadelerinin $\bar{X}$: 3,71 aritmetik ortalama ile orta düzeyin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların iş güçlüğü ile ilgili en yüksek düzeyde katıldıkları ifade ($\bar{X}$: 4,42) ile “Çok sayıda farklı görev almam, birçok alanda performans göstermemi gerektiriyor.” olmuştur. Bu ifadeye ilişkin sıklık düzeyi ise; %2,3 hiç katılmıyorum, %4,2 az katılıyorum, %1,7 orta düzeyde katılıyorum, %33 çok katılıyorum, %58,9 tamamen katılıyorum şeklindedir. Katılımcılar tarafından diğer ifadelere göre en düşük düzeyde katıldıkları ifade ise ($\bar{X}$: 2,55) “İşim sağlık sorunlarına ve meslek hastalıklarına maruz kalmamıza neden olmaz.” olmuştur. En düşük düzeyde katılım gösterdikleri ifadeye ilişkin sıklık düzeyi ise; %28,6 hiç katılmıyorum, %25,5 az katılıyorum, %18,4 orta düzeyde katılıyorum, %16,8 çok katılıyorum, %10,6 tamamen katılıyorum şeklindedir. İş güçlüğü ifadelerine verilen cevapların ortalamasına göre

değerlendirildiğinde ise işgörenlerin ifadelerine verdikleri cevaplar “3 Orta Düzeyde Katılıyorum” değerlendirmesinin üstünde olduğu görülmektedir. Bu durum otel işgörenlerinin iş güçlüğü düzeylerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

4.3. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İFADELERİNE AİT TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Bu başlık altında, katılımcıların örgütsel bağlılığına yönelik elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Tablo 4’te katılımcıların örgütsel bağlılığına ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik, ankette yer alan her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Örgütsel Bağlılığa İlişkin Görüşleri

Faktörler	Örgütsel Bağlılık İfadeleri	Katılım Düzeyi											
		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$	ss.
Duygusal Bağlılık	Kendimi duygusal olarak bu işletmeye bağlı hissediyorum.	141	24,5	90	15,6	71	12,3	138	24,0	136	23,6	3,07	1,52
	Bu işletmenin benim için kişisel bir anlamı var.	120	20,8	88	15,3	86	14,9	131	22,7	151	26,2	3,18	1,49
	İşletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	161	28,0	138	24,0	105	18,2	108	18,8	64	11,1	2,61	1,36
	Meslek hayatımın geri kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	104	18,1	141	24,5	164	28,5	98	17,0	69	12,0	2,80	1,26
	Bu işletmenin problemlerini kendi problemlerim olarak görüyorum.	16	2,6	15	3,3	25	5,2	218	36,3	302	52,6	4,35	0,90
Rasyonel Bağlılık	Su anda, istesem bile bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor.	15	2,6	19	3,3	30	5,2	209	36,3	303	52,6	4,33	0,91
	Eğer şu anda bu işletmeden ayrılmaya karar veririm düzenim altüst olabilir.	14	2,4	14	2,4	34	5,9	225	39,1	289	50,2	4,32	0,88

Tablo 4 (Devam). Katılımcıların Örgütsel Bağlılığa İlişkin Görüşleri

Faktörler	Örgütsel Bağlılık İfadeleri	Katılım Düzeyi											
		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$	ss.
	Su anda, bu işletmede çalışmak bir zorunluluktan çok istektendir.	12	2,1	24	4,2	8	1,4	199	34,5	33	57,8	4,42	0,88
	Bu işletmeden ayrılmamanın bir nedeni de uygun alternatiflerin azlığıdır.	14	2,4	26	4,5	58	10,1	201	34,9	277	48,1	4,22	0,97
Normatif Bağlılık	Benim için avantajlı olsa da, su anda bu işletmeden ayrılmam doğru değil.	18	3,1	24	4,2	77	13,4	194	33,7	263	45,7	4,15	1,01
	Bu işletmeden ayrılamam çünkü buradakilere karşı sorumluluklarım var.	15	2,6	3	0,5	97	16,8	220	38,2	241	41,8	4,16	0,90
	Simdi bu işletmeden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	18	3,1	6	1,0	55	9,5	218	37,8	279	48,4	4,27	0,91
	Bu işletme sadakatimi hak ediyor.	-	-	37	6,4	45	7,8	207	35,9	287	49,8	4,29	0,87
	Bu işletmeye çok şey borçluyum.	5	0,9	17	3,0	184	31,9	203	35,2	167	29,0	3,89	0,89

Duygusal bağlılık ölçeğinde yer alan ifadelere işgörenlerin katılım düzeyleri incelendiğinde, işgörenlerin duygusal bağlılık algı düzeylerine ilişkin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifade, $\bar{X}$: 4,35 aritmetik ortalama değerine sahip “Bu işletmenin problemlerini kendi problemlerim olarak görüyorum.” ifadesidir. İfadeye işgörenlerin çoğunluğu (% 88,9) çok katılıyorum ve/veya tamamen katılıyorum cevabını vererek olumlu görüş bildirmişlerdir. İfadelere verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde, en az düzeyde katılım gösterilen ifadenin "İşletmeme karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum" olduğu görülmüştür. Bu ifadeye işgörenlerin büyük bir çoğunluğu (%75,2) "çok katılıyorum" ve/veya "tamamen katılıyorum" cevabını vermiştir. Ölçek genelinde ve ifadelere verilen cevapların ortalamasına göre değerlendirildiğinde, işgörenlerin ifadelere verdikleri cevapların "4 Çok Katılıyorum" değerlendirmesine yakın olduğu

tespit edilmiştir. Bu durum otel işgörenlerinin duygusal bağlılığının yüksek olduğunu göstermektedir.

Rasyonel bağlılık ölçeğinde yer alan ifadelere işgörenlerin katılım düzeyleri incelendiğinde rasyonel bağlılıklarının algı düzeylerine ilişkin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifade, $\bar{x}$: 4,42 aritmetik ortalama değerine sahip “*Su anda, bu işletmede çalışmak bir zorunluluktan çok istektendir.*” ifadesidir. İfadeye işgörenlerin neredeyse tamamı (%92,7) çok katılıyorum ve/veya tamamen katılıyorum cevabını vererek olumlu görüş bildirmişlerdir. İşgörenlerin rasyonel bağlılıklarının algı düzeylerine ilişkin en az düzeyde katılım gösterdikleri ifade ise, “*Bu işletmeden ayrılmamamın bir nedeni de uygun alternatiflerin azlığıdır.*” ifadesidir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri $\bar{x}$: 4,22 olup, ilgili ifadeye işgörenlerin çoğunluğu (%59,7) çok katılıyorum ve/veya tamamen katılıyorum cevabını vererek en az düzeyde katılım gösterdikleri ifade bu olmuştur. Ölçek genel ve ifadelere verilen cevapların ortalamasına göre değerlendirildiğinde, işgörenlerin ifadelere verdikleri cevaplar “4 Çok Katılıyorum” değerlendirmesine yakın olduğu görülmektedir. Bu durum ise otel işgörenlerinin kendi değerlendirmelerine göre rasyonel bağlılıklarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Normatif bağlılık ölçeğinde yer alan ifadelere işgörenlerin katılım düzeyleri incelendiğinde, işgörenlerin normatif bağlılık algı düzeylerine ilişkin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifade, $\bar{x}$: 4,35 aritmetik ortalama değerine sahip “*Bu işletmenin problemlerini kendi problemlerim olarak görüyorum.*” ifadesidir. İfadeye işgörenlerin çoğunluğu (% 88,9) çok katılıyorum ve/veya tamamen katılıyorum cevabını vererek olumlu görüş bildirmişlerdir. Normatif bağlılık ölçeğinde yer alan ifadelere ilişkin en az düzeyde katılım gösterdikleri ifade ise, “*İşletmeme karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum*” ifadesidir. İşgörenlerin duygusal bağlılık ölçeğindeki ifadelere verdikleri cevapların değerlendirilmesi sonucunda, en az düzeyde katılım gösterilen ifadenin “İşletmeme karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum” olduğu belirlenmiştir. Bu ifadeye işgörenlerin %75,2’si “çok katılıyorum” ve/veya “tamamen katılıyorum” şeklinde yanıt vermiştir. Bu oran, diğer ifadelere kıyasla en düşük düzeyde katılımı ifade etmektedir. Genel olarak ölçeğe verilen cevaplar incelendiğinde, işgörenlerin ifadelerle ilgili değerlendirmelerinin ortalamasının “4 Çok Katılıyorum” seviyesine yakın olduğu görülmektedir. Bu sonuç, işgörenlerin ölçek genelinde duygusal bağlılık ifadesine olumlu yanıt verdiklerini ve duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Ortaya çıkan bu sonuçlar, araştırmanın “otel işgörenlerinin, örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan, duygusal, rasyonel ve normatif bağlılık algıları ne düzeydedir?” sorusunun cevabını ortaya koymaktadır.

4.4. KATILIMCILARIN İŞ GÜÇLÜĞÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GÖRÜŞLERİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların İş güçlüğü ve örgütsel bağlılık ile ilgili görüşlerinin yaşlarına cinsiyetlerine, mesai saatlerine, eğitim durumlarına, medeni durumlarına, gelirlerine, işletmedeki görevlerine, sektördeki ve işletmedeki çalışma sürelerine göre karşılaştırılması yapılmış sonuçlar tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 5’de normallik testi sonuçları verilmiştir. Tabloya baktığımızda basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Tabachnick ve Fidell, (2013)’ e göre verilerimizin normal dağılmaktadır.

Tablo 5. Normallik Testi

Normallik Testi				Statistic	Std. Error
İş Güçlüğü	Mean			3,6970	,02396
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6499		
		Upper Bound	3,7441		
	Skewness			-,949	,115
	Kurtosis			1,467	,229
Örgütsel Bağlılık	Mean			3,0394	,04520
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,9506		
		Upper Bound	3,1282		
	Skewness			,343	,115
	Kurtosis			-1,125	,229

Tablo 6’da katılımcıların İş güçlüğü ve örgütsel bağlılık ile ilgili görüşlerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların İş güçlüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
İş Güçlüğü	Kadın	242	3,74	0,43	1,12	0,014
	Erkek	334	3,69	0,53		

Tablo 6 (Devam). Katılımcıların İş güçlüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Örgütsel Bağlılık	Kadın	242	3,92	0,51	1,96	0,005
	Erkek	334	3,82	0,67		
Duygusal Bağlılık	Kadın	242	3,28	0,95	1,56	0,202
	Erkek	334	3,15	0,99		
Rasyonel Bağlılık	Kadın	242	4,35	0,68	0,73	0,005
	Erkek	334	4,30	0,87		
Normatif Bağlılık	Kadın	242	4,22	0,65	1,80	0,006
	Erkek	334	4,10	0,80		

$p < 0.05$ ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır; $* = p < 0.01$

Araştırma bulgularına göre otel işgörenlerin iş güçlüğü ve örgütsel bağlılık ile ilgili konularda katılımcıların cinsiyetine göre iş güçlüğü ve örgütsel bağlılığına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ($p > 0,05$) tespit edilmiştir. Kadınların iş güçlüğüne daha çok hissettikleri dolayısıyla örgütsel bağlılıklarında erkeklere göre daha düşük olduğu görülmüştür. Sektördeki yoğun çalışma saatlerinden dolayı, bayanların fiziki olarak daha çok etkilenmeleri buna sebep gösterilebilir. Bu bağlamda çalışanların cinsiyetine göre iş güçlüğü ve örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 7’de katılımcıların iş güçlüğü ve örgütsel bağlılık ile ilgili görüşlerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların İş güçlüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle İlgili Görüşlerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
İş Güçlüğü	Evli	361	3,74	0,46	1,73	0,014
	Bekâr	215	3,66	0,54		
Örgütsel Bağlılık	Evli	361	3,91	0,58	2,55	0,016
	Bekâr	215	3,78	0,64		
Duygusal Bağlılık	Evli	361	3,30	0,98	3,01	0,275
	Bekâr	215	3,04	0,95		
Rasyonel Bağlılık	Evli	361	4,35	0,77	1,12	0,313
	Bekâr	215	4,27	0,84		
Normatif Bağlılık	Evli	361	4,17	0,71	0,93	0,044
	Bekâr	215	4,11	0,80		

$p < 0.05$ ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır; $* = p < 0.01$

Araştırma bulgularına göre katılımcıların iş güçlüğü ve örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 8’de katılımcıların iş güçlüğü ve örgütsel bağlılık ile ilgili görüşlerinin mesai sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların İş güçlüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle İlgili Görüşlerinin Mesai Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Mesai Saatleri	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
İş Güçlüğü	8 Saat	229	3,67	0,54	-1,664	0,025
	8 Saat Üzeri	347	3,74	0,46		
Örgütsel Bağlılık	8 Saat	229	3,85	0,64	-0,323	0,161
	8 Saat Üzeri	347	3,87	0,59		
Duygusal Bağlılık	8 Saat	229	3,29	1,01	1,715	0,080
	8 Saat Üzeri	347	3,15	0,95		
Rasyonel Bağlılık	8 Saat	229	4,31	0,78	-0,362	0,608
	8 Saat Üzeri	347	4,33	0,81		
Normatif Bağlılık	8 Saat	229	4,05	0,78	-2,682	0,410
	8 Saat Üzeri	347	4,22	0,71		
	8 Saat Üzeri	229	3,67	0,54		

$p<0.05$ ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır; $*=p<0.01$

Araştırma bulgularına göre katılımcıların iş güçlüğü düzeylerinin mesai saatlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Ortalama değerleri incelendiğinde 8 saat çalışanların ($\bar{x}$:3,67) iş güçlüğü düzeyine yönelik görüşlerinin 8 saat üzeri çalışanlara ($\bar{x}$: 3,74) göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel bağlılık düzeyleri açısından bakıldığında anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Bu verilerden hareketle H_{2a} hipotezi kabul edilmiş ancak H_{3a} hipotezi ise kabul edilmemiştir.

Bu bağlamda çalışma saatleri insanların aile ve sosyal hayatlarına yeterince vakit ayıramamaları ve fiziki olarak yorucu olması sebebiyle çalışanların iş güçlüğü düzeylerini artıracakları düşünülebilir.

Tablo 9’da katılımcıların iş güçlüğü ve örgütsel bağlılık ile ilgili görüşlerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların İş güclüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
İş Güçlüğü	İlköğretim	142	3,81	0,31	3,37	0,010
	Lise	278	3,70	0,52		
	Ön Lisans	94	3,65	0,62		
	Lisans	52	3,65	0,46		
	Lisansüstü	10	3,37	0,56		
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	142	4,02	0,40	5,24	0,000
	Lise	278	3,86	0,61		
	Ön Lisans	94	3,70	0,75		
	Lisans	52	3,79	0,63		
	Lisansüstü	10	3,52	0,72		
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	142	3,45	0,84	5,47	0,000
	Lise	278	3,22	0,96		
	Ön Lisans	94	2,99	1,11		
	Lisans	52	2,85	0,91		
	Lisansüstü	10	3,00	1,18		
Rasyonel Bağlılık	İlköğretim	142	4,47	0,51	2,51	0,041
	Lise	278	4,30	0,84		
	Ön Lisans	94	4,18	0,94		
	Lisans	52	4,35	0,82		
	Lisansüstü	10	4,00	1,16		
Normatif Bağlılık	İlköğretim	142	4,23	0,55	2,46	0,045
	Lise	278	4,15	0,73		
	Ön Lisans	94	4,03	0,90		
	Lisans	52	4,27	0,87		
	Lisansüstü	10	3,66	1,07		

$p < 0.05$ ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır; $* = p < 0.01$

Araştırma bulgularına göre katılımcıların iş güclüğü ve örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p < 0,05$) tespit edilmiştir. Farklılığın hangi grupta olduğunu bulmak için yapılan Post Hoc testi sonucu ilköğretim mezunları ile lisans mezunları arasında olduğu, katılımcıların eğitim durumu arttıkça iş güclüğü düzeyleri azaldığı veya katılımcıların eğitim durumu azaldıkça iş güclüğü düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir. Yatkın (2017: 84) Kuşadası'nda çalışanlarının iş güclüğü düzeylerine yönelik yapmış olduğu bir çalışmada ise, eğitim düzeyi ile iş güclüğü arasında

anlamli bir farklılık olmadığını bulgulamıştır. Bir diğer olçeğimiz örgütsel bağlılık değişkenine göre de durumun aynı olduğu ilköğretim mezunları ile lisans mezunları arasında olduğu, bu bağlamda katılımcıların eğitim durumu arttıka örgütsel bağlılık düzeyleri arttığı veya katılımcıların eğitim durumu azaldıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin de azaldığı tespit edilmiştir. Bu verilerden hareketle H2_b ve H3_b hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 10’da katılımcıların iş güçlüğü ve örgütsel bağlılık ile ilgili görüşlerinin yaş durumuna göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların İş güçlüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş Durumuna Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Yaş	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
İş Güçlüğü	18-25	91	2,80	0,62	10,4	0,018
	26-35	130	2,73	0,49		
	36-45	172	3,04	0,49		
	46-55	148	3,62	0,44		
	56 ve Üzeri	35	3,83	0,29		
Örgütsel Bağlılık	18-25	91	3,57	0,73	10,8	0,000
	26-35	130	3,75	0,58		
	36-45	172	3,94	0,58		
	46-55	148	3,99	0,55		
	56 ve Üzeri	35	4,10	0,29		
Duygusal Bağlılık	18-25	91	2,52	0,89	43,1	0,000
	26-35	130	2,70	0,84		
	36-45	172	3,43	0,94		
	46-55	148	3,66	0,79		
	56 ve Üzeri	35	3,75	0,67		
Rasyonel Bağlılık	18-25	91	4,25	1,00	0,6	0,628
	26-35	130	4,40	0,89		
	36-45	172	4,32	0,75		
	46-55	148	4,28	0,68		
	56 ve Üzeri	35	4,36	0,53		
Normatif Bağlılık	18-25	91	4,07	0,91	1,6	0,171
	26-35	130	4,27	0,68		
	36-45	172	4,15	0,74		
	46-55	148	4,08	0,72		
	56 ve Üzeri	35	4,24	0,60		

p<0.05 ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır; *=p<0.01

Araştırma bulgularına göre katılımcıların iş güçlüğü ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Farklılığın hangi grupta olduğunu bulmak için yapılan Post Hoc testi sonucu 18-25 yaş ile 46-55 yaş arasında ve 26-35 yaş ile 56 ve üzeri arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda katılımcıların yaş durumu arttıkça iş güçlüğü düzeylerinin yükseldiği veya katılımcıların yaş durumu azaldıkça iş güçlüğü düzeylerinin de azaldığı düşünülebilir. Yıldız'ın (2018: 70) Bodrum'da otel çalışanların iş güçlüğü durumuna yönelik yapmış olduğu bir araştırmada da aynı şekilde, yaş durumu arttıkça iş güçlüğü düzeylerinin yükseldiğini bulgulamıştır. Bir diğer ölçeğimiz örgütsel bağlılık da ise farklılığın 18-25 yaş ile 56 ve üzeri yaş grupları arasında olduğu haliyle katılımcıların yaşları arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerin arttığı veya katılımcıların yaşlarının düştükçe örgütsel bağlılık düzeylerinin düştüğü tespit edilmiştir. Bu verilerden hareketle H2_c H3_c hipotezleri kabul edilmiştir.

Bu bağlamda genç çalışanların fiziki olarak daha dayanıklı olmaları, sebebiyle yaşça büyük olan diğer çalışanlara oranla daha az düzeyde olması, çalışanların yaşlarının ilerlemesiyle iş güçlüğüne daha çok hissetmelerine sebep olduğu düşünülebilir. Diğer ölçeğimizde ise durum tersine gelişmiştir, çalışanların yaşlarının artmasıyla birlikte örgütsel bağlılık düzeylerinde de artmalar görülmektedir. Bu bağlamda gençlerin işletmeye olan bağlılıkları, yeni heyecanlara ve maceralara açık olmaları yeni yerler keşfetmek istemeleri, olgun insanların ise daha dingin bir yaşam tarzı istemeleri onların örgütsel bağlılıklarını etkilemiştir diyerek açıklayabiliriz.

Tablo 11'de katılımcıların iş güçlüğü ve örgütsel bağlılık ile ilgili görüşlerinin çalışan görevlerine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 11. Katılımcıların İş güçlüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışılan Bölüme Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Bölüm	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
İş Güçlüğü	Servis	235	3,93	0,48	2,87	0,009
	Mutfak	124	3,85	0,60		
	Önbüro	40	3,17	0,56		
	Kat Hizmetleri	89	3,77	0,45		
	SPA	45	3,28	0,35		
	Teknik Servis	23	3,89	0,24		
	Muhasebe	20	2,71	0,28		

Tablo 11 (Devam). Katılımcıların İş güçlüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışılan Bölüme Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Bölüm	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Örgütsel Bağlılık	Servis	235	3,88	0,59	3,42	0,003
	Mutfak	124	3,77	0,69		
	Önbüro	40	3,56	0,76		
	Kat Hizmetleri	89	4,00	0,52		
	SPA	45	3,98	0,37		
	Teknik Servis	23	3,82	0,67		
	Muhasebe	20	3,99	0,37		
Duygusal Bağlılık	Servis	235	3,21	235	3,92	0,001
	Mutfak	124	3,14	124		
	Önbüro	40	2,70	40		
	Kat Hizmetleri	89	3,50	89		
	SPA	45	3,09	45		
	Teknik Servis	23	3,16	23		
	Muhasebe	20	3,56	20		
Rasyonel Bağlılık	Servis	235	4,36	0,80	1,90	0,078
	Mutfak	124	4,19	0,89		
	Önbüro	40	4,11	1,14		
	Kat Hizmetleri	89	4,36	0,59		
	SPA	45	4,57	0,56		
	Teknik Servis	23	4,34	0,88		
	Muhasebe	20	4,39	0,43		
Normatif Bağlılık	Servis	235	4,17	0,70	1,61	0,141
	Mutfak	124	4,06	0,80		
	Önbüro	40	3,99	1,08		
	Kat Hizmetleri	89	4,20	0,66		
	SPA	45	4,40	0,60		
	Teknik Servis	23	4,08	0,87		
	Muhasebe	20	4,10	0,59		

$p < 0.05$ ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır; $* = p < 0.01$

Araştırma bulgularına göre katılımcıların iş güçlüğü düzeylerinin çalışılan bölüme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p < 0,05$) tespit edilmiştir. Farklılığın hangi grupta olduğunu bulmak için yapılan Post Hoc testi sonucu farklılığın servis departmanı ve mutfak departmanında çalışanlar ile muhasebe ve önbüro çalışanları arasında olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada servis bölümü ve mutfak çalışanlarının iş güçlüğü düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yiyecek içecek departmanı otel içerisinde tek bir departman olarak düşünüldüğü için, bu verilerden hareketle H_{2d} hipotezi kabul edilmiştir.

Bir diğer ölçeğimiz örgütsel bağlılığın çalışma bulgularına göre katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışan bölüme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Farklılığın hangi grupta olduğunu bulmak için yapılan Post Hoc testi sonucu farklılığın servis bölümü ile muhasebe ve önbüro arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu verilerden hareketle H_{3d} hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda çalışan bölümün masa başı iş dediğimiz önbüro ve muhasebe bölümüne göre, daha çok fiziksel yeterlilik isteyen ve temposu yüksek olan yiyecek içecek departmanının iş güçlüğüünün yüksek olması uzun yorucu mesai saatleri ve aynı zamanda otel müşterisi dışında da müşterilere sürekli hizmet vermeleri ile açıklanabilir.

Tablo 12’de katılımcıların iş güçlüğü ve örgütsel bağlılık ile ilgili görüşlerinin aylık kazançlarına göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların İş güçlüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Aylık Kazançlarına Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Aylık kazanç	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
İş Güçlüğü	Asgari Ücret	255	3,69	0,57	2,77	0,041
	20000-25000	203	3,70	0,41		
	26000-29000	63	3,70	0,49		
	30000 ve Üzeri	55	3,89	0,37		
Örgütsel Bağlılık	Asgari Ücret	255	3,74	0,71	6,75	0,000
	20000-25000	203	3,92	0,49		
	26000-29000	63	3,94	0,50		
	30000 ve Üzeri	55	4,08	0,49		
Duygusal Bağlılık	Asgari Ücret	255	3,08	1,07	3,76	0,011
	20000-25000	203	3,35	0,91		
	26000-29000	63	3,10	0,83		
	30000 ve Üzeri	55	3,35	0,83		
Rasyonel Bağlılık	Asgari Ücret	255	4,23	0,94	4,11	0,007
	20000-25000	203	4,31	0,65		
	26000-29000	63	4,50	0,66		
	30000 ve Üzeri	55	4,58	0,61		
Normatif Bağlılık	Asgari Ücret	255	4,02	0,80	6,24	0,000
	20000-25000	203	4,18	0,67		
	26000-29000	63	4,35	0,71		
	30000 ve Üzeri	55	4,40	0,66		

$p<0.05$ ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır; $*=p<0.01$

Araştırma bulgularına göre katılımcıların iş güçlüğü ve örgütsel bağlılık düzeylerinin aylık gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Farklılığın hangi grupta olduğunu bulmak için yapılan Post Hoc testi sonucu asgari ücret ile 30000 ve üzeri alanlar arasında olduğu, katılımcıların gelirleri arttıkça iş güçlüğü düzeylerinin düştüğü veya katılımcıların gelirleri azaldıkça iş güçlüğü düzeylerinin yükseldiği tespit edilmiştir. Üst (2012: 66) Erzurum’da otel çalışanlarının iş güçlüğü durumuna yönelik yapmış olduğu bir araştırmada, çalışanların gelirleri arttıkça iş güçlüğü düzeylerinin düştüğü veya gelirleri azaldıkça iş güçlüğü düzeylerinin yükseldiğini bulgulamıştır. Bu verilerden hareketle H2_e ve H3_e hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 13’de katılımcıların iş güçlüğü ve örgütsel bağlılık ile ilgili görüşlerinin işletmedeki çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 13. Katılımcıların İş güçlüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	İşletmede çalışma süresi	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
İş Güçlüğü	1 yıldan az	76	3,70	0,54	4,80	0,000
	1-4 yıl	215	3,73	0,47		
	5-8 yıl	159	3,80	0,43		
	9-12 yıl	62	3,48	0,67		
	13-15 yıl	37	3,57	0,35		
	15 yıldan fazla	27	3,81	0,39		
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	76	3,73	0,66	1,99	0,048
	1-4 yıl	215	3,83	0,56		
	5-8 yıl	159	3,92	0,61		
	9-12 yıl	62	3,82	0,76		
	13-15 yıl	37	3,94	0,45		
	15 yıldan fazla	27	4,08	0,53		
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	76	2,93	0,98	6,69	0,000
	1-4 yıl	215	3,04	0,99		
	5-8 yıl	159	3,34	0,99		
	9-12 yıl	62	3,61	0,84		
	13-15 yıl	37	3,57	0,80		
	15 yıldan fazla	27	3,07	0,75		

Tablo 13 (Devam). Katılımcıların İş güçlüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	İşletmede çalışma süresi	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Rasyonel Bağlılık	1 yıldan az	76	4,27	0,86	3,86	0,002
	1-4 yıl	215	4,38	0,71		
	5-8 yıl	159	4,34	0,87		
	9-12 yıl	62	3,98	0,94		
	13-15 yıl	37	4,32	0,55		
	15 yıldan fazla	27	4,69	0,57		
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	76	4,11	0,80	3,90	0,002
	1-4 yıl	215	4,19	0,67		
	5-8 yıl	159	4,17	0,74		
	9-12 yıl	62	3,91	0,94		
	13-15 yıl	37	4,01	0,62		
	15 yıldan fazla	27	4,60	0,66		

$p < 0.05$ ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır; $* = p < 0.01$

Araştırma bulgularına göre katılımcıların iş güçlüğü ve örgütsel bağlılık düzeylerinin işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p < 0,05$) tespit edilmiştir. Farklılığın hangi grupta olduğunu bulmak için yapılan Post Hoc testi sonucu 1 yıldan az çalışanlar ile 9-12 yıl ve 13-15 yıl çalışanlar arasında, diğer grupta ise 1-4 yıl ile 9-12, 13-15 ve 15 yıldan fazla çalışanlar arasında olduğu, bu bağlamda katılımcıların işletmede çalışma süreleri arttıkça iş güçlüğü düzeylerinin arttığı veya katılımcıların işletmede çalışma süreleri azaldıkça iş güçlüğü düzeylerinin düştüğü tespit edilmiştir. Yatkın (2017: 84) Kuşadası'nda otel çalışanların iş güçlüğü düzeylerine yönelik yapmış olduğu bir çalışmada, katılımcıların iş güçlüğü düzeyleri ile işletmedeki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulamamıştır, bulgular incelendiğinde personelin büyük çoğunluğunun 1 yıldan az ve 1-5 yıl süredir otelde çalışıyor olmasından yani mevsimsellikten kaynaklandığı düşünülmektedir. Afyonkarahisar'daki otellerin ise 12 ay açık olması ve çalışanları aynı işletmede uzun yıllar çalışmış olmasından dolayı anlamlı farklılıklar çıktığı düşünülmektedir. Bu verilerden hareketle H_{2f} hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde ise farklılığın 1 yıldan az çalışanlar ile 9-12 yıl çalışanlar arasında ve 1-4 yıl ile 9-12 yıl çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Özer (2018: 283) Afyonkarahisar'da otel yiyecek içecek bölümü çalışanlarına yönelik yapmış olduğu bir araştırmasında da ise örgütsel bağlılık ile işletmede çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edememişken, bu çalışmada farklılık tespit

edilmiştir. Bunun geçen 2 yıllık süredeki çalışma şartlarından olduğu düşünülebilir. Bu verilerden hareketle H3_f hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 14'te katılımcıların iş güçlüğü ve örgütsel bağlılık ile ilgili görüşlerinin sektördeki çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 14. Katılımcıların İş güçlüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Sektörde çalışma süresi	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
İş Güçlüğü	1 yıldan az	38	3,56	0,71	1,53	0,008
	1-4 yıl	80	3,65	0,54		
	5-8 yıl	114	3,74	0,47		
	9-12 yıl	120	3,73	0,51		
	13-15 yıl	145	3,76	0,41		
	15 yıldan fazla	79	3,67	0,46		
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	38	3,50	0,82	9,53	0,000
	1-4 yıl	80	3,66	0,65		
	5-8 yıl	114	3,77	0,55		
	9-12 yıl	120	3,87	0,60		
	13-15 yıl	145	4,06	0,50		
	15 yıldan fazla	79	3,98	0,55		
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	38	2,52	0,92	42,43	0,000
	1-4 yıl	80	2,58	0,87		
	5-8 yıl	114	2,73	0,82		
	9-12 yıl	120	3,30	0,95		
	13-15 yıl	145	3,89	0,69		
	15 yıldan fazla	79	3,44	0,83		
Rasyonel Bağlılık	1 yıldan az	38	4,15	1,13	1,03	0,398
	1-4 yıl	80	4,33	0,87		
	5-8 yıl	114	4,43	0,87		
	9-12 yıl	120	4,28	0,80		
	13-15 yıl	145	4,28	0,62		
	15 yıldan fazla	79	4,38	0,72		
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	38	3,95	0,99	1,79	0,112
	1-4 yıl	80	4,20	0,80		
	5-8 yıl	114	4,28	0,65		
	9-12 yıl	120	4,13	0,78		
	13-15 yıl	145	4,06	0,66		
	15 yıldan fazla	79	4,21	0,76		

p<0.05 ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır; *=p<0.01

Araştırma bulgularına göre, katılımcıların sektördeki çalışma sürelerine göre iş gücü ve örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğu ($p<0,05$) tespit edilmiştir. İş gücü düzeyi açısından, 1 yıldan az çalışanlar ile 13-15 yıl ve 15 yıldan fazla çalışanlar arasında, 1-4 yıl çalışanlar ile 9-12 yıl, 13-15 yıl ve 15 yıldan fazla çalışanlar arasında, 5-8 yıl çalışanlar ile 9-12 yıl, 13-15 yıl ve 15 yıldan fazla çalışanlar arasında farklılıklar gözlenmiştir. Bu bağlamda, katılımcıların sektördeki çalışma süreleri arttıkça iş gücü düzeylerinin arttığı veya sektördeki çalışma süreleri azaldıkça iş gücü düzeylerinin düştüğü tespit edilmiştir. Kırkan (2014: 117) ve Yıldız (2018: 78) tarafından yapılan benzer araştırmalarda da, çalışma süreleri arttıkça iş gücü düzeylerinin arttığı veya çalışma süreleri azaldıkça iş gücü düzeylerinin düştüğü bulunmuştur. Örgütsel bağlılık açısından ise, 1-4 yıl çalışanlar ile 13-15 yıl ve 15 yıldan fazla çalışanlar arasında, 5-8 yıl çalışanlar ile 13-15 yıl ve 15 yıldan fazla çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu analiz, sektörde çalışma süresinin, iş gücü ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. İşletmelerin, çalışanların çalışma sürelerine göre bu faktörleri dikkate alarak iş yükünü dengeleme, destek programları sunma ve çalışan bağlılığını artırıcı stratejiler geliştirme gibi önlemler almaları önerilmektedir. Bu, hem çalışanların memnuniyetini artırabilir hem de işletmenin verimliliğine katkıda bulunabilir. Bu verilerden hareketle H2_g ve H3_g hipotezleri kabul edilmiştir.

4.5. KATILIMCILARIN İŞ GÜCÜ DÜZEYLERİNİN, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, kullanılan ölçeklere ve boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapmalar verilmiş ve iş gücü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizine dair bulgular paylaşılmıştır. Tabachnick ve Fidell (2013) referans alınarak verilerin normal dağılıma uygun olduğu belirlenmiş ve bu nedenle Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır.

Tablo 15'te, katılımcıların 'İş gücü' ve 'örgütsel bağlılık' ile ilgili görüşleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen genel korelasyon katsayıları sunulmuştur."

Tablo 15. İş Güçlüğü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

		İş güçlüğü	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Rasyonel Bağlılık	Normatif Bağlılık
İş güçlüğü	r	1				
	p					
Örgütsel Bağlılık	r	,776**	1			
	p	0				
Duygusal Bağlılık	r	,469**	,657**	1		
	p	0	0			
Rasyonel Bağlılık	r	,630**	,776**	,119**	1	
	p	0	0	,004		
Normatif Bağlılık	r	,617**	,776**	,090*	,735**	1
	p	0	0	,031	0	

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişki ele alınırken veriler normal dağılım gösterdiğinden Pearson Korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Buna göre, iş güçlüğü ile örgütsel bağlılık arasında düşük ($r: ,776^{**}$) ve anlamlı ($p: .000 < p: .05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların iş güçlüğü düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinde düşüş gözlenmektedir.

Otel işletmeleri çalışanlarının iş güçlüğü düzeylerinin, örgütsel bağlılığına olan etkisinin ele alındığı bu araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Korelasyon katsayılarının kullanıldığı analizlerde araştırma hipotezlerin doğrultusunda, iş güçlüğü bağımsız değişken, örgütsel bağlılık ve alt boyutları ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Araştırma bulgularının değerlendirilmesi sürecinde işgörenlerin iş güçlüğü düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesinin ardından, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetinin tespiti için ise bir sonraki aşamada Tek Değişkenli Doğrusal Regresyon Analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 16).

Tablo 16. İşgörenlerin İş güçlüğü Düzeylerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
Sabit	0,317	0,121		2,611	0,009
İş Güçlüğü	0,955	0,032	0,776	29,478	0,000
r: 0,776 r ² : 0,606 Düzeltilmiş r ² : 0,603 F: 868,933 p: 0,000					

* Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Bulgulara göre, iş güçlüğü düzeyinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($t= 2,611$; $p=0,00<0,05$). Örgütsel bağlılık (y) ve İş güçlüğü (x) arasındaki regresyon eşitliği $y= 0,317 + 0,955 x$ olarak bulunmuştur. Diğer bir ifade ile iş güçlüğü düzeyindeki her bir birimlik artış, örgütsel bağlılığını %95 oranında azaltmaktadır. Ayrıca, değişkenlerin birbiri üzerinde açıkladıkları varyans (r^2) %60,6'dır. Diğer bir ifade ile iş güçlüğü arttıkça, örgütsel bağlılığının da kısmen azalacağı söylenebilir. Bu nedenle “H1_a: İşgörenlerin iş güçlüğü düzeyleri yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeyleri düşmektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 17. Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Olma Durumu

HİPOTEZLER	KABUL / RED
H1: İşgörenlerin iş güçlüğü düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	
H1 _a : İşgörenlerin iş güçlüğü düzeyleri yükseldikçe örgütsel bağlılıkları düşmektedir.	KABUL
H2: İşgörenlerin iş güçlüğü ile ilgili değerlendirmelerinde, demografik değişkenlere göre istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir.	
H2 _a : İş güçlüğü düzeyleri işgörenlerin mesai saatlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H2 _b : İş güçlüğü düzeyleri işgörenlerin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H2 _c : İş güçlüğü düzeyleri işgörenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H2 _d : İş güçlüğü düzeyleri işgörenlerin çalıştıkları pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H2 _e : İş güçlüğü düzeyleri işgörenlerin gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H2 _f : İş güçlüğü düzeyleri işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H2 _g : İş güçlüğü düzeyleri işgörenlerin sektör tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H3: İşgörenlerin örgütsel bağlılık ile ilgili değerlendirmelerinde, demografik değişkenlere göre istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir.	
H3 _a : Örgütsel bağlılık işgörenlerin mesai saatlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H3 _b : Örgütsel bağlılık işgörenlerin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H3 _c : Örgütsel bağlılık işgörenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H3 _d : Örgütsel bağlılık işgörenlerin çalıştıkları pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL

Tablo 17 (Devam). Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Olma Durumu

HİPOTEZLER	KABUL / RED
H3 _e : Örgütsel bağlılık işgörenlerin gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir	KABUL
H3 _f : Örgütsel bağlılık işgörenlerin işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H3 _g : Örgütsel bağlılık işgörenlerin sektör tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL

Hipotezlerin kabul/red sonuçlarına baktığımızda H1_a, H2_a, H2_b, H2_c, H2_d, H2_e, H2_f, H2_g, H3_a, H3_b, H3_c, H3_d, H3_e, H3_g, hipotezleri kabul edilirken, H3_f hipotezinin ise red edildiği görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmelerinde sunulan hizmetlerin çeşitliliği ve sorumluluk gerekliliği, bu işletmelerin iyi organize edilmiş ve koordine edilmiş olması zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Bu süreçlerde hata riskini en aza indirmek önemlidir. İşletmelerde çalışanların eğitilmiş, nitelikli ve deneyimli olmaları, işletmenin belirlediği hedeflere ulaşmasını kolaylaştırır. Özellikle turizm işletmeleri için otelcilik hizmetleri, işletmenin kârlılığı açısından hayati öneme sahiptir. İyi bir hizmet sunumu, müşteri memnuniyetini artırarak tekrar eden müşteri potansiyelini artırabilir ve dolayısıyla satışları yükseltebilir. Bu nedenle, otelcilik hizmetlerinin organizasyonu, eğitilmiş ve tecrübeli çalışanlar ile etkili bir şekilde yönetilerek gerçekleştirilmelidir. Konaklama işletmelerindeki otelcilik hizmetlerinin önemi, sektördeki toplam gelirler içindeki payı ile ölçülebilir. Bu hizmetlerin kalitesi ve etkinliği, işletmenin rekabet gücünü ve uzun vadeli başarısını belirleyebilir. Bu bağlamda, işletmelerin yöneticileri ve çalışanları, sürekli olarak hizmet kalitesini artırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için çaba harcamalıdır.

Turizm işletmelerinden olan otellerde iş gücüne sebep olabilecek birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin birçoğu, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı üzerinde olumsuz etkilere sahip olabilir. İş gücüne, çalışanların performansını düşürebilir ve sonuç olarak otel başarısını olumsuz etkileyebilir.

İşin niteliği ve iş yükü, haftalık çalışma saatleri, iş stresi ve iş ilişkileri, terfi fırsatlarının ve ödüllendirmenin yetersizliği, rol belirsizliği ve örgütsel desteğin yokluğu, mobbing (iş yerinde psikolojik taciz), düşük ücret ve elverişsiz çalışma koşulları, yetersiz teçhizat ve karmaşık hiyerarşi, çalışanların gereksinimlerinin görmezden gelinmesi, kötü yönetim anlayışı ve çalışma ortamındaki etkileşim iş gücüne sebep olabilecek bazı çevresel etmenler arasında sayılabilir.

Bu faktörler, otel çalışanlarının iş yaşam kalitesini etkileyebilir ve iş memnuniyetini azaltabilir. Bu nedenle, otel yöneticileri bu faktörleri dikkate alarak iş koşullarını iyileştirmeye ve çalışanların örgütsel bağlılığını artırmaya yönelik çaba göstermelidir.

Araştırmanın önemli bulgularına baktığımızda iş gücüne düzeyinin artması, örgütsel bağlılığın azalmasına neden olmaktadır. Katılımcıların verdiği cevaplara göre, iş gücünü etkileyen unsurların örgütsel bağlılık üzerinde belirgin bir negatif etkisi bulunmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların iş gücüne olarak algıladıkları unsurlar

(örneğin, ağır çalışma koşulları, yoğun iş yükü) örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Bu unsurlar, çalışanların işletmeye duygusal bağlılığını azaltmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun, iş güçlüğü unsurlarının örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu düşündüğü gözlemlenmiştir. Bu algılar, iş güçlüğü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin gücünü vurgulamaktadır. Araştırmadan elde edilen önemli sonuçları aşağıdaki gibi maddeler halinde sıralayabiliriz;

- Araştırmaya katılan otellerdeki işgören erkeklerin oranı (% 58) kadın oranına (% 42) göre daha fazladır. Otellerde çalışan erkek çalışanların oranının kadın çalışanlardan bir miktar fazla olmasında ki sebep çalışma koşullarının yoğun ve emeğe dayalı olması ile ilgiliyken diğer bir açıdan bakıldığında ise hemen hemen sayıların birbirine yakın olduğu da söylenebilir, bu bağlamda kadın iş gücünün sektörde oldukça aktif olduğu sonucunu da çıkarılabilir.

- Katılımcıların İşletmede çalışılan yılları ile ilgili verileri incelendiğinde, en yüksek oranın (% 37,3) ile 1-4 yıl grubuna ait olduğu görülmektedir. Bu grubu sırasıyla (% 27,6) ile 5-8 yıl grubu takip etmektedir. Buradan çalışanların çoğunun uzun seneler aynı işletmede çalıştığı, 1 yıldan az zamandır çalışanların tüm toplama göre düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda bölgedeki otel işletmelerinin tüm sene boyunca faaliyet göstermelerinden, yani mevsimsel olmayışından, kaynaklandığı düşünülmektedir.

- Çalışanların çalışma saatlerine göre, 8 saat çalışanların iş güçlüğü seviyelerine yönelik algıları, 8 saatten fazla çalışanlara kıyasla daha düşük görülmektedir. Örgütsel bağlılık açısından ise, 8 saat çalışanların, 8 saatten fazla çalışanlara göre daha yüksek bir bağlılık sergiledikleri gözlemlenmiştir. Bu ifadeler, çalışma saatlerinin iş güçlüğü ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini açıkça vurgulamakta ve çalışma sürelerinin çalışanların algıları üzerinde nasıl farklılık yaratabileceğini göstermektedir.

- Katılımcıların yaşları ile iş güçlüğü düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu farklılık özellikle 18-25 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu arasında belirgindir. 18-25 yaş grubundaki çalışanlar, 46-55 yaş grubundaki çalışanlara kıyasla iş güçlüğüne daha az algılamaktadır ve örgütsel bağlılıkları daha yüksektir. Bu durum, genç yaştaki çalışanların işletmeden beklentileri (yükselme ve kariyer fırsatları gibi) ve zorluklara dirençli olmaları etkilemiş olabilir. Yaş grupları arasındaki farkların iş güçlüğü algısı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Genç yaş grubundaki çalışanların daha yüksek örgütsel

bağılığa ve daha düşük iş güçlüğü algısına sahip olmalarının nedenleri, kariyer beklentileri ve fiziksel dayanıklılık gibi faktörlerle ilişkilendirilmiştir.

- Bu araştırmanın sonucunda tespit edilen diğer önemli bir husus, iş güçlüğü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmasıdır. Katılımcıların iş güçlüğü düzeylerinin, örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların iş güçlüğü algısı, örgütsel bağlılıklarının artmasına veya azalmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, işgörenlerin iş güçlüğü düzeyleri, örgütsel bağlılıklarının artmasına veya azalmasına sebep olmaktadır. işletme sahipleri, yatırımcılar ve yöneticiler tarafından aşağıdaki maddeler dikkate alındığında işletmedeki iş güçlüğü düzeylerinin azalması ve örgütsel bağlılığın artması muhtemeldir:

- İşin niteliği ve iş yükü: İşletme sahipleri ve yöneticiler, çalışanların iş yükünü dengeli bir şekilde yönetmeli ve işin niteliğini iyileştirmek için gerekli adımları atmalıdır.

- Haftalık çalışma saatleri: Makul çalışma saatleri belirlenmeli ve çalışanların iş ve özel hayat dengesini sağlamalarına olanak tanınmalıdır.

- İş stresi ve iş ilişkileri: İşletme sahipleri ve yöneticiler, iş stresini azaltmak için destekleyici bir çalışma ortamı oluşturmali ve iş ilişkilerini güçlendirmek için çeşitli etkinlikler düzenlemelidir.

- Terfi fırsatları ve ödüllendirme: Çalışanların performanslarını ödüllendirecek ve kariyerlerini geliştirebilecekleri terfi fırsatları sunulmalıdır.

- Rol belirsizliği ve örgütsel destek: Net roller ve sorumluluklar belirlenmeli ve çalışanlara destek sağlanmalıdır.

- Mobbing ve kötü yönetim: İşletme sahipleri ve yöneticiler, mobbing gibi zararlı davranışları önlemek ve etkili bir yönetim anlayışı benimsemek için gerekli önlemleri almalıdır.

- Çalışma ortamı ve teçhizat: Elverişli çalışma koşulları sağlanmalı ve çalışanların gereksinimleri karşılanmalıdır.

- Bu maddelerin dikkate alınması, işletmedeki iş güçlüğü azaltabilir ve çalışanların örgütsel bağlılığını artırarak verimliliği artırabilir.

Bu sebeple gerek orta ve üst düzey işletme yöneticileri gerekse yatırımcılar ve işletme sahipleri, aşağıdaki uyarıları göz önünde bulundurmaları halinde işletmedeki iş

güçlüğü seviyesinin düşeceği ve örgütsel bağlılığın yükseleceği haliyle de verimin ve performansın da artacağı düşünülmektedir;

Seçim Kriterleri: Orta düzey ve üst düzey yöneticiler, gerekli bilgi ve donanımına sahip, sürekli kendini güncelleyen, iletişime açık ve tarafsızlık prensibine bağlı kişilerden seçilmelidir. Bu, işletmenin başarısı için kritik bir öneme sahiptir.

Çalışan Profili: Otellerde doğrudan misafirlerle iletişimde olan personel, özellikle eğitilmiş ve iletişim becerileri gelişmiş kişilerden olmalıdır. Departman içi eğitimlerle iletişim becerileri ve misafir memnuniyeti üzerine odaklanılmalıdır.

İş Güçlüğü Azaltma Yöntemleri: İş güçlüğü azaltmak için çeşitli adımlar atılmalıdır. Bu adımlar arasında, yoğun çalışma zamanlarında ek çalışan ve ilave donanım sağlanması, personelin başarılarının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi, bireysel aktivite ve dinlenme sürelerinin artırılması, yöneticilerin destek sağlaması, iletişim kalitesinin artırılması, sorumluluk ölçüsünün düzenlenmesi ve yeni görevler verilmesi gibi uygulamalar bulunmaktadır.

Bu öneriler, işletmedeki iş güçlüğü azaltarak çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artırabilir, bu da otelin başarısını olumlu yönde etkileyebilir.

Aktif olarak hizmet veren 5 yıldızlı Afyonkarahisar otellerinde yapılan bu araştırma da birçok araştırma gibi, yöntem ve kapsam bakımından bir takım sınırlılıkları vardır. Bu bağlamda literatüre katkıda bulunabilmesi ve sektördeki uygulamalarda daha çok faydalanılabilmesi açısından, gelecekte farklı bir zaman aralığında bu tarz çalışmaların yapılması gereklidir. Bu tarz araştırmaları yapacakların bazı tavsiyeleri göz önünde bulundurmaları araştırmalarına, değerli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir;

Demografik Değişkenler ve İş Tatmini: Gelecekteki araştırmalarda demografik değişkenlerin yanı sıra iş tatmini, işe bağlılık, işgören devamsızlığı, tükenmişlik, güçlendirme ve performans gibi farklı faktörlerin örgütsel bağlılığa etkisini incelemek önemlidir. Bu faktörlerin anlaşılması, işletmelerin performanslarını artırmak için önemli ipuçları sağlayabilir.

Çözüm Yolları Geliştirme: Araştırmacılar, belirlenen sorunlara çözüm yolları geliştirmeye odaklanmalıdır. Bu, çalışmanın sadece sorunları tanımlamakla kalmayıp aynı zamanda pratik çözümler sunarak sektöre katkı sağlamasını sağlar.

Çalışma Alanını Genişletme: Gelecekteki çalışmaların sadece otellerle sınırlı kalmaması, aynı zamanda seyahat işletmeleri, tur operatörleri, havayolu şirketleri araç kiralama firmaları gibi diğeri turizm işletmelerinde de yapılabilir.



KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O. ve Keklik, B. (2011). Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 305-318.
- Ağlargoç, O. (2012). Yönetim ve Organizasyon-1 İçinde; *Denetim* (Ed; C. Koparal), ss. 149-183. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Ahmad, H., Ahmad, K. and Shah, I. A. (2010). Relationship Between Job Satisfaction, Job Performance Attitude Towards Work And Organizational Commitment. *European Journal of Social Sciences*, 18(2), 257-267.
- Akdur, R. (2003). *Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme ve Değerlendirme Kılavuzu*. Ankara: Onur Matbaacılık.
- Akkoç, İ. ve Çiftçi, A. F. (2016). Lider-Üye Etkileşiminin Tükenmişliğe Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 193-211.
- Aladağ, Z. (2011). *Karar Teorisi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. Ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. 4.Baskı. İstanbul: Avcı Ofset.
- Ardahan, F. (2010). Hizmet üretiminde serbest muhasebeci ve mali müşavirlerin mesleki problemleri, mesleği algılama biçimleri ve iş tatmini düzeyleri: Antalya örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19), 101-138.
- Arslan, S. (2015). İstanbulda bulunan ortaokul kurumlarında görev yapan görsel sanatlar öğretmenlerinin mobbing (yıldıma) yaşama düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Aşık, A.N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467(6), 31-51.
- Atay, S. (2006). Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi. (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir
- Aydın, C. (2008). *Karar Verme Süreçlerinde Kurumsal Bilginin Önemi: Kültür ve Turizm Bakanlığında Bir Uygulama*, (Uzmanlık Tezi) Kültür ve Turizm Bakanlığı. Ankara.
- Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Azeem, S. M. (2010). Job Satisfaction And Organizational Commitment Among Employees In The Sultanate of Oman. *Psychology*, 1(4), 295-300.
- Bakan, İ. (2011). Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 29-56.
- Bakan, İ., Eyitmiş, A. M., Erşahan, B., Doğan, İ. F. ve Bulunmaz, G. (2011). Banka Çalışanlarının İş Tatmin ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Çatışma Tür ve Stratejilerine Bakış Açıları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Alan Araştırması. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1(1), 23-27.
- Balay, R. (2014). Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık. Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2003). Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Barling, J., Kelloway, E. K. and Iverson, R. D. (2003). High-Quality Work, Job Satisfaction, And Occupational Injuries. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 276-283.

- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, T. ve Ardıç, K. (2002). Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği. *İktisat İşletme ve Finans*, 17, 72-81.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Bilim Kitap Kirtasiye.
- Başığit, A. (2006). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi. (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 16(59), 125-139.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Belli, E. (2014). *Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Mobbing Düzeylerinin Araştırılması ve Örgütsel Bağlılık Yönünden Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Erzurum.
- Bilgiç, R. (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), 66-77.
- Blau, G. J. ve Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of management review*, 12(2), 288-300.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş üniversitesi dergisi*, 9(1), 1-18.
- Brockner, J., Tyler, T. R. ve Schneider, R. C. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 241-261.
- Büyükyılmaz, O. ve Tunçbiz, B. (2016). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 89-114.
- Canbaz, O. (2019). Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Carvajal, M. J., Popovici, I. and Hardigan, P. C. (2018). Gender Differences In The Measurement Of Pharmacists' Job Satisfaction. *Human Resources For Health*, 16(1), 1-8.
- Cengiz, A. A. (2001). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama. (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Chandrasekara, W. S. (2019). Relationship Among Big Five Personality Traits, Job Performance & Job Satisfaction: A Case Of School Teachers In Sri Lanka. *International Journal of Information, Business and Management*, 11(2), 219-232.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539-554.
- Çağlar, A. (2018). İş Güçlüğünün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Ankara'daki Dört Ve Beş Yıldızlı Oteller Örneği, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.
- Çavundurluoğlu, E. (2016). İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel

- bağlılık düzeylerinin incelenmesi. (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Çavuşoğlu, S. ve Palamutçuoğlu, B. T. (2017). İş Tatmininin Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 430-444.
- Çelik-Keleş, H. N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Çetin, C. ve Akyelli, N. (2020). Sanal kaytarma ve iş doyumu ilişkisi. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 41-59.
- Çetin, F. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çetin, F., Basım, H. N. ve Karataş, M. (2011). Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 18(1), 71-85.
- Çetin, İ. (2012, Eylül). Tutum nedir? Tutumların özellikleri. Tavsiyeediyorum. https://www.tavsiyeediyorum.com/makale_9597.html.
- Çırpan, H. (1999). Örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi. (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Çivilidağ, A. (2017). İş Yaşamında Sanal Kaytarmanın İş Stresi, İş Doyumu İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 59, 355-373.
- Çolak, M. (2007). *Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya.
- Çolakradioğlu, O. (2012). Ergenlerde Karar Verme Ölçeği'nin Ortaöğretim Öğrencileri İçin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 387-403.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*. 6(2).
- Demir, M., Ayas, S. ve Yıldız, B. (2018). Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 231-254.
- Demirağ, B. İ. (2022). Resmi ortaokullardaki öğretmenlerin yöneticilerine duyduğu güven ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Demirbilek, S. ve Türkan, U. Ö. (2008). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Artırılmasında Personel Güçlendirmenin Rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(1), 47-67.
- Demirtaş, H. (2010). The Organizational Commitment and Job Satisfaction among Teachers Working at Private Courses. *Inonu University Journal of the Faculty of Education (INUJFE)*, 11(2), 177-206.
- Dikmen, B. (2012). Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramı'nın çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma. (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Doğan, E. Ş. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Doğan, K. C. (2015). Yönetimin Bir Fonksiyonu Olarak Denetim ve Kamu Yönetimindeki Yeri. *Ombudsman Akademik*, 3, 107-141.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0 (29),

37-61.

- Dolu, B. (2011). Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/adresinden edinilmiştir>.
- Dozier, J. B. ve Miceli, M. P. (1985). Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behavior perspective. *Academy of Management Review*, 10(4), 823-836.
- Drakopoulos, S. A. and Grimani, K. (2013). Injury-Related Absenteeism And Job Satisfaction: Insights From Greek And UK Data. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3496-3511.
- Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, H. (2006). Resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/adresinden edinilmiştir>.
- Eroglu, K. (2011). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.
- Eskiköy Aydoğan, S. (2010). Resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri. (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/adresinden edinilmiştir>.
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: The Free Press.
- Falyalı, H. (2015). *Ortaöğretim 6., 7. ve 8. Sınıflarda Fen Öğretiminde Problem Çözme Becerilerinin Kazandırılmasına Yönelik Öğretmen Uygulamalarının İncelenmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Doğu Akdeniz Üniversitesi Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü. Gazimağusa.
- Firestone, W. A. ve Pennel, J.R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 63(4), 489-525.
- Fu, W. and Deshpande, S. P. (2014). The Impact Of Caring Climate, Job Satisfaction, And Organizational Commitment On Job Performance Of Employees In A China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- Furnham, A., Eracleous, A. and Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, Motivation And Job Satisfaction: Herzberg Meets The Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765-779.
- García-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M. and Rivera-Torres, P. (2005). Job Satisfaction: Empirical Evidence Of Gender Differences. *Women in Management Review*, 20(4), 279-288.
- Gedik, A. ve Üstüner, M. (2017). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi: Bir Meta Analiz Çalışması. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 41-57.
- Gök, D. (2014). İlkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi (Şahinbey/Gaziantep Örneği). (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/adresinden edinilmiştir>.

- Güçlü, H. (2006). Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Güçray, S. S. (2001). Ergenlerde Karar Verme Davranışlarının Öz Saygı ve Problem Çözme Becerileri Algısı İle İlişkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(8), 106-121.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.
- Gülova, A.G. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Resarch Journal*, 3(3), 49-76.
- Günce, S. (2013). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Şanlıurfa.
- Gündoğan, T. ve Müdürlüğü İ.K.G. (2009). Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 31-61.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 397-418.
- Gürül, B. (2013). Takım çalışması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik uygulamalı bir araştırma. Yüksek Lisans tezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Hüseyinliklioğlu, B. (2010). Bireysel değerler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: asker hastanesi çalışanları üzerinde bir inceleme. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel bağlılıkta paradigmatik uyumun yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1).
- İnanç, B.Y. ve Yerlikaya, E.E. (2010). *Kişilik Kuramları*. Ankara: Pegem Akademi.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. Ankara: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- İnci, E. (2011). Erken Çocukluk Döneminde Gelişim İçinde; *Kişilik Gelişimi* (Ed; M. Engin Deniz), ss. 23-29. Ankara: Ertem Basım.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Jones, M. D. (2006). Which Is A Better Predictor Of Job Performance: Job Satisfaction Or Life Satisfaction?. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(1), 20-42.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. and Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative And Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kalay, M. (2015). İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği). Yüksek Lisans tezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Kale, E. (2015). Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 103-119.

- Kalleberg, A. L. ve Reve, T. (1992). Contracts and commitment: economic and sociological perspectives on employment relations. *Human Relations*, 45(9),235-244.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communitise. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karagöz, A. ve Sandıkcı, M. (2023). Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Performansa Etkisi: Afyonkarahisar Termal Oteller Örneği. *Gastroia: Journal of Gastronomy And Travel Research, Dergisi* 7(1), 180-200.
- Karaman, F. ve Altunoğlu, A. E. (2007). Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 109-120.
- Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Karcıoğlu, F. ve Akbaş, S. (2010). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139-161.
- Karcıoğlu, F. ve Alioğulları, Z. (2012). Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 215-237.
- Keskin, Ö. (2015). Yıldırmanın (mobbing) örgütsel bağlılık ve kişi-iş uyumu üzerindeki etkisi. (Yüksek Lisans tezi) <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Kıral, E. ve Deliveli, K. (2019). Eğitim Yönetimi İçinde; *Yönetim Süreçleri* (Ed; N. Cemaloğlu, M. Özdemir), ss. 161-221. Ankara: Pegem Akademi.
- Kırkan, M. (2014). *Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanlarında İş güçlüğü Sendromu: Kuşadası Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.
- Kim, S. (2005). Gender Differences In The Job Satisfaction Of Public Employees: A Study Of Seoul Metropolitan Government, Korea. *Sex Roles*, 52(9), 667-681.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine. *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.
- Kitapçıoğlu, G. (2000). *Bornova Sağlık Grup Başkanlığı Bölgesinde Görev Yapan Ebelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi ve İş Doyumu, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, (Uzmanlık Tezi) Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi. İzmir.
- Klassen, R. M., Usher, E. L. and Bong, M. (2010). Teachers' Collective Efficacy, Job Satisfaction, And Job Stress In Cross-Cultural Context. *The Journal of Experimental Education*, 78(4), 464-486.
- Koçak, D. (2020). İş Özerkliği İle İşe Bağlanma Arasındaki İlişki: Kişi-İş Uyumunun Aracı ve Algılanan Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 699-718.
- Koçoğlu, E. (2010). *İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Korkmazer, F. ve Ekingen, E. (2017). Örgütsel Yabancılaşma'nın İş Tatmini İle İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 63, 459-470.
- Kosovalı, P. (2017). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kurumahmut, D. (2010). *İstanbul'daki Özel Diyaliz Merkezlerinde Çalışan Hemodiyaliz Hemşirelerinin Stres Düzeyleri Ve Stres Düzeylerinin İş Doyumuna Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Lee, R. ve Wilbur, E. R. (1985). Age, education, job tenure, salary, job characteristics, and job satisfaction: A multivariate analysis. *Human Relations*, 38(8), 781-791.
- Li, N., Liang, J. and Crant, J. M. (2010). The Role Of Proactive Personality In Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395-404.
- Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B. and Danish, R. Q. (2010). Job Satisfaction And Organizational Commitment Of University Teachers In Public Sector Of Pakistan. *International Journal of Business And Management*, 5(6), 17-26.
- McDonald, D. J. ve Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mottaz, C.J. (1986). An analysis of the relationship between education and organizational commitment in a variety of occupational groups, *Journal of Vocational Behavior*, 28(3), 214-228.
- Mount, M., Ilies, R. and Johnson, E. (2006). Relationship Of Personality Traits And Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects Of Job Satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591-622.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. (1982). *Employee organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic.
- Mowday, R.T., Steers, R. ve Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- O'reilly, C. ve Caldwell, D.F. (1981). The Commitment and job tenure of new employees: some evidence of postdecisional justification, *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 597- 616.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study. *Journal of The Transportation Research Forum*, 57(2), 83-98.
- Oflaz, M. (2018). *İş Stresinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ölçer, F. and Florescu, M. (2015). Mediating Effect Of Job Satisfaction İn The Relationship Between Psychological Empowerment And Job Performance. *Theoretical And Applied Economics*, 22(3), 111-136.
- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(1), 39-51.
- Özalp, İ. (2012). Yönetim ve Organizasyon-1 İçinde; *Yönetim Bilimine Giriş* (Ed; C. Koparal), ss. 3-19. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*. (2. Baskı), Eskişehir: Kaan Kitabevi.

- Özel, Y. ve Karabulut, A. B. (2018). Günlük Yaşam ve Stres Yönetimi. *Türkiye Sağlık Bilimleri ve Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 48-56.
- Özkılıç, Ö. (2005). *İş Sağlığı ve Güvenliği, Yönetim Sistemleri ve Risk Değerlendirme Metodolojileri*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.
- Öztürk, A. ve Özdemir, F. (2010). İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 189-202.
- Parmerlee, M. A., Near, J. P. ve Jensen, T. C. (1982). Correlates of whistle-blowers' perceptions of organizational retaliation. *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 17.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H. (2017). Motivasyon. Ü. Sığı, ve S. Gürbüz (Der.) *Örgütsel davranış içinde* (ss. 140-164). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Paşaoğlu, D. (2012). Yönetim ve Organizasyon-1 İçinde; *Planlama* (Ed; C. Koparal), ss. 92-105. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Pınar, İ., Kamaşak, R. ve Bulutlar, F. (2008). İş Tatmini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulamalı Faktör Analizi İle İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 151-166.
- Platis, C., Reklitis, P. and Zimeras, S. (2015). Relation Between Job Satisfaction And Job Performance In Healthcare Services. *Social And Behavioral Sciences*, 175, 480-487.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of management Review*, 12(3), 460-471.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Rosenholtz, S. J. ve Sımson, C. (1990). Workplace conditions and the rise and fall of teachers' commitment. *Sociology of Education*. 63(4), 241-257.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organization behavior and belief, new directions in organization behavior. B. M. Staw ve G. R. Salancik (Der), *New Directions in Organizational Behavior içinde* (ss. 1-54). Chicago: St. Clair.
- Salha, H. (2012). *İş Güçlüklerinin İşgören Devir Hızına Etkisi: Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Sapmaz, S. (2013). *Türkiye'de İmalat Sektöründe faaliyet Gösteren Bir İşletmede İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının İncelenmesi ve Verimliliğe Etkilerinin Değerlendirilmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Savgun Doğruöz, S. (2009). Kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması. (Yüksek Lisans tezi) <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Schleicher, D. J., Watt, J. D. and Greguras, G. J. (2004). Reexamining The Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity Of Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 165-177.
- Schwenk, C. H. (1986). Information, cognitive biases, and commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 11(2), 298-310.
- Semerci, N. (2000). Yönetimde Karar Vermenin Kritik Düşünmeyle İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), 191-201.

- Sevinç, İ., & Şahin, A. (2012). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Maliye Dergisi*, 162, 266-281.
- Shahsavarani, A. M., Azad Marz Abadi, E. and Hakimi Kalkhoran, M. (2015). Stress: Facts And Theories Through Literature Review. *International Journal of Medical Reviews*, 2(2), 230-241.
- Solmus, Tarık (2008); “_s Yasamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing) ve Özel Yasama Psikolojik Bakışlar (Editör:Tarık Solmus), Epilson Yayıncılık, İstanbul.
- Somers, M. J. and Casal, J. C. (2009). Using Artificial Neural Networks To Model Nonlinearity: The Case Of The Job Satisfaction-Job Performance Relationship. *Organizational Research Methods*, 12(3), 403-417.
- Sönmez, H. (2014). *Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, H. (2014). Çalışanların örgütsel bağlılıklarının çalışma motivasyonuna olan etkileri (Manisa ili örneği). (Yüksek Lisans tezi) <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şakar, N. (2012). Yönetim ve Organizasyon-1 İçinde; *Yöneltme* (Ed; C. Koparal), ss. 124-147. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Şenyüz, B. P. (2003). Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi ilişkisi üzerine bir araştırma. (Doktora tezi) <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Şimşir, İ. ve Seyran, F. (2020). İş Tatmininin Önemi ve Etkileri. *Meyad Akademi*, 1(1), 25-42.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2013) Using Multivariate Statistics (6th ed.)Pearson, Boston
- Takım, A. (2012). *Örgütsel Çatışmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi (Bir Kamu Kurumunda Uygulama)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tarakcı, H. ve Öneren, Ö.M. (2018). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 71-86.
- Taş, Ö. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taş, Y. (2011). İş Tatmini ve Bilgi Paylaşımı Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 117-131.
- Tengilimoğlu, D. ve Mansur Akdemir, F. (2009). İşletmelerde uygulanan mobbingin (psikolojik Şiddet) örgütsel bağlılığa etkisi, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(3), 69-84.
- Timuroğlu, M.K. (2005). *İşyerinde Narsisizm ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C. and Lim, S. L. O. (2013). The Influences Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Turnover Intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 97, 201-208.

- Tuna, Y. (2012). İletişim İçinde; *İletişim Kavramı ve İletişim Süreci* (Ed; İ. Vural), ss. 2-23. Ankara: Pegem Akademi.
- Tutar, H. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Büro Yönetimi Teknikleri*. İstanbul: Aktif Yayın Dağıtım.
- Türk Dil Kurumu. (t.y.) Adalet. İçinde. Güncel Türkçe sözlük. Erişim tarihi Ocak 25, 2021, <https://sozluk.gov.tr/>.
- Türkçapar, Ü. (2012). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Farklı Değişkenler Açısından İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), 331-346.
- Tüzün, B.A. (2013). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Perakende Sektöründe Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uçan, F. (2019). Örgütsel bağlılık iş tatmini ve kişi-örgüt uyumu bağlamında kamu personel hareketliliği (1.Baskı). Bursa: Ekin Kitabevi.
- Uçar, Z. (2019). Lider Üye Etkileşimi Lensinden Paternalist Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 4(1), 28-49.
- Uğraşoğlu, İ. K. ve Çağanağa, Ç. K. (2017). Öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeylerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education (IJTASE)*, 6(4).
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2018) *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi*, (5.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Urhan, S. (2014). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Üngüren, E., Cengiz, F. ve Algür, S. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Electronic Journal of Social Sciences*, 8(27), 36-56.
- Üst, Ç. (2012). *Turizm Sektörü Çalışanlarının Mesleki İş güçlüğü Düzeylerinin Belirlenmesi: Erzurum Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Erzurum.
- Vandenabeele, W. (2009). The Mediating Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Self-Reported Performance: More Robust Evidence Of The PSM-Performance Relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34.
- Varoğlu, D. (1993). Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri. (Doktora tezi) <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Wasti, A. (2000). Meyer ve allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: 401-410.
- Yağcı, K. (2003). Toplam kalite yönetimi kapsamında meyer-allen örgütsel bağlılık modeli ve otel işletmeleri uygulaması. (Yüksek Lisans tezi) <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Yalçın, S., Yıldırım, İ. ve Akan, D. (2016). Öğretmenlerin İş Yaşam Kaliteleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 205-224.
- Yaralıoğlu, K. (2010). *Karar Verme Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Yatkın, Ö. (2017). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanlarının İş Doyumu İle İş güçlüğü Düzeyi: Kuşadası'nda Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18.
- Yeşil, S., Doğan, İ. ve Doğan, Ö. (2016). Örgüt Kültürünün Girişimcilik Yönelimi İle Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Kahramanmaraş İli Tekstil Sektörü Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 150-172.
- Yıldız, Ş. (2018). *Konaklama İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümlerinde Çalışan İşgörenlerin İş güçlüğü Durumları: Bodrum Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Yücel, İ. (2012). İş Tatmini İle Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi-Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, 33, 1-20.
- Yüksel, İ. (2003). Hemşirelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi. *Öneri Dergisi*, 5(20), 131-139.
- Zaccaro, S. ve Dobbins, G. (1989). Contrasting group and organizational commitment: evidence for differences among multilevel attachment. *Journal of Organizational Behavior*, 10(3), 267-273.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Bu anket formu, “İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi ve İş Güçlüğü Faktörlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi” konulu bir araştırma için veri toplama aracı olarak hazırlanmış olup, belirtilen bilimsel amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtıcı biçimde ve samimi olması araştırmanın amacına ulaşmasında da önemli ölçüde katkılar sağlayacaktır. Bu bakımdan desteklerinizi esirgemeyeceğinize olan inancım, katkılarınız için şimdiden teşekkür ediyor çalışmalarınızda başarılar diliyorum.

Öğrenci

Gül ÖZDEMİR ZENER

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Sibel KULA ÖLMEZ

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz?

☐ Kadın

☐ Erkek

2. Medeni durumunuz?

☐ Evli

☐ Bekar

3. Hangi yaş aralığındasınız?

☐ 18-25

☐ 26-35

☐ 36-45

☐ 46-55

☐ 56 ve üzeri

4. Eğitim Durumunuz?

☐ İlköğretim

☐ Lise

☐ Ön lisans

☐ Lisans

☐ Lisansüstü

5. Şu anda hangi bölümde çalışmaktasınız?

☐ Servis

☐ Mutfak

☐ Önbüro

☐ Kat Hizmetleri

☐ SPA

☐ Teknik Servis

☐ Muhasebe

☐ Diğer

6. Günde ortalama kaç saat çalışmaktasınız?

☐ 8 saat

☐ 8 saat üzeri

7. Aylık kazancınız nedir?

☐ Asgari Ücret

☐ 20000 - 25000

☐ 26000 - 29000

☐ 30000 ve üstü

8. Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız?

☐ 1 yıldan az

☐ 1-4 yıl

☐ 5-8 yıl

☐ 9-12 yıl

☐ 13-15 yıl

☐ 15 yıldan fazla

9. Kaç yıldır sektörde çalışmaktasınız?

☐ 1 yıldan az

☐ 1-4 yıl

☐ 5-8 yıl

☐ 9-12 yıl

☐ 13-15 yıl

☐ 15 yıldan fazla

	İş Güçlüğü Ölçeği	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	Aşağıdaki anket, işinizi yaparken kendi tükenmişlik düzeyinize yönelik kişisel düşüncelerinizi ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı işaretleyiniz					
1	Çalışma ortamımız ve kullandığımız araç-gereçler rahatımız düşünülerek tasarlanmıştır.	1	2	3	4	5
2	İş yerimde havalandırma, ısıtma ve nemlendirme açısından konforumuz düşünülmüştür.	1	2	3	4	5
3	İşim sağlık sorunlarına ve meslek hastalıklarına maruz kalmamıza neden olmaz.	1	2	3	4	5
4	Hizmet verdiğimiz müşteri sayısının fazla olması işimi zorlaştırmaz.	1	2	3	4	5
5	Yerine getirmem gereken bürokratik işlemler işimi güçleştiriyor.	1	2	3	4	5
6	İşim hızlı olmamı ve çok çalışmamı gerektiriyor.	1	2	3	4	5
7	İşimin dışındaki faaliyetler ile görevler yorucu ve zaman alıcı değildir.	1	2	3	4	5
8	Çok sayıda farklı görev almam, birçok alanda performans göstermemi gerektiriyor.	1	2	3	4	5
9	Mesai süresince dinlenmek için yeterli zamanın olmaması beni yormaz.	1	2	3	4	5
10	Görev dağılımları, çalışanların niteliklerine uygun ve adil yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
11	İşim, basittir ve karmaşık olmayan açık görevlerden oluşuyor.	1	2	3	4	5
12	İşimi yapmak için yeteri kadar vakit buluyorum.	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım işletmede yeterli sayıda personel olmaması işimi zorlaştırmaz.	1	2	3	4	5
14	İş tanımım net yapılıyor.	1	2	3	4	5
15	İş yerimde üst ve astlar arasında yeterince iletişim mevcuttur.	1	2	3	4	5
16	İş arkadaşlarımdan sık sık değişmesi işe olan motivasyonumu bozmaz.	1	2	3	4	5
17	Çalışmalarımız takdir edilmekte ve zamanında ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
18	Yöneticiler, ceza ve ödüllerde adil ve tarafsız davranmaktadır.	1	2	3	4	5

	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	Aşağıdaki anket, işinizi yaparken kendi kurumunuzdaki örgütsel bağlılığınız ile ilgili kişisel düşüncelerinizi ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı işaretleyiniz					
	Duygusal Bağlılık	1	2	3	4	5
1	Kendimi duygusal olarak bu İşletmeye bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
2	Bu işletmenin benim için kişisel bir anlamı var.	1	2	3	4	5
3	İşletmeme karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
4	Meslek hayatımın geri kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
5	Bu işletmenin problemlerini kendi problemlerim olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
	Rasyonel Bağlılık	1	2	3	4	5
6	Su anda, istesem bile bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor.	1	2	3	4	5
7	Eğer şu anda bu işletmeden ayrılmaya karar verirsem düzenim altüst olabilir.	1	2	3	4	5
8	Su anda, bu işletmede çalışmak bir zorunluluktan değil çok istememdedir.	1	2	3	4	5
9	Bu işletmeden ayrılmamanın bir nedeni de uygun alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
	Normatif Bağlılık	1	2	3	4	5
10	Benim için avantajlı olsa da, su anda bu işletmeden ayrılmam doğru değil.	1	2	3	4	5
11	Bu işletmeden ayrılamam çünkü buradakilere karşı sorumluluklarım var.	1	2	3	4	5
12	Simdi bu işletmeden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
13	Bu işletme sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
14	Bu işletmeye çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5