

**T.C.  
ATILIM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ANKARA'DA BULUNAN BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET  
VERME YATKINLIĞININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ  
ÜZERİNDEKİ ARACI ETKİSİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Çağatay BİBİCAN**

**Ankara, 2019**





**T.C.  
ATILIM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ANKARA'DA BULUNAN BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE  
HİZMET VERME YATKINLIĞININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ  
TATMİNİ İLİŞKİSİ ÜZERİNDEKİ ARACI ETKİSİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Çağatay Bibican**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu**

**Ankara-2019**

## KABUL VE ONAY

Çağatay BİBİCAN tarafından hazırlanan “Ankara’da Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Hizmet Verme Yatkınlığının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Aracı Etkisi” başlıklı bu çalışma, 11.01.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

---

Prof. Dr. Zekai Öztürk (Başkan)

---

Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu (Danışman)

---

Doç. Dr. Gonca Güzel Şahin (Üye)

## ETİK BEYAN

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesi'ne uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasını;

- Akademik ve etik kurallar çerçevesinde hazırladığımı,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

Aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

2018

---

Çağatay Bibican

## ÖZ

BİBİCAN, Çağatay. Ankara’da Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Hizmet Verme Yatkinlığının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi Üzerindeki Aracı Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2018

Mevcut çalışmada, konaklama veya otel işletmelerinde iş tatmini düzeyini etkileyebilecek örgütsel bağlılık ve hizmet verme yatkinlığı değişkenlerini incelemek hedeflemiş olup, bu hedefe ulaşmak için Ankara’da bulunan 5 yıldız statüsündeki 11 otelden çeşitli departmanlarda çalışan 233 otel çalışanına ulaşılmıştır. Çalışmada temel olarak hizmet verme yatkinlığının örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki aracılık etkisi incelenmiştir. Yapılan literatür taramalarında bu değişkenleri bazı demografik değişkenlerin de etkilediği belirtildiğinden dolayı bu değişkenler de çalışmada göz önünde bulundurulmuş olup öncelikli olarak korelasyon analizi ile çalışmanın tüm değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Sonrasında çalışmanın temel hipotezini test etmek için aracı değişken analizi yapılmış ve korelasyonda çalışmanın ana değişkeni ile ilişkili bulunan demografik değişkenler de kontrol değişkeni olarak analize dahil edilmiştir. Mevcut çalışmada bağımsız değişken olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık; aracı değişken olarak hizmet verme yatkinlığı, bağımlı değişken olarak ise iş tatmini kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda hizmet verme yatkinlığının toplam örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinde, duygusal bağlılık ve iş tatmini ilişkisinde, devamlılık bağlılığı ve iş tatmini ilişkisinde kısmi aracı değişken rolünü üstlendiği bulunurken; normatif bağlılık için bu ilişki bulunamamıştır. Elde edilen bulgular literatür göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir.

### **Anahtar Sözcükler**

Örgütsel Bağlılık, Hizmet Verme Yatkinlığı, İş Tatmini, Aracı Değişken Analizi, Turizm

## ABSTRACT

BİBİCAN, Çağatay. The Mediator Role of Service Orientation on Relationship between Organizational Commitment and Job Satisfaction in Five-star Hotels at Ankara, M.Sc Thesis, Ankara, 2018

In the present study, it was aimed to examine the organizational commitment and service orientation variables which can affect the level of job satisfaction in accommodation or hotel establishments. To reach this aim, 233 hotel employees from 11 five-star hotels located in Ankara was included to the research. In this study, the mediation effect of service orientation on relationship between organizational commitment and job satisfaction was examined. In literature, it was stated that some demographic variables affected this relationship; thus some demographic variables were also taken into consideration. Firstly, the relationships between all variables were examined via correlational analysis. Secondly, in order to test the basic hypothesis of the study, the mediation analysis was performed and the demographic variables related to the main variables of the study were controlled. The sub-dimensions of organizational commitment and organizational commitment as independent variable, job satisfaction as a dependent variable; and service orientation as mediator variable were included to the analysis. As a result of the analyzes, it was found that service orientation has a partial mediator role in the relation between total organizational commitment, affective commitment, continuance commitment and job satisfaction, This relationship was not found for normative commitment. The findings were evaluated in the light of literature.

### **Keywords**

Organizational Commitment, Service Orientation, Job Satisfaction, Mediation Analysis, Tourism

*Ailem'e ve Kız Arkadaşım'a...*

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca bana bilgi ve birikimleri ile destek olup yol gösteren saygı değer danışman hocam Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Geri bildirimleri için saygı değer hocalarım ve jüri üyelerim Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK'e ve Doç. Dr. Gonca GÜZEL ŞAHİN'e teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmaya katılan otellere, yöneticilere ve tüm katılımcılara ayrıca teşekkür diyorum.

Otellerle iletişimimi sağlayarak bana destek veren ve yardımcı olan değerli arkadaşlarım Duygu ÖZTÜRK'e, Hakan BENDER'e ve Murat GENÇ'e tüm kalbimle teşekkürlerimi sunarım.

Özellikle de çalışmalarım boyunca bilgisiyle, sevgisiyle, sabrıyla ve öngörüsü ile hayatımda olduğu gibi çalışmalarım da tüm desteğini benden esirgemeyen, beni yalnız bırakmayan ve analizlerimde usanmadan bana yardımcı olan kız arkadaşım Bilgesu KAÇAN'A sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZ</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>v</b>
<b>SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. İş Tatmini/Doyumu</b> .....	<b>2</b>
1.1.1. İş tatminini etkileyen faktörler .....	3
1.1.2. İş tatmininin önemi .....	6
1.1.3. İş tatmininin sonuçları.....	8
1.1.4. İş tatmininde kuramsal çerçeve.....	9
1.1.5. İş tatmini ölçme araçları.....	15
<b>1.2. Örgütsel Bağlılık</b> .....	<b>16</b>
1.2.1. Örgütsel bağlılığın önemi.....	22
1.2.2. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması .....	23
1.2.3. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler .....	31
1.2.4. Örgütsel bağlılığın sonuçları .....	34
<b>1.3. Hizmet Verme Yatkınlığı</b> .....	<b>35</b>
1.3.1. Hizmet verme yatkınlığını etkileyen faktörler .....	38
<b>1.4. Çalışmanın Amacı ve Hipotezler</b> .....	<b>42</b>
<b>2. YÖNTEM</b> .....	<b>45</b>
<b>2.1. Araştırmanın Modeli</b> .....	<b>45</b>
<b>2.2. Veri Toplama Araçları</b> .....	<b>45</b>
2.2.1. Sosyo-Demografik Bilgi Formu.....	45
2.2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşım Ölçeği .....	45
2.2.3. Hizmet Verme Yatkınlığı.....	46
2.2.4. Minnesota İş Tatmin Anketi.....	46

2.3. Örneklem .....	46
2.4. Araştırma ve Analiz Süreci .....	49
<b>3. BULGULAR.....</b>	<b>51</b>
3.1. Tanımlayıcı Analizler .....	51
3.2. Korelasyon Analizleri .....	57
3.3. Aracı Değişken Analizi .....	60
3.3.1. Aracı değişken analizinin tanımı.....	60
3.3.2. Çalışmanın hipotezleri doğrultusunda aracı değişken analizleri.....	61
<b>4. SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>	<b>68</b>
4.1. Çalışmanın Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	68
4.1.1. Korelasyon analizi sonuçlarının değerlendirilmesi.....	68
4.1.2. Aracı değişken analizi sonuçlarının değerlendirilmesi .....	71
4.2. Çalışmanın Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	74
4.3. Gelecek Çalışmalara ve Uygulayıcılara Öneriler.....	74
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>77</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>92</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>94</b>
Ek 1: Gönüllü Katılım Formu .....	94
Ek 2: Demografik Sorular .....	95
Ek 3: Örgütsel Bağlılığı Ölçme Aracı.....	96
Ek 4: Hizmet Verme Yatkınlığını Ölçme Aracı.....	97
Ek 5: İş Tatminini Ölçme Aracı .....	98

**SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ**

JDI	Job Descriptive Index
JDS	Job Diagnostic Survey
MSQ	Minnesota Satisfaction Questionnaire
SFMSQ	Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire
SPSS	Statistical Package for Social Sciences

## TABLolar DİZİNİ

- Tablo 1. Otelle Göre Katılımcı Dağılımları
- Tablo 2. Örneklemin Demografik Özellikleri
- Tablo 3. Örneklemin Standart Sapma ve Minimum-Maximum Değerleri
- Tablo 4. Otelere Göre Çalışma Değişkenlerinin Ortalaması ve Standart Sapması
- Tablo 5. Örgütsel bağlılık anketine göre soruların ortalaması ve standart sapması
- Tablo 6. Hizmet verme yatkınlığı anketine göre soruların ortalaması ve standart sapması
- Tablo 7. İş tatmini anketine göre soruların ortalaması ve standart sapması
- Tablo 8. Çalışmanın Değişkenleri Arasındaki Kolerasyon Analizi Sonuçları
- Tablo 9. Hizmet Verme Yakınlığının Örgütsel Bağlılık ile İşTatmini Üzerindeki Aracılık Etkisi
- Tablo 10. Hizmet Verme Yakınlığının Duygusal Bağlılık ile İşTatmini Üzerindeki Aracılık Etkisi
- Tablo 11. Hizmet Verme Yatkınlığının Devamlılık Bağlılığı ile İş Tatmini Üzerindeki Aracılık Etkisi
- Tablo 12. Hizmet Verme Yatkınlığının Normatif Bağlılığı ile İş Tatmini Üzerindeki Aracılık Etkisi

## ŞEKİLLER DİZİNİ

- Şekil 1. Maslow'un İhityalar Hiyerarşisi
- Şekil 2. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal ve Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı
- Şekil 3. Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Ögesi
- Şekil 4. Çoklu Bağlılık Çerçevesi
- Şekil 5. Bağlılık Seviyelerinin Sonuçları
- Şekil 6. Araştırmanın Modeli
- Şekil 7. Örneklem Büyüklüğü Hesaplama Formülü ve Bununla İlgili Hesaplamalar
- Şekil 8. Aracı Değişken Modeli
- Şekil 9. Hizmet Verme Yakınlığının Örgütsel Bağlılık ile İşTatmini Üzerindeki Aracılık Etkisi
- Şekil 10. Hizmet Verme Yakınlığının Duygusal Bağlılık ile İşTatmini Üzerindeki Aracılık Etkisi
- Şekil 11. Hizmet Verme Yatkınlığının Devamlılık Bağlılığı ile İş Tatmini Üzerindeki Aracılık Etkisi
- Şekil 12. Hizmet Verme Yatkınlığının Normatif Bağlılığı ile İş Tatmini Üzerindeki Aracılık Etkisi



## 1. GİRİŞ

Turizm, genel olarak bireylerin iş, gezme, görme ve yeni insanlar ile tanışma gibi ihtiyaçlarından doğan bir eylemdir. Dünyada turist gönderen veya kabul eden ülkeler paralel olarak gelişmiş düzeyleri ile de alakalı olmaktadır. Günümüzde refah seviyesinin artması, teknolojinin gelişmesi ve hizmet kalitesinin artmasından dolayı turizm faaliyetlerine katılımın ve rekabetin arttığı görülmektedir. Hem boş zamana sahip olan hem de yoğun iş temposuna sahip bireylerin dinlenme bilincini hesaba katarak daha fazla tatile çıkma veya iş seyahati yapma isteği göstermektedirler (Kozak ve Kozak, 2012).

Dünya ekonomisinin de gelişen, büyüyen ve gelişen yapısı olmasından dolayı turizm çok dinamik ve yoğun sektörler arasındadır. Turizme iş, sağlık, gezme, dinlenme veya tatil amaçlı yönelim artmasından ve rekabetin artmasından dolayı sektörün turistik var olan ürünlerinin daha çok çeşitlendirmeye yöneltmiştir.

Turizm, çok yönlü bir görünüme sahip olan sektörler arasında yer almakta ve ülke ekonomileri için yüksek potansiyelli gelir kaynağı olarak yer almış ve ülkelerin ekonomik sıkıntılarını çözmekte önemli bir rol oynamıştır. Ayrıca turizm, kültürel, sosyal ve ekonomik açıdan gelişmeyi hızlandıran, ülkeler için istihdamın artmasında, yabancı sermaye girdisi sağlaması açısından çok önemli bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır (Onen, 2008).

Turizm sektöründe Türkiye, gereken önemi vererek, turizm için gerekli yatırımları yaparak gelişimini sürdürmüştür. Artan tesisler ve gelire paralel olarak turist sayısında da fazlasıyla olumlu artışlar meydana gelmektedir (Onen, 2008).

Türkiye’de turizm sektörü gelir getirmesi bakımından önemli bir yere sahiptir. Türkiye Turizm ve Kültür Bakanlığı (2018) istatistiklerini göre 2017 yılında yaklaşık 27 milyon TL gelir sağlanmış olup, 2018’in ilk 9 aylık döneminde ise yaklaşık 23 milyon TL gelir elde edilmiştir. Ekonomik faydalarının yanı sıra bireylere de sosyal, kültürel ve çevresel birçok faydasının olduğu da gözlenmiştir (Fagence, 2003). Bu faydalara örnek olarak; sosyal etkileşimi hızlandırması, bireylere kültürü hakkında bilinçlenme ve kültürel mirası koruma bilinci

sağlaması ve toplumların birbirlerine karşı hoşgörülüğünü arttırması verilebilir (Durgun, 2006).

Görüldüğü üzere turizm sektörünün gerek ülke ekonomisine gerek bireyler için birçok faydası bulunmaktadır. Ayrıca turizm sektörü emek yoğun olduğundan çalışan bireylerin de önemi fazlasıyla ön plandadır. Bu nedenle turizm sektörüne katkısının olacağı düşünülen iş tatmini, örgütsel bağlılık ve hizmet verme yatkınlığı kavramlarının incelenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

### **1.1. İş Tatmini/Doyumu**

İş tatmini kavramı literatürde birden fazla araştırmacı ve yazar tarafından tanımlandığı görülmektedir. İş tatmini kavramı aynı zamanda iş doyumu olarak da adlandırıldığı görülmektedir. İş tatmini ile alakalı yapılan tanımlardan bazıları ise şu şekildedir. Locke' a göre (1976) (akt. Çarıkçı, 2000) iş tatmini kişilerin kendi işlerini, yeteneklerini ve deneyimlerini değerlendirdikten sonraki hissettiği veya ortaya çıkan memnuniyet duygusu durumudur. Bir başka tanımda ise Vroom (1964) (akt. Başoda, 2012) ise iş tatminini şöyle tanımlamıştır, çalışan kişilerin iş hayatında edindikleri role duygusal olarak verdiği tepki olarak açıklamaktadır. Diğer bir tanımda ise Hackman ve Oldham (1975) için iş tatmini çalışan kişilerin kendi işlerinden duyduğu haz olarak tanımlanmıştır. Herzberg (1987) ise iş tatminini bir sistem içerisinde çalışan kişilerin işine karşı olumlu olan tutumlarıdır olarak ifade etmiştir. Greenberg ve Baron (1997) (akt. Köroğlu, 2011) için ise iş tatmini tanımı çalışan bireylerin işleri ile alakalı hissettiği genel duygu durumudur olarak ifade edilmiştir.

İş tatmini, işin getirdiği şartların, işten beklentilerin ve elde edilen sonuçların şahsi olarak bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireylerin beklentilerinin, elde edilen sonuçların ve işin şartlarına göre verdiği içsel tepkidir (Schneider & Snyder, 1975).

İş tatmini, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının yanı sıra duygu durumlarının da bir belirtisidir (Akıncı, 2002:3; Koç vd., 2015:494). İş tatmini çalışan kişilerin o işle alakalı beklentilerinin ve o işten elde ettikleri başarılarının karşılaştırılması sonucunda meydana gelmektedir. Bunu kişilerin işlerine karşı

farklı şekillerde duymuş olduğu duygu ve davranışların tümü olarak da ifade edebiliriz. Bundan ötürü eğer kişinin çalıştığı roldeki tutumu olumlu ise iş tatmini olarak adlandırılmakta, eğer olumsuz durum ile karşılaşılırsa bu da iş tatminsizliği olarak adlandırılmaktadır (Spector, 1997).

İş tatmini; bazı bulguların elde edilmesi açısından önemli özelliklere sahiptir. Bu bulgular çalışan bireylerin, tutum ve davranışlarının ne anlama geldiğini ve ayrıca güven duygusu, bağlılık duygusu ve verimlilik gibi önemli unsurları kapsamaktadır (Judge & Klinger, 2008).

### **1.1.1. İş tatminini etkileyen faktörler**

İş tatminini etkileyen faktörler çevresel faktör ve kişisel faktör olarak gruplanabilmektedir. Fakat iş tatminine etki eden birden fazla faktör bulunmaktadır. Örnek vermek gerekirse; yaş, cinsiyet, bireysel faktörler, iş çevresi, kişilik özellikler v.b. Fakat iş tatmini üç farklı boyuttan oluşmaktadır. İlk olarak, iş tatmini bireylerin işlerine olan duygusal cevaptır. Bundan dolayı gözle görülemez, sadece sözler ile ifade edilebilir. İkinci olarak ise, bireylerin işlerindeki beklentilerin ne ölçüde karşılandığının ve kazançlarının ne ölçüde kendisini tatmin ettiğinin belirlenmesidir. Son olarak ise iş tatmini zincir şeklinde birbiriyle bağlantılı ilişkiyi temsil eder. İşin kendisi, alınan ücretler, verilen imkanlar, arkadaş ortamı vb. (Luthans, 1989).

Ayrıca iş tatminin etkilemekte olan unsurların başında tabi ki işin kendisi yer almaktadır. Genellikle çalışanlar iş yerlerinde kendilerinden ne beklenmekte olduğu ve hedefler açıkça nelerdir gibi unsurların belirtilmiş olan işlerde çalışmayı tercih etmektedirler. İşin gereklilikleri açık ve net olması çalışanların görevlerinin ve sorumluluklarının ne kadarını anladığını göstermekte ve tatmini o düzeyde arttırmaktadır. Görev ve sorumlulukların belirsiz olduğu yerlerde ise iş tatminsizliği meydana gelebilmektedir. İşin kendi yapısal özellikleri de iş tatmini için etkili bir unsurdur. İşin sunduğu faydaların artması iş tatminini olumlu yönde etkileyen unsurlardır (Cherrington, 1994; akt. Çarıkçı, 2000).

İşin anlamlı ve eğlenceli bir hal alması da iş tatminin sağlayan bir başka faktördür. İşin dürüstçe yapılması, doğru ve sürekli bir yapıya sahip olması, çalışanların işin

sorumluluğunu üstlenmesi ve işin bazı yetenekler gerektirmesi iş tatminini arttıran diğer unsurlardır (Spector, 1997).

Locke (1976) (akt. Çarıkçı, 2000) iş tatmininin en önemli unsurlarının eşit pay edilmiş ödüller, destekleyici çalışma şartları ve iş ortamıdır olarak açıklamaktadır. Çalışanlara adil ve beklentileri karşılayacak ücret politikaları ve terfi uygulamaları iş tatminini fazlasıyla etkilemektedir. Tatminin oluşmasında çalışanın yeteneği, talebi ve genel ücret standartlarında adaletli olarak algılandığında pozitif etki yaratmaktadır. Bunun yanı sıra fiziki koşullar ve işlerin kolaylaştırılması gibi unsurlar iş tatminini etkilemektedir. Ayrıca destek veren ve samimi olan arkadaşlar ve amirler iş tatminini fazlasıyla etkilemektedir.

İş tatmini üzerinde etkili olan bir unsurda örgütün özellikleridir. Örgütte yönetsel ve teknolojik olarak gelişmelerin yapılması ve örgütün ileriye dönük ayrıca geliştirilebilir olması iş tatminine katkıda bulunmaktadır (Ducharme & Martin, 2000). Örgüt özellikleri dışında çalışanın bazı kişisel özellikleri de iş tatminini etkilemektedir. Bunlar yaş, eğitim durumu ve cinsiyet gibi özelliklerdir. Bu özelliklerin içinde bulunan yaşın tatmin üzerine doğrudan bir etkisi yoktur dolaylı yoldan etkileyebilmektedir. Yaşı daha fazla olan çalışanların; ücretin daha yüksek olması, uzun zamandır işletmede yer alması, rolünün ve sorumluluğunun fazla olması veya tecrübelerinden dolayı kendilerine olan güvenleri gibi nedenlerden tatmin daha yüksek değerlerde çıkabilmektedir (Cherrington, 1994; akt. Çarıkçı, 2000).

Greenberg ve Baron (1997) (akt. Köroğlu, 2011) ise iş tatminini etkileyen en önemli unsurun ücret olduğunu, ücretin yüksek olduğunda tatminin de aynı oranda artacağını savunmaktadır. Ücretin, iş doyumunu üzerindeki etkisi, belirlenen ücret ile kişinin kendisine ödenmesi beklediği ücret ile arasındaki fark olarak belirlenmektedir. Belirlenen ücret beklenen ücrete eş değer ise iş doyumunu sağlanabilmektedir. Bu konuda ücret iş tatmininde önemli bir unsur olarak ele alınmıştır. Ücretin iş tatmininde bu kadar önemli rol almasının nedeni ise ücretin insanların temel ihtiyaçlarını karşılamasından ve başarı duygusu yaratmasından kaynaklanmıştır. Adaletli ve karmaşaya yön vermeyen ücret sistemleri doyumunu fazlasıyla arttırmaktadır.

İş doyumunun çalışmaya doğrudan etkisi olduğu gözlemlense de uzun yıllar iş doyumunu ile alakalı bir çalışma meydana gelmemiştir. 1930 yıllarında çalışmalar yapılmaya başlamıştır. Bu araştırmaların ilkinin Hawtorne başlatmış, davranış, performans ve denetim olarak ele almıştır. Bu çalışmaya başkanlık eden Elton Mayo, işin ve çalışmanın bir topluluk faaliyeti olduğunu belirtmiş, bireylerin birbiri ile ilişkisi olmadan ve kendi ihtiyaçlarına göre toplanmış rastgele insan grupları olmadığını ve verimliliğin oluşmasında ortam ve duygusal unsurların önemli olduğunu vurgusunu yapmaktadır.

Bu çalışmaların ardından, iş doyumunu ile alakalı ilk bütünsel çalışmayı Hoppock (1935) (akt. Pelit ve Öztürk, 2010) gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada araştırmaya katılanların birçoğu işinden tatmin olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada, iş doyumunu ile mesleki rolün doğrusal bir ilişkisi gözlenmiştir. (Roethlisberger ve Dickson, 1939 (akt. Pelit ve Öztürk, 2010); Locke, 1976 (akt. Çarıkçı, 2000)).

Schaffer (1953) ise iş doyumunu ile ilgili önemli bir çalışma yapmıştır. İhtiyacın ve doyumun çerçevesinde on iki temel ihtiyaç basamağı sunmuştur. Bu çalışmanın sonucunda kişisel farklılıkların olması ihtiyaçların değişmesinde önemli bir rol oynamıştır. Ardından ilerleyen dönemlerde iş doyumunu ile alakalı iki çalışma daha olmuştur. Bunlardan birincisi, Brayfield ve Crockett (1955), ikincisi ise Herzberg ve diğerlerine (1957) (akt. Pelit ve Öztürk, 2010) aittir. İlk çalışmada iş doyumunu ile iş arasında alakalı bir ilişki bulunmamıştır. Öte yandan Herzberg ve diğerleri (1957) iş doyumunu ve iş arasında sistemli ilerleyen ilişki tespit etmişlerdir (akt. Pelit ve Öztürk, 2010). Ek olarak bu çalışmada iş doyumunu ve iş doyumsuzluğunu farklı unsurlar olarak ele almışlardır. Bu çalışma işin doğal yapısı ve iş doyumunu üzerine yapılacak olan diğer çalışmalara öncülük niteliğindedir. Herzberg'in çalışmaları iş doyumunu hem ihtiyacın karşılanması hem de işin kendisi şeklinde ele almaktadır (Ezzedeen, 2003).

İnsan kaynakları yönetiminin iş tatmini olarak iş koşullarının önemini yüksek olduğunu anladıklarından dolayı örgüt içinde ve yönetsel olarak yapılan uygulamalarla çalışanların iş yerindeki tutumlarını etkilemeye çalıştıkları gözlemlenmektedir. Fakat iş tatmininde yapılan çalışmalar sonucunda bulunan kişisel özellik ve yönelim gibi faktörler olmasına karşın insan kaynakları

yönetimleri tarafından tam olarak bu durumun anlaşılmadığı görülmektedir. Birçok çalışma bu faktörlerin önemini vurgulasa da insan kaynakları organizasyonları doğrudan çalışan bireylerin kişiliğini etkileyememektedir. Bunun yerine çalışanları seçerken çalışan ve iş arasındaki en uygun eşleştirmeyi yaparak en uygun işe yerleştirerek çalışanların işten duydukları tatmini geliştirmeye çalışmışlardır (Saari, Judge, 2004).

### **1.1.2. İş tatmininin önemi**

İş tatmini kavramı ilk olarak 1920 yıllarında ortaya çıkmış, önemi ise 1930'lu yıllarda anlaşılmıştır. İş tatmininin önemini bireyin ve örgütün kendisi için ayrı ayrı ele almak mümkündür. İş tatmini yaşam doyumu ile alakalı olduğundan bireysel açıdan önem taşımaktadır. Bundan dolayı kişilerin ruh ve fizik sağlığını doğrudan etkilediği görülmektedir. İş tatmininin düşük olması örgüt koşullarının bozulduğunun bir kanıtıdır. İş tatminsizliği yavaş yavaş yerini grev, işi ağırlaştırma, verimi azaltma ve disiplin sorunlarına bırakır (Judge, T.A., Heller, D. & Mount, M.K. 2002).

Çalışan bireyler yaşamının büyük kısmını çalışma ortamında geçirdiğinden dolayı çalışanların iş ve çevresi tatmin konusunda kişiyi ruhsal ve fiziksel olarak fazlasıyla etkilemektedir (Oshagbemi, 2000).

İş tatmini, birden fazla örgüt sürecini ve kişileri aynı anda etkileyebilme özelliği olan bir unsur olarak değerlendirilebilir. Konu ile alakalı çalışmalarda, iş tatmininin verimliliği, devir hızını, performans ve bağlılığı fazlasıyla etkilediği ve ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Vecchio, 1995). Çalışan performansının iş doyumu arasındaki ilişki ile alakalı yaklaşımlar, genel anlamda tatmin ve mutlu olmuş bir çalışanın aynı zamanda daha verimli bir çalışan olacağı varsayımıyla yola çıkmıştır (Babin ve Boles, 1996). İşinden mutluluk ve tatmin sağlayan birey işini çok daha severek yapacaktır. Aksi durum söz konusu olduğunda çalışan birey kendi işinden çok ilgisini dışarıya yöneltecektir. Çalışan bireylerin işlerine yeterince ilgi duymaması işin yavaşlamasına, verimliliğin azalmasına ve iş kazalarının artmasına neden olacaktır. Çünkü bu olayların çalışan psikolojisi ve fiziksel durumları ile doğrudan bir ilişkisi bulunmaktadır (Judge, T.A., Heller, D. & Mount, M.K. 2002). İş tatminsizliği iş kazalarına direkt etki etmese de ücret, işe

ilgisizlik, çalışma ortamı ve arkadaşları gibi diğer faktörler devreye girdiğinden iş kazalarının olma ihtimalini arttırmaktadır (Adal, 1998).

Çalışan bireyler çalıştıkları iş ve ortamdan yeteri tatmini aldığında, hizmet kalitesinin de arttığı gözlenmektedir. Tatmin olmuş çalışanlar üst düzey hizmet verme eğiliminde olan çalışanlardır (Hoffman & Ingram, 1991). Hizmet verme eğilimindeki çalışanlar ise olumlu tavır ve tutumlarıyla müşterileri memnuniyetini üst düzeye çıkartmaktadırlar (Kelley, 1992). Çalışanların bu tutumu sayesinde müşterilerin işletmenin verdiği hizmetten dolayı memnuniyet duydukları görülmektedir (Stock & Hoyer, 2005). Sonuç olarak iş tatminini ve müşteri memnuniyetini doğru orantılı olduğunu varsayabiliriz.

İş doyumunu işletmelerin yoğun rekabet ortamlarında başarıya ulaşması, verimliliği en iyi şekilde kullanabilme, rekabet edebilme ve sürdürülebilir olma açısından temel ve belirleyici bir unsur haline gelmiştir (Bernal & diğerleri, 2005). İşletmelerin başarıyı ve sürdürülebilir olmayı ancak çalışanların işlerine olan tutum ve davranışlarıyla sağlayabilme inancı, iş tatminin önemini oldukça arttırmaktadır (Chen, 2007). İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi adına, çalışanların iş tatmini daimî olarak yüksek tutulması gerekmektedir (Breif, 1998) (akt. Köroğlu, 2011). Bir işletmede çalışanlar işlerinden tatmin duygusu alamazlar ve işletmeye ait hissetmezler ise işletmeler oluşan rekabet ortamında ayakta duramaz hale gelmektedirler. Çalışmalar gösteriyor ki çalışanların performansına ve örgüt bağlılığına iş tatmininin olumlu, devir hızına ise olumsuz etkisi olmaktadır (Chen, 2008).

Spector (1997), ise iş doyumunun önemini üç ayrı neden ile açıklamıştır. Birincisi, örgütler yönetimi insancıl değerler ile yapmalıdır. Bu değer sayesinde örgüt çalışanlarına saygın davranış tutumu sergileyeceklerdir. Bu sayede saygınlık gören çalışanlarda iş doyumunda artış ve iş ile bir bütünlük sağlanacaktır. İkinci neden olarak, örgütsel faaliyetleri etkileyen en önemli unsurlar arasında çalışanların iş doyumunu ve doyumsuzluk oranları yer almaktadır. Bu oranlarla faaliyetlere yön verilebilir. Son neden olarak da iş doyumunu örgütün gerçekleştirdiği faaliyetlerin bir göstergesi olmasıdır. Çalışanların iş doyumunu

derecelerine bakılarak eksik ve geliştirilmesi gereken alanlar belirlenerek örgütün de daha verimli bir hal alması sağlanabilir.

İş tatmininin önemini anlayan örgüt ve yöneticiler, çalışanların iş doyumunu anlamak ve derecelendirmek için araştırma yapmaları gerekmektedir. Belli aralıklarla yapılan iş tatmini ölçümleri, ücret politikası, yönetim anlayışı, faaliyet geliştirme, işe teşvik ve hizmet kalitesi gibi başarıyı arttıracak ölçütleri oluşturmaktadır. Örgüt iş doyumunu ekonomik hedefler doğrultusunda bir araç olarak kullanabilmektedir. Örgüt ekonomik açıdan iş doyumsuzluğunun hedeflerine ulaşmasında başarısızlık, düşük işgücü, işe gelmeme ve işten ayrılma niyeti gibi negatif bir etki yaratacağı düşüncesi ile iş tatminini üst düzeyde tutmaya çalışır (Chen, 2008).

### **1.1.3. İş tatmininin sonuçları**

İş tatmini bireyi ve örgütü aynı anda etkilediğinden birden fazla olumlu ve olumsuz durum ortaya çıkabilmektedir.

#### ***1.1.3.1. İş tatmininin verimlilik ve performans ile ilişkisi:***

Performansın iş tatmini ile arasındaki ilişki ilk olarak mutlu olmuş bir çalışanın aynı zamanda daha verimli bir çalışan hale gelebileceği yaklaşımı ile kurulmuştur. Hawthorne yaptığı çalışmalar ile araştırmacılara öncülük etmiş ve iş tatminin performansı pozitif yönde etkileyeceği inancı örgüt ve yöneticiler tarafından yaygın hale gelmiştir. Fakat yapılan araştırmaların büyük bölümünde bu inancı destekleyen bulgular bulunamamıştır. Bu bulgulara göre iş tatminin yüksek olması verim artışını her zaman olumlu yönde etkilememektedir. Aksi yönde verimin düşük olduğu bazı örgütlerde de iş tatmini yüksek çıkabilmektedir. İş tatminini yüksek olması bu tip çalışanlarda başka nedenler sonucunda olabilmektedir. Bu bulgulara göre verimlilik ve iş tatmini arasında direkt olarak bir neden sonuç ilişkisi bulunmamaktadır. Verimlilik ve iş tatmini çalışanların beklentisi, elde edilen başarının takdiri ve ödüllendirilmesi ve adil olunmasından etkilenmektedir. Bundan dolayı örgütler var olan yüksek performansı ve verimliliği ödüllendirerek iş tatmini verimlilik arasında olumlu bir ilişki oluşturabilirler (Cherrington, 1994; akt. Çarıkçı, 2000).

Ek olarak, çalışanların performans, iş tatmini ve verimlilikleri arasında ilişkiyi ele alacak olursak kendi aralarındaki ilişki çok yüksek olmasa da diğer olası örgüt ve iş faktörleri sayesinde iş tatmininin verimliliği fazlasıyla etkilediği söylenebilmektedir (Robbins, 1989).

#### ***1.1.3.2. İş tatmininin işe gelmeme ve işten ayrılma ile ilişkisi:***

İş tatmini ile işe gelmeme veya işe geç gelme gibi davranışlar arasında negatif bir ilişki vardır. Çalışanların iş tatmininin yetersiz olması işe gelmeme veya işe geç gelme davranışları gibi olumsuz yönlerin artmasına neden olabilir. İş tatminsizliği arttıkça işten ayrılma niyetine kadar bir süreç işlemektedir. İşten ayrılma ile iş tatmini arasında daha güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Greenberg ve Baron, 1997; akt. Köroğlu, 2011).

#### ***1.1.3.3. İş tatminsizliği ile örgütsel davranış arasındaki ilişki:***

İş tatmininin tam zıttı olan iş tatminsizliği bir bakıma çalışan bireylerin işleri ile alakalı şikayetler ve bu şikayetlere karşı tutum ve davranışlar bütünü olarak ortaya çıkmaktadır (Rusbult & Lowery, 1985). Örgüt çalışanları iş tatminsizliğini farklı şekillerde ifade edebilmektedirler. Çalışanların iş tatminsizlikleri ile alakalı verdikleri tepkilere göre iki boyutta incelenmelidir. Bunlar yapıcı-yıkıcı ve aktif-pasif olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu boyutlara baktığımızda çalışan tepkilerini dört gruba ayırabiliriz. Örgüt çalışanlarının farklı yollarla şikayetçi olduklarını göstermeleri ve koşulların daha iyi olması için yarattıkları ses faaliyetlerine aktif ve yapıcı bir tepki olarak isimlendirebiliriz. Örgüt çalışanların pasif fakat iyimser bir şekilde koşulların daha iyiye gitmesini beklemeleri sadakatin bir göstergesidir. Fakat pasif kalarak koşulların daha da kötüleşmesine olanak sağlamaları yok sayma tepkisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yok sayma tepkisi yıkıcı bir unsur olup tepki olarak işe geç gelme veya hiç gelmeme, verimde düşüş, kaza ve hata oranlarında artış gibi olumsuz konular meydana gelebilmektedir (Farrell, 1983).

#### **1.1.4. İş tatmininde kuramsal çerçeve**

İş tatmini, örgüt çalışanlarının sürekliliği, örgüte olan bağlılığı, işinden mutlu olması, işin kendisine çekici gelmesi ve verimliliğin yüksek olması için önemli bir

faktördür. İş tatmini, genel olarak ele alındığında bireyin işe karşı olumlu veya olumsuz duygu durumudur (Baş ve Ardıç, 2002). İş tatmini, hizmet ağırlıklı olan otel ve konaklama işletmelerinde de önemli bir yer alabilmektedir. Yüksek temposu ve farklı müşterilerine kapı açan bu işletmelerde iş tatmini olmazsa çalışanların verim ve uyum içinde çalışmaları pek mümkün olmayabilir (Toker, 2007).

Bunun yanı sıra, iş tatmininin/doyumunun örgüt performans ve verimliliğe önemli derecede olan etkisinin anlaşılmasından dolayı iş tatmini üzerinde çok fazla araştırma yapılmıştır (Schneider ve Snyder, 1975; Locke, 1976 (akt. Çarıkçı, 2000); Oshagbemi, 2000 v.b).

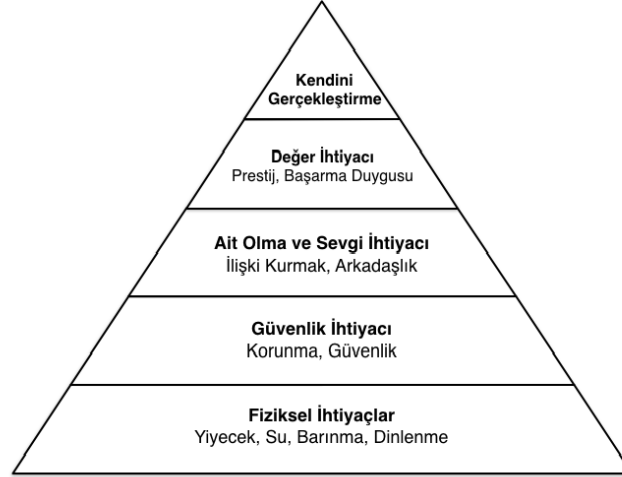
İş tatmininin özellikle çalışan bireylerin duyguları ile direkt olarak ilgili olması, çalışan bireylerin işleri hakkında duygu ve düşüncelerini etkileyen unsurların neler olduğu ve her çalışanın işleri konusunda neden farklı duygu ve düşünceye sahip oldukları konuları araştırılmıştır. Bu yapılan araştırmalar sonucunda, iş tatmininin sadece çalışan istek ve ihtiyaçlarının giderilmesiyle değil, çalışan bireylerin kendi için nelere önem verdiği ve onları ne kadar arzuladığı ile ilgili olduğu açığa çıkmıştır (İmamoğlu vd., 2004). Çalışan bireylerin işi hakkındaki duygu ve düşüncelerini etkileyen unsurlar arasında, yükselme olanağı, ücret durumu, sosyal haklar, iş ortamı ve arkadaşları, yönetim ve yöneticiler, iş güvenliği ve işin nitelik durumu gibi unsurlar yer almakta ve her biri iş tatminin, duygu ve düşünceleri farklı bir şekilde etkilemektedir (Luthans, 1992).

İş tatmini sistemli bir şekilde incelenmesi bir tutum olarak hareket içeren motivasyonlardan farklı olmasına rağmen, karşımıza motivasyon kuramlarıyla gelmiştir (Yüksel, 2005). Fakat, insan hareket ve davranışlarının karmaşık ve zor anlaşılır olmasından dolayı motivasyon kuramlarının tek başına iş tatmin ve motivasyon konularını bir bütün olarak açıklayabilmesi olağan dışıdır (Can vd., 2001). İş tatmininin önemi ve insanı anlamının karmaşası ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktörü gibi birden fazla motivasyon ve iş tatmini konularıyla alakalı kuramsal çalışmalar yapılmıştır. Bunların yanı sıra Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli, Smith, Kendall ve Hulin tarafından

ortaya çıkarılan Cornell Modelleri de iş tatminini ile ilgili önemli çalışmalar arasında yer almaktadır (Toker, 2007).

***1.1.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı (Maslow's Hierarchy of Needs):***

Maslow'a göre bireylerin temel motivasyonunda ihtiyaç yatmaktadır ve bu bireyler ihtiyaçlarını karşılamak için bazı eylemler gerçekleştirirler. Bundan dolayı davranışı belirleyen en önemli unsurların arasında ihtiyaçlar yer almaktadır. Maslow'un kuramının temelinde, birey ihtiyaçlarının 5 farklı grupta oluşması ve bir sıra halinde birbirini izlediği görülmektedir. Ayrıca doyurulan ihtiyaçların motive edici etkisinin yitirileceği yaklaşımı vardır. Bu ihtiyaçları önem sırasına göre sıralamak gerekirse; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve önemli rol ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır (Maslow, 1970, Luthans, 1992). Maslow, bu gruplandırdığı ihtiyaçları daha üst sıradaki ve daha alt sıradaki ihtiyaçlar olarak tanımlamış, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları alt sıradaki ihtiyaçlar, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve önemi rol alma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise üst sıralardaki ihtiyaçlar olarak adlandırılmıştır. Bu iki sıra arasındaki fark ise üst sıralardaki ihtiyaçların içsel olarak, alt sıralardaki ihtiyaçların ise dışsal olarak tatmin olunması ile açıklanmıştır (Özkalp ve Kırrel, 1996). Ayrıca bu kuram diğer kuramlardan farklı olarak sadece iş ortamını göz önüne alarak geliştirilmiş bir kuram olmayıp genel bir tatmin kuram niteliğindedir (Onaran, 1981). Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramını şema şeklinde gösterecek olursak;



**Şekil 1:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Maslow, 1970)

#### **1.1.4.2. Çift Faktör Kuramı (Two Factor Theory):**

Herzberg tarafından ortaya konulan çift faktör kuramı, en fazla bilinen faktör kuramlarından bir tanesidir ve aynı zamanda iş tatmini ile alakalı geliştirilmiş olan en önemli kuramlardan bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Tanınan bir yönetim kuramcısı olan Herzberg'in geliştirdiği motivasyon kuramı Maslow'un kuramından sonra gelen en bilindik kuramdır. Geliştirilen bu kuram Motivasyon Muhafaza Kuramı veya Çift Faktör Kuramı/Motivasyon – Hijyen Kuramı olarak da isimlendirilmektedir (Drafke ve Kossen, 1997).

Bu kuramda, tatminsizliğe neden olacak durum koruma etkenleri ve tatmin sağlayan durum etkenleri çatısı altında çalışan bireylerin, işletme ortamındaki ihtiyaçları yer almıştır. Açıklamak gerekirse durum koruma etkenleri, genellikle işin dışarda kalan kısmı yani çevre ile alakalıdır, çevreseldir. Örnek vermek gerekirse örgütün ve işletmenin politikaları, ücretleri, denetim çalışmaları, çalışan ve yöneticiler arasındaki iletişimleri ve çalışma şartlarıdır. Bu durum koruma etkenleri, iş tatminini gerçekleştirmek ile beraber iş tatminsizliğinin de önüne geçmektir (Greenberg & Baron, 2003).

Motivasyonu etkileyen unsurlar arasında çalışanın işteki başarısı, iş tatmini düzeyi ve gelişebilme düzeyi ile doğrudan bağlantısı bulunmaktadır. Bunları; başarının kendisi, saygı ve tanınma, sorumluluk alabilme, gelişerek yükselebilmeye olanağı ve hatta işin kendisi olarak sıralayabiliriz. Çift Faktör Analizine göre; bireyin tatmini

tatminsizliğin tam zıttı değil ve bireyin işinden tam bir tatmin duygusu duysa veya tatminsizlik duysa da o iş yerinde çalışabilmektedir. Örgütler eğer durum koruma etkenlerinin sağladıklarını gerçekleştiriyor fakat motivasyon etkenlerinin sağladıklarını gerçekleştiriyorsa, çalışan işinden tatmin duygusunu alamasa da işine devam edebilmektedir (Başaran, 2000; Miller vd., 1998).

Sonuç olarak motive ve tatmin edici öğeler işe ve işin özüne yönelik olmaktadır. Araştırmalar sonucunda Herzberg motive edici faktörleri ve hijyen faktörlerini sıralamıştır. Motive edici faktörler arasında başarı, işin kendisi, gelişme imkânı, sorumluluk, yükselme imkânı ve tanınma vardır. Hijyen faktörleri arasında ise ücret, çalışma koşulları, şirket politikaları, denetim ve denetimin kalitesi, iş sağlığı ve güvenliği son olarak da çalışanlar arası ilişkiler yer almaktadır (Herzberg, 1996).

#### ***1.1.4.3. Eşitlik Kuramı (Equity Theory):***

Bu kuram Adams tarafından geliştirilmiştir. Bu kuram öncelikle bir motivasyon kuramıdır, fakat çalışan bireylerin iş tatmini ve tatminsizliği ile alakalı önemli noktalara değinmektedir. Eşitlik kuramına göre, bireyin iş başarısı ve tatmin olma düzeyi çalıştığı ortam ve çevre ile alakalı olarak hissettiği eşitlik veya eşitsizlik durumlarına bağlıdır.

Adams'ın çalışmasına göre iş tatmini bireyin algılamış olduğu girdi ve çıktı denge düzeyine göre belirlenmektedir ve kişi kendisinin gösterdiği çaba ve bu çaba sonucunda elde ettikleri sonucu aynı iş çevre ve ortamında diğer çalışanların gösterdiği çaba ve elde ettikleri sonuç arasındaki ilişkiyi karşılaştırmaktadır (McCormick ve İlgen, 1980).

#### ***1.1.4.4. İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model):***

Hackman ve Oldham, iş tatmininin nedenlerini açıklık getiren İşin özellikleri yaklaşımını 1975 yılında ortaya koymuşlardır. Ortaya koydukları bu yaklaşım, işin beş temel taşı olarak nitelendirdikleri görev bütünlüğü, özerklik, görevin önemi, beceri çeşitliliği ve geri bildirim gibi boyutlar üzerine kurulmuştur. Bu duruma göre, söz konusu olan bu özellikler çalışan bireylerde üç farklı psikolojik

duruma neden olmakta, bu durumlar ise çalışan bireylerin iş tatmin ve motivasyon düzeylerinde önemli sonuçlara neden olmaktadır.

İşin beceri ve yetenek çeşitliliği gerektiren, görevlerin bir bütün halde yapılması ve önemlilik derecesine göre çalışan bireyde işinin daha anlamlı olduğu hissiyatı oluşmakta, işin çalışan bireye özerklik tanınması çalışan bireylerde sorumluluk duygusu oluşturmaktadır, geri bildirimler ise çalışan bireylerin işin sonucu hakkında bilgi ve birikim sahibi olmasını sağlamaktadır. Bütün bu değişkenleri ölçmek adına Hackman ve Oldham İş Teşhis Anketi'ni (Job Diagnostic Survey-JDS) geliştirerek iş tatminin önemini vurgulamışlardır (Beck, 2004).

#### ***1.1.4.5. Cornell Modeli:***

Cornell modeli Smith, Kendall ve Hulin tarafından 1969'da geliştirilmiştir. Cornell Modeline göre, iş tatmini, çalışan bireylerin işi ile alakalı duygu ve düşünceleri veya iş durumunun getirdiği farklı boyutlara yönelik gerçekleştirdiği duygu tepkileridir. Araştırmalara göre duyguların, çalışan bireylerin var olan durumlarındaki alternatif durumlarla bağlantılı olarak adaletli ve makul bir karşılık bulma beklentisi ve yaşadığı deneyimler arasındaki farklılıklarını hissetmesinden kaynaklanmaktadır.

Cornell Modelinin temelini oluşturan Smith ve arkadaşları referans çerçevesi kavramını ilk defa ortaya koymuşlardır. Referans çerçevesini açıklayacak olursak, çalışan bireylerin değerlendirme yapmasında kullandığı iç standartlar bütünüdür. Bu standart bütünü, bireyin beklentileri, deneyimleri ve var olan bir unsur karşısındaki değişim derecesi ile alakalıdır. Referans çerçevesi kavramını temel esas olarak alan Smith ve arkadaşları iş tatmininin ölçülmesinde ücret, yükselme, denetim, ücret ve çalışma ortam ve ilişkilerini dahil ederek İş Tanımlama Ölçeğini (Job Descriptive Index-JDI) geliştirmişlerdir (Sun, 2002).

İş tatmini araştırmaları ve iş tatmini ölçümü adına yapılan ölçekler bu ve benzeri kuramlardan yola çıkılarak geliştirilmiştir. Bu geliştirilen ölçekler, sadece iş tatmini konusunda yapılmış bilimsel araştırmalar açısından değil, aynı anda

çalışan bireyleri daha iyi anlamak isteyen örgüt ve işletmeler açısından da fazlasıyla önem arz etmekte ve yapılmaktadır (Greenberg ve Baron, 2003).

### **1.1.5. İş tatmini ölçme araçları**

#### ***1.1.5.1. Porter İhtiyaçlar ve Tatmin Anketi:***

Farklı iş tatmin boyutları kullanılarak geliştirilen bu ölçek çalışan bireylerin tatmin ve tatminsizlik düzeylerini ölçen bir soru formu dizisidir ve Porter geliştirmiştir. Bu ölçeğin temelinde yatan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Bu yoldan hareket eden ölçek çalışan bireylerin mevcut koşullar ve idealindeki koşulları bir ilişki içerisinde bağ kurmaktır (Tütüncü ve Çiçek, 2000). Ölçek, yönetici ve personel için kullanılmaktadır. Sorular ise genel anlamda yönetimin ve yöneticilerin karşılaştığı sorunlar ile alakalı olup ve genel olmayan ve olağan dışı konulara yönelik sorularak uygulanmaktadır (Luthans, 1992).

#### ***1.1.5.2. Minnesota İş Tatmin Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire) (MSQ):***

İş tatmininin ölçülmesinde yaygın bir şekilde kullanılan bir başka ölçek ise Minnesota İş Tatmin Ölçeğidir. Literatüre baktığımızda araştırmaların büyük çoğunluğunda Minnesota İş Tatmin ölçeğinin kısa formu (Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire) yani (SFMSQ) kullanıldığı görülmektedir. Minnesota İş Tatmin ölçeği 1967 yılında Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilmiştir. Minnesota İş Tatmin ölçeğinin gerçekte olan formu yani uzun formu 100 ifadeden oluşmaktadır. Genellikle kullanılan kısa formunda ise iç ve dış iş tatmini boyutlarını kapsayan 20 sorudan meydana gelen birden beşe kadar puanlanan likert tipi bir ölçüm formudur. Oluşturulan bu form, genel tatmin düzeyi, iç ve dış tatmin düzeyleri ile alakalı puanları oluşturmaktadır (Martins & Proença, 2012). Minnesota İş Tatmin ölçeği yirmi değişik boyut ile iş tatminini ölçmeyi hedeflemektedir. Bunlara örnek vermek gerekirse; ücret, örgüt içi iletişim ve ilişki, terfi olanaklar, örgüt politikası vb (Riggio, 2003).

### **1.1.5.3. İŖi Tanımlama Ölçeği (Job Descriptive Index):**

İŖ Tanımlama Ölçeği ilk olarak 1969 tarihinde Smith, Kendal ve Hulin tarafından ortaya çıkarılmıŖ, 1987 yılında tekrar incelenerek geliŖtirilmiŖtir. Johnson, Smith ve Tucker (1982) ve Schneider ve Dachler (1978) İŖ Tanıma Ölçeğini güvenilirlik ve geçerlilik yönünden inceleyerek bu alıŖmaya uygun sonuçlar sađlanmıŖtır (Ergin, 1997). Ölçek bir süre l likert tipi olarak kullanırken 1982 yılından sonra Johnson, Smith ve Tucker alıŖmalarına devam ederek ölçeğin beŖli likert tipi ile daha doğru sonuçlar vereceğini bulmuŖlardır (Nagy, 1996). Ayrıca ölçeğin Türkçeye uyarlanmasını Ergin (1997) gerekleŖtirerek geçerlilik ve güvenirlik analizlerini de yapmıŖtır.

İŖ tatmini görüldüğü üzere birden fazla metodlarla ölçülebilmekte. Fakat iŖ tatminini tam anlamıyla ölçen bir yöntem, ölçek veya teknik oluŖturulmamıŖtır. Ayrıca üzerinde araŖtırılacak kitleyi göz önüne alırsak en uygun yöntemi belirlemek oldukça zordur (Tütüncü, 2000).

## **1.2. Örgütsel Bağlılık**

Bağlılık kavramı ilk olarak Whyte tarafından 1956 tarihinde ele alınmıŖ olup bu tarihten sonra birçok araŖtırmacı tarafından incelenmiŖ ve geliŖtirilmiŖtir (Mowday, 1998). alıŖmaların sonucunda bağlılık kavramı ile alakalı birçok varsayım ve kuram ortaya çıktığı gözlemlenmektedir.

Fakat rgte bağlılık kavramı literatürde araŖtırıldıđında net ve açık bir tanımı karŖımıza çıkmamaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı incelendiğinde ilk karŖımıza çıkan iŖ gören bağlılığı olmaktadır. Var olan tanımlar, sadece bağlılığın bireylerin örgüte karŖı geliŖtirdikleri maddi veya manevi bağlılıklar olarak aıklanmıŖtır (Kimbel, 2002). AraŖtırmacıların genel olarak vardıkları tanım ise, bireylerin olumlu veya olumsuz durumlarda örgütte kalmaya devam eden, iŖini yerine getiren, bir iŖ günü veya daha fazla saati dolduran, iŖletmelerin varlığını koruyan ve örgüt/iŖletmenin hedef ve amaçlarını paylaŖarak kendini örgüte ait hissetme duygusudur (Meyer & Allen, 1997).

Bağlılık kavramını Ashman ve Winstanley (2006), detaylı ve derin araştırıldığında karmaşık bir kavram olduğu ve aynı zamanda günlük yaşantıda bireylerin üzerinde düşünmede kullanabildikleri gayet basit bir kavram olduğuna değinmektedirler. Bağlılığın ahlaki bir boyuta sahip olduğu belirtilirken tarihsel süreci ele alındığında, kendini yoğun bir şekilde adadığı eş veya aile, tanrı ya da ibadet etme, belirli bir neden ya da politik bir ideoloji gibi önem derecesi yüksek kavramlarda kullanıldığını vurgulayan Asman ve Winstanley (2006) bağlılığı şu şekilde açıklamıştır: yaratılan bir varlığa aşırı ve yoğun olarak kendisini adayarak ve aynı zamanda bazı şahsi ahlaki ve dini duygulara dayanan bir birleşimdir.

Bir başka tanımda ise Scholl (1981) bağlılığı; beklenen koşulların veya eşit olması istenilen koşulların herhangi bir nedenden karşılanması sonucunda, davranışların devam edilmesinde hareketlenen ve dengede tutan güç olarak tanımlamıştır.

Bağlılık duygusunu kavramlaştırmaya çalışan tanımlardan yola çıkan Meyer ve Herscovith (2001) Scholl'a çok yakın bir şekilde kavramlaştırarak genel çerçevesi ile dengede tutma veya zorlama gücü olarak açıklarken bağlılığın bir şekilde davranışlara etki ederek yön verdiğini savunmuşlardır. Özgürlüğü kısıtlaması ya da eylemler sayesinde insanları bir arada tutması bağlılığa verilebilecek birkaç örnektir.

Becker'e (1960) göre bağlılığı açıklamak gerekir ise; bireylerin tutarlı davranışlar zincirini o davranışlarla alakası olmayan diğer iç ve dış koşullara bağlamasıdır. Bağlılığın bu biçimi ortaya çıkarken bireyler bazı yan duygu ve düşünce tarzı geliştirerek bağlılıklarına devam etmektedirler. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse bu davranış zincirlerini uygulamazlar ise kaybedecekleri değerleri düşünerek bağlılıklarını bir şekilde devam ettirmektedirler.

Meyer ve Herscovit (2001) Becker'in tanımlamasının tam tersi olarak bağlılığı, çıkar ilişkisi bulunan motivasyon yapısından ve yapılan yatırımlarla alakalı davranış biçimlerinden ayırt edilebileceğini belirtip iç ve dış motivasyonların veya pozitif tutum ve davranışların meydana gelmediğinde dahi bağlılığın bir şekilde davranışları etkilemektedir olarak açıklamışlardır.

Fakat bir örgüte bağlılık duygusunu geliştirmek bazı kazançlar sağladığı gibi yaptırımları da ortaya çıkarabilmektedir. Örgütler bireylere bazı iş olanakları sunarak ihtiyaçlarını sağlamalarını, ücret almalarını ve zamanlarını dolu geçirmelerini sağlamaktadırlar. Fakat bu tür olanaklar beraberinde körü örüne bağlılık gibi tehlikeli bir kavramı da ortaya çıkartmaktadır. Körü körüne bağlılığı Randall (1987), çalışan bireylerin örgütün gelişmelerine ayak uydurma ve yaratıcılık ve kendini geliştirme özelliklerinin körelmesine izin vermesi olarak açıklamıştır (Randall, 1987).

Tanımlardan yola çıkarak bağlılığın ahlak duygusunu içinde barındırdığı ve ahlaki ve duygusal boyutlarla birlikte davranışlara bir yön çizmektedir. Davranışlara yön çizilirken dengeleme ve zorlama gücü kullanıldığı da gözlemlenmektedir. Bireylerin bu bağlılık kavramını geliştirirken gelecek olan faydalara dikkat etmesi bağlılığın sadece ahlaki değerler ile alakalı olmadığını göstermektedir.

Bağlılık üzerine yapılan ilk çalışmalarda, çalışan bireylerin örgütlerine genel olarak ekonomik sebeplerden dolayı fazlasıyla bağlılık duyduğu ifade edilmiş olup, ilerleyen tarihle birlikte yaşanan politik, sosyoekonomik değişimlerden dolayı örgütlerin etkilenmesi, araştırmacıların bağlılık kavramı konusunda daha detaylı ve farklı boyutlardan ele almasını sağlamıştır. İlerleyen tarihlerde bağlılık kavramı duygusal yönüyle açıklanarak ve bireylerin örgütün amaç ve görüşlerine duygusal bir biçimde bağlanması olarak ifade edilmiştir (Özcan, 2008). Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık kavramı, çalışan bireylerin örgütüne olan sadakat ve duygusal tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olması ve ilerlemesi için gösterdiği ilgi ve çabadır (Luthans, 1992). Çalışan bireyin ve örgütün amaçları doğrultusunda bir bütünlük ve uyum sağlamasıdır (Mowday, Lyman, Richard ve Steers, 1982; akt. Sığı ve Basım, 2006).

1960'dan günümüze devam eden araştırmalarda örgütsel bağlılık kavramı hakkında çok sayıda ve hepsinin birbirinden farklı tanımların yapıldığı görülmektedir (Wasti, 2005). Bunun nedenini ise psikoloji, sosyal psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış gibi farklı kültürleri barındıran araştırmacılar konuyu kendi uzmanlık görüşleri ile ele alarak araştırmalarıdır. Bu yüzden literatürde örgütsel bağlılık adına birden fazla tanım yer almaktadır. Ayrıca

örgütsel bağlılığın farklı tanımları ile birlikte örgütsel bağlılık işin kendisi, meslek, ilişkiler, ortam, sadakat, itaat, ayrılma niyeti ve tatmin gibi birçok kavramlarla ilişkilendirilerek kullanılabilir (İnce ve Gül, 2005).

Araştırmacıların bir kısmı örgütsel bağlılık kavramını tek bir boyut olarak ele alırken bir kısmı ise farklı yapıların bağlılık ilişkilerini kapsayan çok boyutlu bir şekilde ele almıştır (Mayer ve Schoorman, 1998).

Becker (1960), örgütsel bağlılık kavramını tek boyutlu olarak ele alan ilk araştırmacılar arasında yer alıp, örgütten ayrılmanın ortaya çıkaracağı kayıp ve zararların hesaba katılarak örgütte kalmaya sürdürme davranışı olarak tanımlamıştır. Tek boyutlu kavramlaştırmanın daha çok bilineni ise Porter, Mowday ve Steers'in çalışmalarında meydana gelmiştir. Porter, Mowday ve Steers'in çalışmalarında örgütsel bağlılık "bir iş tutumu" olarak ele alınmış olup örgütsel bağlılık kavramının duygusal boyutunun da önemini vurgulamışlardır (Wasti, 2005). Örgütsel bağlılık kavramı açısından duygusal boyutuna ilişkin öğeleri; çalışan bireylerin örgütün amaç ve kurallarına inanç duyarak onları kabullenmesi, örgüt amaçları doğrultusunda yüksek çaba ve istek göstermek ve örgütün bir parçası olma adına yüksek seviyeli bir arzu duyması şeklinde ifade edilmektedir (Mowday, 1998).

Örgütsel bağlılık, araştırmacılar tarafından çalışan bireylerin belirli bir amaç için bir araya getirilerek ve bu amaç doğrultusunda belirli duygu ve davranış durumlarına neden olan birleştirme gücü olduğunu vurgulamışlardır. Bu araştırmacılar ayrıca bu var olan güç durumunun doğasının da göz önüne alınmasını ifade etmişlerdir. Bu doğal gücün içeriğinde çalışan bireylerin duygu ve davranışlarına yön veren psikolojik olarak zorlanma hali bulunmaktadır ve bu durumu tek boyut şeklinde ele almak mümkün değildir (Meyer & Herscovitch, 2001). Çalışmalarında Meyer ve Herscovitch (2001), bağlılık kavramının belli bir davranışı gösterirken arzu etme, beklenen kazançlar ve zorlamayı da kapsayan çok boyutlu bir psikolojik yapısının olduğunu ifade etmektedirler.

Bir başka açıklamada ise Bar Haim (2007), örgütsel bağlılığı net bir davranış biçimi olarak zorunlu olma durumu ile birlikte şahsi amaç, duygu ve ahlaki

değerler ile bağlantılı olan örgüt ve şirketlerin ödüllendiremediği davranıştır şeklinde tanımlamaktadır. Diğer tanımlar gibi bu tanımda da örgütsel bağlılığı bazı duygu ve davranışı harekete geçiren ve zorlayan tek boyuta sahip bir psikolojik durum olduğuna dikkat çekilmiştir. Bar Haim'in örgütsel bağlılığı ele alış şekli, duygu olarak zorlama durumlarını barındıran bir tercih davranışı olarak görülmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin araştırmalar ve tanımlar incelendiğinde birbirinden farklı içeriklere sahip olduğu görülmektedir. Bunun nedenleri arasında bireylerin veya çalışanların örgütleri arasındaki ilişkinin yapısı hakkında ve nasıl gelişim gösterdiği konusunda araştırmacılar arasında kendi uzmanlık alanları doğrultusunda fikir ayrılığı yaşamaları ve bağlılığın gerçekleşmesini saylayan öğeleri farklı yorumlamalarıdır (Mathieu ve Zajac, 1990). Tanımlardan yola çıkarak örgütsel bağlılığın iki temeli ortaya çıkmaktadır bunlar; tutumsal ve davranışsal olarak ikiye ayrılmıştır. Bu iki bağlılık ise şu şekilde açıklanmıştır (Mowday, Steers & Porter, 1979).

Çalışan bireylerin örgütleriyle olan bağları ve ilişkilerine odaklanana tutumsal bağlılık, bireylerin örgüt ile bütün hale gelmesi ve örgüte katılım gücü olarak ifade edilmiştir. Bu bağlılık türünde Meyer ve Allen (1991), çalışan bireylerin kendi istek hedeflerinin, örgütün istek ve hedefleri ile uyum sağlaması gerekmektedir. Meyer ve Allen tarafından ortaya atılmış olan duygusal bağlılık kavramı bu süreç ile tam anlamıyla örtüşmektedir Mayer ve Schoorman, 1998, Mowday, 1998).

Davranışsal bağlılık çalışan bireylerin geçmişte yaptığı davranışları ile alakalı örgüte bağlı kalma süresini temsil etmektedir (Meyer ve Allen, 1984). Davranışsal bağlılık kavramı, çalışan kişilerin çalıştıkları örgütte uzun süreli yer almalarına neden olabilecek nedenlerle ve bu durumun getirdikleri ile nasıl başa çıktıkları ile alakalı bir kavramdır. Bir örgütte davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kendisine değil yapmış oldukları belli başlı faaliyetlere bağlanırken, bu davranış örgütten fazla çalışan bireylerin davranışlarını dikkate alan bir etken olarak görülmektedir.

Örgütleri ile birlikte kalmaya kararlı olan çalışan bireyler, bilişsel uyumsuzluktan kaçınmak ya da ne tür işi yapıyorsa onu sürdürmek için davranışlarıyla tutarlı olarak bu örgütlenmelere daha olumlu bir bakış açısı için davranışsal bağlılık geliştirmektedirler (Kiesler, 1971).

Reichers (1986), çalışmalarıyla tutumsal bağlılık kavramını daha üst seviyeye taşıyarak çoklu bağlılık kavramını meydana getirmiştir. Bu bağlılık yaklaşımında sabit bir yaklaşım olmazken, örgütü bir bütün ele almaktansa içerisindeki farklı öğelere (çalışanlar, çalışanlar arasındaki ilişki, ortam ve çevre vb.) gibi unsurlara bağlılık hissedildiği ifade edilmiştir.

Çalışan bireyler bir davranışı gerçekleştirdikten sonra bazı nedenlerden dolayı davranışına devam etmekte/sürdürmekte ve bu devam eden davranışa bağlanmaya başlamaktadır. İlerleyen zamanla gösterdiği bu davranışı benimseyip o davranışa uygun ya da o davranışa haklı gösteren tutumlar sergilemektedir. Bu gösterilen tutumlar nedeni ile de davranışın tekrarlanma olasılığı yükselmektedir (Neyer & Allen, 1991).

1980'lerden sonra bu kavram ile alakalı birden fazla araştırma ve tanım yapılmış olup, bu tanımlarda özellikle çok boyutlu olan içeriğinden bahsedilmekte ve ön plana çıkarılmaktadır (Penley ve Goud, 1988). Bu dönemlerde yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık ele alınarak sınıflandırılmıştır. Meyer ve Herscovitch (2001) örgütsel bağlılığın tanımlarında olduğu gibi örgütsel bağlılığın çok boyutlu yönü ile ilgili de araştırmacılar arasında farklılaşmalar olduğunu belirtmişlerdir. Kavram çerçevelerinin oluşmasında gelişme ve ilerleme yönünden uygulanan stratejileri, amaç ve hedefleri bu duruma neden olmaktadır şeklinde savunmaktadırlar.

İş hayatında bağlılığa ilişkin genel bir model geliştirmekte bazı problemler meydana gelmekte ve bu problemlerin kaynağına veya nedenine bakılmamaktadır. Farklı modeller ile uygulanan araştırma ve çalışma sonuçlarına dikkat edilirse bu sorunların ve problemlerin ortadan kalkma ihtimali olduğu öne sürülmüştür (Meyer ve Herscovitch, 2001).

### 1.2.1. Örgütsel bağlılığın önemi

Çalışan bireylerin işlerinden ve iş yerlerinden memnun olmaması son zamanlarda karşılaşılan en önemli sorunlar arasında yer almaktadır. Örgütlerin mal veya hizmet üretmek gibi temel fonksiyonlarının yanı sıra çalışan bireylerin işlerinden memnun olması ve bağlı hissetmesi de önemli olup temel fonksiyonlar arasına girmektedir. Bu temel amaç doğrultusunda çalışan bireylerin çalıştığı örgütün hedef ve amaçlarını benimseyerek ve o örgüt içerisinde devamlılığını istemesi ve sağlayabilmesi anlamına gelen örgütsel bağlılık kavramı ön plana gelmektedir (Gül, 2002).

Örgütlerin dünya ekonomisinde yer alarak rekabet edebilmeleri için çözmek zorunda kaldıkları birden fazla problem ile karşılaşmaktadırlar. Bunların arasında maliyetlerin azaltılması, performansın artırılması, kalite ve verimliliğin artırılması ve uzun dönemli olmayı amaçlama gibi örnekler verilebilir. Bundan dolayı örgütsel bağlılık kavramı örgütler için fazlasıyla önem kazanmaya başlamış ve üzerinde yoğunlaşmaktadırlar (İnce ve Gül, 2005).

İnsanoğlu toplumsal hayata ve en önemlisi de iş hayatına gün geçtikçe daha fazla kişilik katmak istemektedir. İş açısından işin insani boyutları daha önemli bir hal almakta, çalışan bireylerin insani duyguları, ilgileri, güdeleri ve özellikleri olmak üzere işte ve örgüt kültüründe daha fazla dikkat edilmektedir. Bundan dolayı çağdaş olan insanoğlu teknolojik imkanları yüksek ve parasal nedenden oluşsan sorunları çözmüş bir şekilde işin kendisine ve örgütün oluşumunda aşırı katılım isteği duymaktadır. Bu kapsamdaki çalışmalar ve bu çalışmaların sonucunda bulunun bulgular göstermektedir ki çalışan bireyler için para kadar kişisel seçimler ve özgürlük konularına da kendileri için önem taşımaktadır (Balay, 2000).

Örgüt çalışanlarının bağlılığı hedef ve amaçlara ulaşmakta en önemli rolü oynadığı görülmektedir. Örgütlerin düşüncelerinde çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttırmak vardır. Çünkü örgütsel bağlılık kavramını benimsemiş çalışanlar sorun veya problem yaratan değil problemleri saptayan ve çözmek için çaba sarf eden çalışanlar haline gelmektedirler. Örgütler hedefleri doğrultusunda

sorunsuz bir şekilde devam etmek ve uzun dönem ayakta kalabilmeleri için çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttırmaları gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Geçtiğimiz tarihlerde araştırmacılar örgütsel bağlılığın önemini vurgulayarak örgütün istekleri doğrultusunda ve hedeflerine yönelik yapılan ve çalışanın da isteklerini göz ardı etmeyen çabasını ön plana çıkarmışlardır. Fakat günümüzün bazı araştırmacıları örgütsel bağlılığın günümüz koşullarını dikkate alarak bu bağlılığın uygun olduğundan şüphe duymaya başladılar. Bu bağlamda gelişen teknoloji ile birlikte yeni mühendislik ve şirketlerin gelişmek için yenilik çalışmaları yapması örgüt bağlılığı için çok fazla çaba sarf edemeyeceklerini ifade etmişlerdir. Çalışan bireylerin bir şeye bağlı kalmak zorunda olması ve bu tercihi kariyer üzerine seçtikleri bahsedilmektedir. Bu konudan yola çıkarak diğer araştırmacılar tam tersi olarak son dönemlerin temel konusunun örgütsel bağlılık olacağını vurgulamışlardır. Ayrıca iş çevresindeki çalışan bireylerin örgüt bağlılığı, 21. Yüzyılın en önemli konuları arasında yer alacağı savunulmaktadır (Suliman ve Iles, 2000).

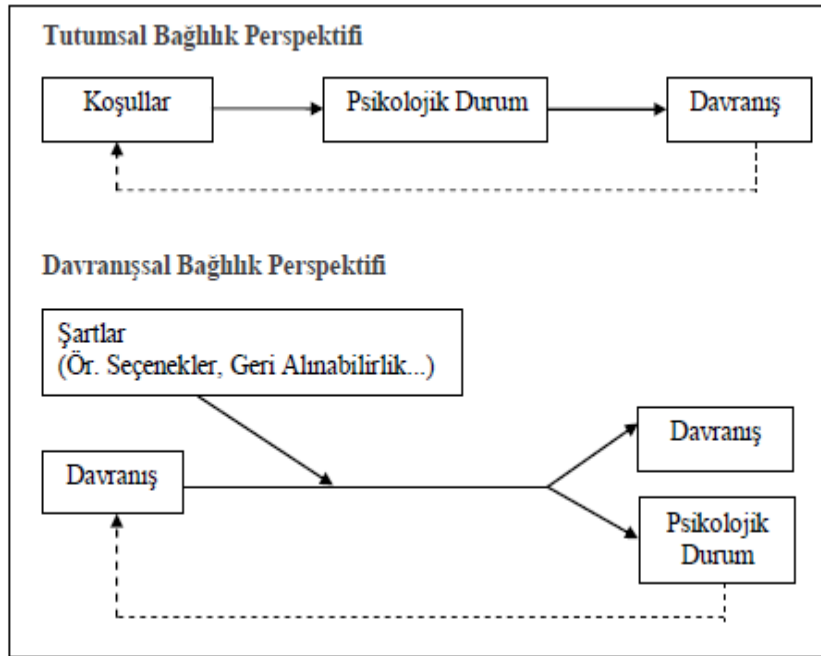
### **1.2.2. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanması kadar sınıflandırmasında da birçok farklı görüş ortaya atılmıştır. Genel olarak literatürdeki sınıflandırma bağlılığın bir araç olması veya normatif ve ahlaki değer olarak karşımıza çıkmaktadır (Newton & Shore, 1992). Literatürde karşılaşılan sınıflandırma türleri üç şekilde gösterilmiştir. Bunlar; davranışsal bağlılık, tutumsal bağlılık ve çok boyutlu bağlılıklar şeklinde tanımlanmaktadır.

Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal bağlılık olmak üzere bu iki farklı bağlılık unsuru üzerinde fazlasıyla durulmuş ve incelenmiştir. Bunun sebebi ise, örgütsel davranış bilimcileri ve sosyal psikologların bu konuya farklı açılar ve boyutlardan bakması ile ortaya çıkmıştır. Örgütsel davranış bilimcileri tutumsal bağlılık üzerinde durmuşken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık kavramının üzerinde durmuşlardır (Gül, 2003).

Örgütsel bağlılık kavramı konusunda Mowday, Porter ve Steers tutumsal ve davranışsal bağlılık kavramlarının ayrımını yapan ilk araştırmacıdır. Tutumsal bağlılığı genel olarak ele alacak olursak, çalışan bireylerin, örgütün amaç ve hedefleriyle örtüşmesi ve bu amaç ve hedef konusunda ne kadar arzulu ve istekli olduğunu yansıtmaktadır. Davranışsal bağlılık kavramı ise çalışan bireylerin davranış olarak yaptığı faaliyetler ile olan bağlılığını yansıtmaktadır (Reichers, 1986).

Tutumsal bağlılık kavramında, çalışan bireylerin örgüt içerisindeki ilişkileri üzerine yoğunlaşmaktadır. Birçok durumda tutumsal yaklaşımdaki çalışan bireylerin kendi değerleri ve amaçları ile örgütün değerleri ve amaçları örtüşmekte olduğu düşünülmektedir (Dağdeviren, 2007). Davranışsal bağlılık kavramında ise çalışan örgütün bireylerinin daha çok sosyo-psikolojik değişkenlerin (duyguları, geçmişteki deneyimleri ve davranışları gibi) bireylerin örgütte kalmaya devam etmesi konusundaki etkileri ön plana çıkmıştır.



**Kaynak:** John P. Meyer, Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizationlar Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, Number 1 (1991), s.63. Not: Şekil direkt olarak belirtilen kaynaktan çevrilmiştir.

**Şekil 2:** Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal ve Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal ve Davranışsal bağlılık yaklaşımları ve temel varsayımları şekil olarak gösterilmiştir (bknz. Şekil 2). Bu şekildeki örnek değişkenlerin konumu ve temel neden sonuç ilişkileri bu iki yaklaşım arasındaki farkı ortaya koyarak düz çizgiler ile ifade edilmiştir. Buna karşın kesik çizgiler ile ifade edilen davranış ile bağlılık arasındaki ilişkisinde destekleyici ve tamamlayıcı süreçleri ifade etmekte olup ikinci planda kalan nedenlerin var oluşu hem tutumsal hem de davranışsal bağlılık şemasında yer alıp önemi vurgulanmaktadır (Meyer & Allen, 1991).

Tutumsal bağlılık iki ana psikolojik unsura dayanmaktadır. Bunlar özdeşleşme ve içselleştirmedir. Çalışan bireylerin örgüt içerisinde örgütün kendisine ve diğer çalışanlara yakın olmaz arzusunu gösteren özleşme, çalışan bireylerin kendisini tanımaya yardımcı olan ilişkilerin (bunlar fark edilme, değerli bulunma gibi özellikleri kapsamaktadır) kurulması ve devam ettirilmesi sonucunda çalışan bireylerin örgüt ile bütünleşmesini sağladığını ifade eden bir güdüdür. İçselleştirme ise, çalışan bireylerin örgütsel değer, norm ve hedefleri kendi değer, norm ve hedefleri olarak görmesi veya benimsemesi olarak ifade edilmiş olup içselleştirmenin bireysel ve örgütsel değerler arasındaki olumlu ilişkiye dayanmaktadır. İçselleştirme güdüsünde çalışan bireyler örgütün değerleri ve kendi değerleri uyduğundan o örgüte bağlanmakta ve başarısı için çaba göstermektedir (Süvergil, 2007).

Davranışsal bağlılık kavramı ise çalışan bireylerin daha önceki deneyimleri, tecrübeleri ve örgütteki uyumlarına göre örgüte bağlı hale gelme süreci ile alakalıdır (Bayram, 1999). Bu kapsamda davranışsal bağlılığın olduğu örgütlerde çalışanların örgütün kendisine olan değil yaptıkları faaliyetlere bağlandığı söylenebilir.

### ***1.2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları***

Yapılan araştırmalar sonucu araştırmacılar tutumsal bağlılık kavramı ile alakalı oluşturulan yaklaşımlar, örgütte çalışan bireylerin oluşturdukları tutumsal bağlılığın birbirinden farklı ve çok çeşitlilik göstermektedir. Bu da tutumsal bağlılığın birbirinden farklı unsurlara sahip olduklarını göstermektedir. Tutumsal

bağlılık yaklaşımını tanımlayan ve benimseyen birçok araştırmacı görülmektedir. Bunlardan önemli birkaç yaklaşım çeşitlerini sıralayabiliriz.

#### ***1.2.2.1.1. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı (Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı):***

Allen ve Meyer'in yaklaşımında üç boyutu ele almaktadır. Aslında ilk yapılan ölçekte (Meyer ve Allen, 1984) iki boyuttan bahsedilirken daha sonra bir boyut daha eklenerek üç boyuttan bahsedilmiştir. Bu boyutlar duygusal, devam etme ve normatif yani zorunlu bağlılıktır. Bu tez çalışmasında da Allen ve Meyer'in yaklaşımından yararlanılmaktadır.

**Duygusal Bağlılık (Affective Attachment):** Yapılan araştırmalarda karşımıza en fazla çıkan ve ele en fazla alınan bağlanma şekli duygusal bağlanmadır. Duygusal bağlanma, çalışan bireylerin örgütle bağdaşması ve örgüte kendisini ait hissettiren duygusal bağlıdır (Allen ve Meyer, 1991). Bu tip bağlılık, çalışan bireyler kendilerini örgütten bir parça olarak görerek kalma istekleri ile birlikte örgütün onlar için yüksek önem taşıdığına dikkat çekmektedir. Çalışanların bu bağlılık duygusunun, zorunluluktan değil kendi istekleri ile kalmalarını ifade etmektedir Meyer ve Allen, 1990). Nasıl olduğuna bakılmaksızın bu tip bağlılık duygusuna sahip çalışan bireyler örgüt kültürünü ve amaçlarını benimsediklerinden dolayı yüksek çaba gösterme davranışı göstermektedirler (Meyer, Bevker ve Vanderberghe, 2004).

**Devam Bağlılığı:** Bu bağlılık boyutu, çalışan bireylerin örgütlerin gösterdikleri geçmişteki deneyimleri ile örgüte verdikleri sonucunda ortaya çıkan bir bağlılıktır (Becker, 1960). Bu bağlılıkta, çalışan bireylerin çalıştığı dönem içerisinde örgütte verdiği zaman, emek ve zaman ile kazandığı para, unvan ve tanınma hissini örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği düşüncesi olarak ifade edilmektedir (Powell ve Meyer, 2004). Çalışan bireylerin kazandığı bu edinimler ve alternatif kazançların az ve zor olmasından dolayı örgütteki varlığının devam etmesini zorunlu hale getirmektedir (Allen, 1991).

Normatif Bağlılık: Bu bağlılık zorunluluk içeren bir bağlılık türüdür. Bu bağlılıkta, çalışan bireylerin örgüte karşı bazı sorumluluklarının olduğuna inanarak kendisinin örgütte kalmasının zorunlu olduğuna ikna etmesine dayanan bir bağlılıktır. Ahlaki bir zorunluluk hissedene birey örgüte bağlılığın sadakat ve erdem olduğunu düşünerek ayrıca doğru olanı seçtiğine inanarak uzun süre aynı örgütte kalabilmektedir (Allen ve Meyer, 1990).

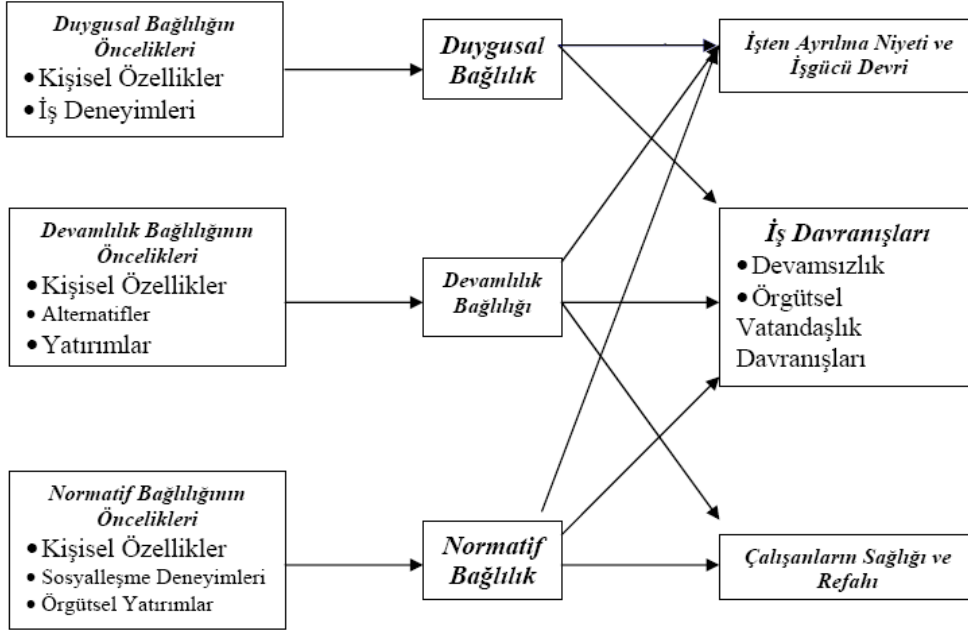
Dört farklı kurum/örgüt üzerinde yapılan bir çalışmada Bar Haim (2007) bulduğu sonuçlarda, iş alternatiflerinin çok veya kolay olması durumunda bile çalıştıkları örgüte kendilerini borçlu hissettiklerinden çalışmaya devam ettikleri, çaba ve özen gösterdikleri bulunmuş ayrıca bu davranışın en doğru davranış olduğu ve zorunlu bağlılık (normatif) gösterdikleri sonucuna varılmıştır.

Kaynaklardan ve çalışmalardan yola çıkarak örgütsel bağlılığın diğer öğelerle herhangi bir ilişkisi olup olmadığına bakılmış olup, boyutlar sıralaması çalışan bireylerde ilk olarak duygusal bağlılık daha sonra normatif ve sonuncusu devam bağlılığı olarak şekillenmiştir (Meyer ve arkadaşları, 2004).

Ayrıca bazı araştırmacılar bu sıralı bağlılığı destekleyen bazı çalışmalar yapmıştır. Boylu, Pelit ve Güçer'in (2007) akademisyenler üzerine yaptıkları çalışmada örgüte yönelik bağlılığın ilk olarak duygusal daha sonra ise zorunlu ve devam bağlılığı gösterdiği sonucuna varmışlardır.

İlgili literatürde, 500 farklı işletmede ve 500'ü aşkın örgüt çalışanı ile çalışan Sabuncuoğlu (2007), örgütsel bağlılık düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmanın sonucunda duygusal ve normatif bağlanmanın yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Meyer, Stanley, Herscowitch ve Topolnysky (2002) bir meta analizi yaparak Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık boyutlarının ilişkisini, değişkenlerini ve neden-sonuçlarını genelleyerek Şekil 3'de gösterilmiştir.



**Kaynak:** Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnysky, 2002, s.22 Not: Şekil direkt olarak belirtilen kaynaktan çevrilmiştir.

### Şekil 3: Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Ögesi

#### 1.2.2.1.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı:

Şirket ve örgütler bir sosyal sisteme sahiptirler, bu sosyal sistemler bazı ihtiyaç ve gereklilikleri beraberinde getirmektedir. Çalışan bireylerin bu ihtiyaç ve gereklilikleri yerine getirebilmesi için öncelikle örgüte bağlı, sadık ve örgütü severek uyum sağlaması ile gerekmektedir (Kanter, 1968).

Örgütsel bağlılık, Kanter (1968) için iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar sosyal ve kişilik sistemleridir. Sosyal sistemler üç ana alana yayılarak devamlılığı sağlamakta olup bunlar; sosyal kontrol, sistemin sürekliliği ve grup bütünlüğü olarak ifade edilmektedir. Kişilik sistemlerinde de üç alana yayılan bağlılık duygusal, zorunluluk ve kognitif (bilişsel) yönelimlerden oluşarak sosyal sistemleri desteklemektedirler. Ayrıca literatürde Kanter'in (1968) ifadesine göre sistemlerde üç ana tip bağlılık olduğundan söz etmektedir. Bunlar, sürekliliğe dayanan bağlılık, kenetlenme (birlik) ve kontrol bağlılığıdır.

### **1.2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı:**

O'Reilly ve Chatman'a (1986) göre örgütsel bağlılık diğer yaklaşımların aksine çalışan bireylerin örgütlerine göstermiş oldukları bağlılığın psikolojik olduğunu savunmaktadırlar. Bağlılık ile yapılan çalışmaların sonucunda tam anlamıyla bir cevap bulunamamasının en büyük nedenini çalışan bireyin örgüt ile oluşturduğu psikolojik bağın tam olarak ne olduğunun bulunamamasıdır. Örgüt çalışanları bağlılıklarını örgüte bir tutum sergileyerek oluşturmaktadırlar ve bu çerçevede üç farklı yapı karşımıza çıkmaktadır. Bunlar uyum, özdeşleşme ve benimseme/içselleştirme'dir.

### **1.2.2.1.3. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı:**

Etzioni, örgüt yapılarına farklı bakış açısı ile yaklaşmış ve yeni bir yaklaşım türünü ortaya atmıştır. Bu yaklaşımda örgütleri güçlerine ve çalışanların katılım şekillerin göre iki farklı gruba koymuş olup, bazı katılım tipleri (normatif, faydacı ve zorlayıcı) ile de ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Bu katılım türleri ise; araçsal bağlılık, ahlaki bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır. (Lunenburg ve Ornstein, 1991; Penley ve Gould, 1988).

### **1.2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları**

Davranışsal bağlılık, çalışan bireylerin daha önceki tecrübe/deneyimleri ve davranış/tutumlarından dolayı örgüte bağlı hale gelme durumudur (Meyer ve Allen, 1991). Literatüre baktığımızda davranışsal bağlılık hakkında yapılan çalışmalar sonucunda Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı, Salacik Yaklaşımı ve Reichers'in Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı önemli olarak karşımıza çıkmakta ve bu yaklaşımlar kısaca anlatılmıştır.

#### **1.2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı (Side-Bet Theory):**

Becker bağlılığı, örgütte çalışan bireylerin yan kazançları elde edebilmek için uyumlu ve tutarlı davranmaya zorladığını ifade etmiştir. Çünkü birey çıkarları doğrultusunda tutumlu davranır bunun nedeni ise kaybedeceklerinden korkmasıdır

bu yüzden tutumu sürdürme davranışı ve bağlılık geliştirir (Meyer ve Allen, 1984).

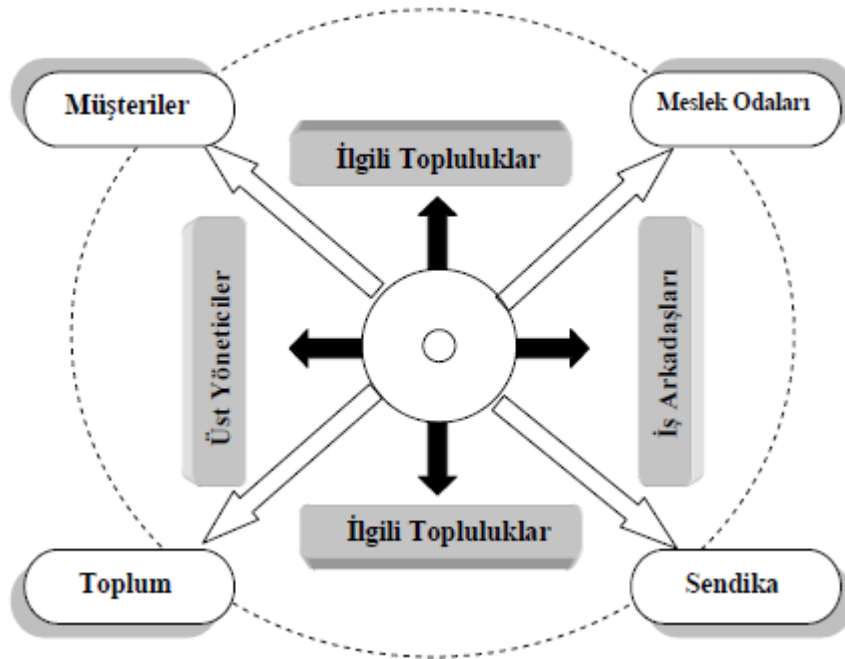
Becker, yapılan bu tutumun örgüt çalışanları tarafından tutarlı düşünüldüğünü ve zaman geçse de durumlar değişse de tutum ve tutarlı davranış şekli değişmemekte, bunun nedeni ise bu yolun en iyi yol olduğunu düşünmeleri ve aynı amaç için çaba sarf edildiği inancından kaynaklanmaktadır. Ayrıca bu tutum bireylerin inançlarına göre en doğru davranış olduğundan farklı davranışları göstermekten kaçınmaktadırlar (Becker, 1960).

#### ***1.2.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı:***

Salancik ise örgütsel bağlılık kavramı hakkında bireylerin kendilerine ait olan davranışları üzerine olan bağlılık olarak ifade etmiştir. Bireyler eski davranışlarına daha tutarlı davranarak süreklilik ve bağlılık yaşayabilmektedir. Bir başka ifade ile bu yaklaşım bireylerin davranışları ve tutumları ile örgüt bağlarını güçlendiren inançlar bütünüdür (Mowday ve Steers, 1982).

#### ***1.2.2.2.3. Reichers'in Çoklu Bağlılık Yaklaşımı:***

Reichers'a göre, bağlılık tek bir nedenden veya tek bir grup bağlılık olmadığı bireylerin farklı unsurlardan ve psikolojik etkilerden dolayı birden fazla bağlılık türünü ortaya çıkarmaktadırlar. Bu farklı bağlılık türü diğer bağlılıklardan biraz daha farklı bir bağlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Reichers örgüt özellikleri ve kültürlerini hesaba katılması gerektiğini savunmakta ve örgütü bir bütün değil tüm özellikleri ile incelenerek bağlılık noktası bulunacağını ifade etmiştir (Reichers, 1986). Şekil 4'te kesik çizgiler ile ifade edilen alan, örgütsel sınırların saydamlığı, geçirgenliği göstermektedir.



**Kaynak:** Reichers, 1986. s. 472 Not: Şekil direkt olarak belirtilen kaynaktan çevrilmiştir.

**Şekil 4: Çoklu Bağlılık Çerçevesi**

### 1.2.3. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

Araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılık ile bağlantılı birden fazla faktörün olduğu anlaşılmıştır (İş gücü, performans, verimlilik, işe geç gelme, işe gelmeme v.b.). Bunların yanı sıra kişisel faktörlerde etkili olmaktadır (yaş, eğitim, cinsiyet, v.b.). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bunlarla bitmemekte ve örgüt ile bağlantılı faktörlerde yer almaktadır (örgüt amacı, çalışan ilişkileri, örgütte başarı ve ilerleme v.b.) (Reichers, 1985).

Örgütsel Bağlılığı etkileyen faktörler literatürde genel olarak üç temel grupta toplandığı gözlemlenmektedir. Bunlar; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerdir. Aşağıda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve üç grup kısaca açıklanmıştır.

#### 1.2.3.1. Kişisel Faktörler:

Kişisel faktörler örgütsel bağlılık üzerinde fazlasıyla etki gösterebilmekte olup bunlara örnek vermek gerekir ise; aile, yaş, cinsiyet ve eğitim gibi farklı durumlar ile örgütten kazanılan değerler örgütün kültürünü göstermektedir. Örnek verilen

bu durumlar doğrultusunda bireyler örgütlerine farklı nedenlerden dolayı farklı şekillerde ve farklı derecelerle bağlılık göstermektedir. Çalışmalarda örgütsel bağlılığa etki eden unsurlardan olan cinsiyet, var olan duygusal farklılıkları nedeni ile kadın ve erkek örgüte farklı derecelerle bağlılık gösterebilmektedir. Örgütte dağıtılan görevler ve işin kendisi, iş hayatında kadın ve erkek olarak farklı davranışlara ve bağlılıklara neden olmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990).

Yaş kişisel faktörler adına önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaş faktörü kıdem ile paralellik gösteren bir unsurdur. Çalışmalarda genellikle yaşın olumsuz yönde bağlılık yarattığı ortaya çıkmıştır. Yaş olarak daha genç bireylerin işin kendisini daha eğlenceli bulduğu iş için daha istekli olduğu bulunmuştur (Kırel, 1999). Fakat bazı çalışmalarda ise yaş arttıkça bağlılığın arttığına dair sonuçlar elde edilmiştir. Yaşın artış gösterdikçe yeni olanakların azalacağı ve yeni olanakların daha zor olacağı düşüncesi ile bağlılık artmaktadır (Angle ve Perry, 1981).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden eğitim, bireylerin adlıkları eğitim iş alternatifleri, yeni planlar ve beklentilerinin yüksek olmasından dolayı örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların örgütlerine bağlılığı eğitim seviyeleri az olanlara nazaran daha düşük olmaktadır çünkü beklentilerini karşılayabileceği alternatif örgütleri tercih etme olasılıkları vardır (Yavuz, 2008).

Kişisel faktörler daha da arttırılabilir fakat bu çalışmada daha ön plana çıkanlar aktarılmıştır.

#### **1.2.3.2. Örgütsel Faktörler:**

Kişisel faktörler kadar örgütsel faktörler de örgütü etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Örgütsel faktörlerin içerisinde örgütün kültürü, ücret, örgüt içi iletişim, örgütün adil olması ve yapısı v.b yer almaktadır (Durna, 2005).

Bireylerin ücret düzeyleri bağlılığı etkileyen en temel faktörlerden bir tanesidir. Örgütlerin pek çoğu yaptığı faaliyetleri belirli ücret karşılığı yapmaktadır. Ücret düzeyi, o işin daha çekici olması, çalışan bireylerde motivasyon ve bağlılık

sağlaması gibi etkili unsurları içinde barındırmaktadır. Ücret genellikle diğer faktörlerden daha baskın olan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Ücret düşüncesi hem hayat standartları ile olmakla kalmaz başkalarının aldığı ücretlerinde fazlası ile etkisi olmaktadır. Çalışan bireylerin beklentileri ile aldığı ücreti, çalışma arkadaşlarının aldığı ücrete kıyaslama yapması oldukça yaygın bir davranıştır (çakır, 2001).

Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ile bütünleşen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürünün oluşması o örgütün değer ve amaçlarının örgüt çalışanlarının da benimsemiş ve çaba gösteriyor olması demektir. Örgüt bağlılığı yükseldikçe örgüt kültürünün de daha güçlü olmasına neden olmaktadır. Bireylerin kendilerini örgüte ait bir parça olarak düşünmesi ve beklentileri karşılması ayrıca örgütten beklentilerini aldıklarında örgütsel kültürün bir parçası olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2005).

Örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer faktör ise örgüt içi adalettir. Adalet kavramı örgüt içerisinde yönetimin verdiği kararlar ve uygulamalar çerçevesinde gerçekleşmektedir. Çalışan bireylerin bu uygulama ve kararları nasıl algıladığı önemli bir husustur. Eşit haklara sahip olmak, hak edilen kazançlar elde etmek (terfi, ücret ve diğer maddi olanaklar) ve sosyal hakların eşit olması çalışan bireyler tarafından beklenti haline gelen unsurlardır. Bunların sağlandığını düşünen örgüt çalışanı örgütün adalet kavramının güçlü olduğunu düşünerek bağlılık sağlamaktadır (Doğan, 2002).

Kişisel faktörlerde olduğu gibi örgüt faktörlerini de rol belirsizliği, örgüt yapısı ve büyüklüğü şeklinde arttırılabilmektedir. Bu çalışmada öne çıkan unsurlar kısaltılarak anlatılmıştır.

### **1.2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler:**

Örgütün bütününe oluşturmada etken olan bireylerin bir bağlılık türü de örgüt dışı olan faktörlerle gerçekleşmektedir. Genellikle çalışanlar kendi içlerinde karşılaştırma yaparlarken diğer örgütler arasında da içsel ve dışsal olarak bir kıyas söz konusu olmaktadır. Örgütün dış çevresinde gerçekleşen olaylar örgüte

bağlılığı fazlasıyla etkilemektedir. Bu örgüt dışı faktörler arasında alternatif iş imkânı, profesyonellik ve ait olma ihtiyacı gösterilebilir.

Örgütsel bağlılık kavramını etkileyen en önemli örgüt dışı unsurlardan bir tanesi Alternatif İş İmkânıdır. Bireylerin algıladıkları alternatif kazançlar ve imkanlar doğrultusunda örgüte olan bağlılık seviyesini düşürmektedir. Aslında yaş ve eğitim bu süreçte etkili olabilmektedir. Eğitim seviyesi yüksek bireylerde alternatif iş seçeneklerinin fazla olması bireyleri bu seçenekleri seçme ve karşılaştırma olanağı sağlamaktadır. Alternatif iş olanaklarının az olduğu çalışan bireylerin bağlılık seviyeleri daha yüksek çıkabilmektedir (Şen, 2008).

#### **1.2.4. Örgütsel bağlılığın sonuçları**

Çalışan bireylerin örgütsel bağlılığının sonuçları yapılan çalışmalarda genel anlamda davranışsal olarak ifade edilmiştir. Çalışmalarda iş tatmini/doyumu, motivasyon, verim, hizmet verme, süreklilik ve bağlılık arasında pozitif, işten ayrılma niyeti veya değiştirme niyeti ve devam etmeme davranışları ise bağlılık ile negatif yönde ilişkilendirilmiştir. İş koşullarının değişken olması ve değişmesi sonucunda iş tatmini kısa sürede değişebilmekte fakat örgütsel bağlılık, uzun süre korunabilen bir kavramdır (Randall, 1987).

Şekil 5’de Randall’ın (1987) çalışmasına ait olan örgütsel bağlılık ile alakalı bir tablo verilmiştir. Bu tabloda Randall bağlılığı, düşük, orta ve yüksek bağlılık seviyeleri şeklinde ayırmiş olup bağlılık seviyelerini birey ve örgüt açısından pozitif veya negatif yönleri ile incelemiş ve yorumlamıştır. Randall’ın çalışmasının sonucunda bağlılığın seviyesinin yüksek olması sadece birey için değil örgüt için de zararlı sonuçlar ortaya çıkardığı ifade edilmiştir. Çalışmaya göre düşük bağlılık gösteren bireylerde yaratıcılığın arttığı, ayrıca yüksek çalışma devirleri yüksek bağlılıkta örgüte koşulsuz bağlanan bireylerin yaratıcılık ve gelişim açısından olumsuz etkilendiği vurgulanmıştır.

BAĞLILIK DÜZEYLERİ	BİREYLER		ÖRGÜT	
	POZİTİF	NEGATİF	POZİTİF	NEGATİF
	<i>DÜŞÜK</i>	Bireysel yaratıcılık, yenilik ve özgünlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Daha yavaş mesleki ilerleme ve terfi, dedikodu sonucu kişisel maliyetler, muhtemel ihraç, ayrılma ya da örgütsel hedeflerin önüne geçme çabası	İşleri aksatan/düşük performanslı çalışanların çıkarılarak zararın önlenmesi, işgücü devri ile moral artışı, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları
<i>İLİMLİ</i>	Artan aidiyet, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev duyguları, yaratıcı kişilik, örgütle birey arasındaki kimlik farkının azaltılması	Mesleki gelişim ve terfi fırsatları kısıtlanması, segmental bağlılıklar arasında uzlaşma zorluğu	Artan kıdemli çalışan sayısı, işi bırakma niyetindeki azalış, sınırlı işgören devri ve artan iş memnuniyeti	Çalışanlar ekstra rol ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını kısıtlayabilir. Çalışanlar örgütsel taleplerini iş dışı taleplerle dengeleyebilir. Örgütsel etkililikte muhtemel düşüş
<i>YÜKSEK</i>	Bireysel mesleki ilerleme ve mükafat artışı, davranışların örgüt tarafından ödüllendirilmesi işe tutkuya bağlı bir kişilik	Bireysel olarak gelişim, yaratıcılık, yenilik, özerklik şanslarının tıkanması, değişime karşı direnç, sosyal ve ailevi ilişkilerde stres, akranlarla dayanışma yoksunluğu, iş dışı organizasyonlar için kısıtlı zaman ve enerji ayırımı	Stabil ve güvenli iş gücü, daha iyi üretim için örgüt taleplerinin çalışanlarca benimsenmesi, yüksek seviyede görev yarışı ve performans, örgütsel hedeflerde yüksek karşılanma ihtimali	İnsan kaynaklarının etkili kullanılmasında, örgütsel esnekliğin, yeniliğin ve uyum yeteneğinin eksikliği, geçmiş politika ve prosedürlere koşulsuz bağlılık, çok hırslı çalışanların rakiplerine düşmanca tutumları, örgüt adına yasadışı /etik olmayan eylemlere girişme

**Kaynak:** Randall, 1987. s. 462 Not: Şekil direkt olarak belirtilen kaynaktan çevrilmiştir.

### Şekil 5: Bağlılık Seviyelerinin Sonuçları

#### 1.3. Hizmet Verme Yatkınlığı

Hizmet verme yatkınlığı literatürde örgütsel ve bireysel olarak iki boyutta incelenmiş ve çok yönlü olduğu ifade edilmiştir (Homburg ve diğ., 2002; Lehto, 2013; Serçeoğlu & Selçuk, 2016). Hizmet verme yatkınlığını Aier (2012), kişisel bir tutum ve çok boyutlu bir kavram olarak ifade ederek bireylerin görev ve

faaliyetleri açısından ele almıştır. Hizmet verme yatkınlığı genellikle hem bir örgütün benimsediği felsefe olarak hem de hedeflenen amaç doğrultusundaki stratejisi olarak görülmektedir (Jayawardhena ve diğ., 2008). Örgütsel bağlamda hizmet verme yatkınlığı örgüt kültürünü oluşturan en temel öğelerden bir tanesidir (Kuşluvan ve Eren, 2011). Bir açıklama da ise hizmet verme, örgütün genellikle bir politika olarak benimsediği, kalıcı olabilen, desteklenen ve mükemmel en yakın olabilmeye unsurudur (Lytle ve diğ., 1998).

Çalışan bireylerin sahip oldukları görevleri en üst düzeyde yapabilmeleri örgütleri başarıya götüren en önemli unsurdan bir tanesidir. Ayrıca diğer dış faktörlerde dahil olduğunda (duygusal ve davranışsal) hizmetin iyi veya kötü olması duygu ve davranışlarla bağlantılı olabilmektedir (Cran, 1994). Bireylerin müşterilere karşı olan tutumları özellikle de hizmet sunma esnasında gösterilen tutum örgütün hizmet kalitesi değişkenliği bakımından çok önemlidir ve işin gereklilikleri arasındadır (Schneider, Wheeler ve Cox, 1992).

Hizmet verme yatkınlığı kavramı, ilk olarak Schneider, Parkington ve Buxton (1980) tarafından ortaya atılmış, çalışan bireylerin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılama ve mükemmel hizmeti verme veya verebilme konusunda arzusu olması durumu olarak tanımlamışlardır. Ayrıca bireylerin kişilik özellikleri ile ilişkilendirmişlerdir. Diğer bir tanımda ise, çalışan bireylerin tutum ve davranışları ile birlikte müşterilerle bir ilişki içerisinde onların isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılama seviyesi olarak açıklanmıştır (Hennig Thurau, 2004).

Hizmet verme yatkınlığı, insanlarla direkt olarak ilgilenmeyi gerektiren, hizmet unsurlarını içeren ve yüz yüze olan işlerde genellikle ihtiyaç olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Chandrasekhar, 2001). Bu yüzden hizmet sektörünün başında gelen turizm sektöründe örgüt içerisinde çalışan bireylerin hizmet verme yatkınlığı seviyesinin fazla olması büyük önem taşımaktadır.

Turizm/konaklama sektöründe çalışan bireylere yapılan çalışmalarda, tek değişken olarak bakılmayarak hizmet verme yatkınlığının yüksek bulunduğu durumda çalışanların iş tatmin düzeylerinin de yüksek çıktığı bulunmuştur (Walsh ve diğ., 2015; Donovan ve diğ., 2004). Ayrıca çalışanların müşterilerin istek ve

ihtiyaçlarına öncelikli olarak sergiledikleri hizmet verme tutumu müşterilerin tekrar satın alma ve tekrar gelme kararlarını fazlasıyla etkileyen bir unsur olarak kabul görmüştür (Brown ve diğ., 2002). Turizm/konaklama, emek-yoğun çalışılan ve yüksek kalitede hizmet sunumu olan bir sektördür. Bundan dolayı diğer örgüt rekabetlerinde ön plana çıkan unsur çalışan birey ve bireylerin sunduğu hizmettir. Bireylerin yüz yüze kurduğu iletişim ile sunduğu hizmet, örgütün kültürünü yansıtmakta ve hizmet verme yatkınlığı işletme devamlılığı ve kalitesinden ödün vermeme gibi önemli unsurlarda rol oynamaktadır (Jung ve Yoon, 2013; Lee ve Ok, 2015).

İlgili literatür incelendiğinde hizmet verme yatkınlığı ölçülebilen bir kavram olarak karşımıza çıkmış ve birden fazla yöntem olduğu görülmektedir. Bunları sıralayacak olursak;

- Saxe ve Weitz (1982) tarafından geliştirilen Satış Odaklılık ve Müşteri Odaklılık Ölçeği
- Hogan ve diğ. (1984) tarafından geliştirilen Hizmet Verme Yatkınlığı Dizini Ölçeği
- McBride (1988) tarafından geliştirilen Biyografik Veriler Ölçeği
- Dienhart ve diğ. (1992) tarafından geliştirilen Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçeği
- Sanchez ve Fraser (1993) tarafından geliştirilen Hizmet Becerileri Envanteri Ölçeği
- Lee Ross (2000) tarafından geliştirilen Hizmet Verme Ön Eğilimi Ölçeği
- Brown ve diğ. (2002) tarafından geliştirilen Müşteri Odaklılık Ölçeği
- Donovan ve diğ. (2004) tarafından geliştirilen Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçeği
- Hennig Thurau (2004) tarafından geliştirilen Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçeği'dir (Kuşluvan ve Eren, 2011).

Hizmet verme yatkınlığı anlaşıldığı üzere araştırmalarda bir unsur veya değişken olarak karşımıza gelmekte, müşteri memnuniyeti, iş tatmini,

örgüt değerleri ve mesleki yabancılaşma gibi diğer unsurlarla birlikte ele alınabilmektedir. Araştırmaların birçoğunda hizmet verme yetkinliğinin, müşteri memnuniyeti ve iş tatmini ile arasında olumlu ve olumsuz bağlantıların olduğu gözlenmektedir.

### **1.3.1. Hizmet verme yetkinliğini etkileyen faktörler**

Literatüre bakıldığında hizmet verme yetkinliği ile yapılan çalışmalarda hizmet verme yetkinliğini etkileyen faktörler üç grupta yer almıştır. Bunlar; kişilik özellikler, öğrenilebilir kültür son olarak da tutum ve davranışlardır.

Hizmet verme yetkinliğini etkileyen faktörler arasında kişilik özellikler konusunu ele alacak olursak; birden tanıma sahip olan kişilik, Weinstein, Capitanio ve Gosling (2008) tarafından “bireylerin, istikrarlı bir örüntü gösteren duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını tanımlayan ve açıklayan bireysel özelliklerdir” şeklinde açıklanmıştır (Weinstein, Capitanio ve Gosling 2008, s.330). Serçeoğlu’na (2013) göre kişilik, insanı insandan ayıran bir bütün ele alarak insanın bedensel, zihinsel ve ruhsal özellikleridir. Çalışan bireylerin kişilikleri farklı olduğundan verimlilikleri, yetenek ve özellikleri, becerileri, iç ve dış çevre ilişkileri ve örgüte bağlılık seviyeleri birbirinde farklı olduğundan örgütte değişken yüksek ve düşük performans göstermeleri mümkündür (Serçeoğlu, 2013).

Bugüne kadar yapılan araştırmalar gösteriyor ki çalışan bireylerin kişilik özelliklerinin hizmet verme yetkinliğinin belirlenmesinde büyük önem taşımaktadır (Barrick ve Mount 1991; Bettencourt, Meuter ve Gwinner 2001; Brown ve diğ. 2002; Hogan, Hogan ve Busch 1984; Cran 1994).

İlgili literatürde kişilik özelliklerinin hizmet verme yetkinliğine etkilediği araştırmalar ile karşılaşılmaktadır. Hizmet verme yetkinliğinin etkilenmesinde Stewart, Carson ve Cardy (1996), bireylerin; naziklik, sorumluluk duygusu ve duygusal eşitlik gibi etmenlerin olduğunu ifade

etmişlerdir. Hurley'e (1998) göre, yumuşak başlı ve aktif çalışanların diğer örgüt çalışanlara nazaran daha kaliteli hizmet verdikleri belirtilmiştir.

Birkaç araştırmacı kişilik özelliklerin beş önemli özelliğinin hizmet verme yatkınlığını yüksek ölçüde etkilediğini savunmaktadırlar. Hogan, Hogan ve Busch (1984), uyumlu olma, sevimli olma, aktif olma, güven duygusu ve kural disiplini gibi özelliklerin bir bütün olarak ele alarak hizmet verme yatkınlığını oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Bu çalışmaya ek olarak Cran (1994) başarı hırslarının da etkileyici bir unsur olduğunu açıklamıştır. Dale ve Wooller (1991) (akt. Başoda, 2012) ise, sosyal olma, merak, kural disiplini, uyumlu olma ve sevimli olma unsurları olmak üzere beş unsur ile hizmet verme yatkınlığını açıklamıştır.

Literatürde hizmet verme yatkınlığı araştırıldığında birden fazla tanımı ve bu tanımlar içerisinde birden fazla kişilik özelliği kullanılmıştır. Örnek vermek gerekirse, sevimlilik, saygı, kurallara uyma, kural disiplini, bağlılık, yardımseverlik, güvenilirlik, güven duygusu, sosyallik, aktif olma, ihtiyaç karşılama, iletişim, uyum, anlayış, yumuşak başlılık vb. (Brown ve diğ., 2002; Cran, 1994; Donovan, 1999; Hogan ve diğ., 1984; Kuşlivan ve Eren, 2011; Saxe & Weitz, 1982; Schneider ve diğ., 1980).

Hizmet verme yatkınlığını etkileyen bir diğer unsur olan öğrenilebilen kültür, tutum ve davranışlar unsurunu ele alacak olursak. Hizmet verme yatkınlığını Chandresekhar (2001), çocukluğumuzdan bu yana edinilen bir eğilim olan hizmet verme yatkınlığı çok uzun zamanda geliştirilebilmekte ve sosyalleşme birikimlerinden oluşmakta, bu sosyal çevreyi oluşturan unsurlar arasında ise aile ve diğer ilişkiler yer almaktadır. Diğer tanımlarda ise hoşgörü, alçakgönüllülük ve ahlaki disiplin gibi öğelerin hizmet verme yatkınlığını pozitif yönde etkilemektedir (Johns ve diğ., 2003; Johns ve diğ., 2007).

Hizmet verme yatkınlığını etkileyen ve öğrenilebilen kültür unsuru alt başlığına giren bir açıklamada ise teknik yetenek, sosyal yetenek, motivasyon ve karar verme yetkisi olmak üzere dört farklı boyutta ele

alınmıştır (Hennig Thurau, 2004). Teknik becerisi yüksek, sosyal beceri olarak müşterileri anlayabilme, hizmet verme isteği yani motivasyonu yüksek son olarak da hizmet verebilmesi için gerekli doğru kararları alabilme yetisine sahip örgüt çalışanları örgütün kaliteli hizmet ve hizmet odaklılık kavramlarının en üst noktaya taşınmasında önemli rol oynamaktadır.

Hizmet verme yatkınlığını etkileyen faktörler anlaşıldığı üzere içsel ve dışsal etkileşime geçen faktörlerdir. Bireylerin anlayış biçimi, kültürü, eğitimi ve edindiği tecrübeler ile örgüt iç ve dış çevre unsurları birleştiğinde hizmet verme yatkınlığı seviyesinde değişkenlik meydana gelebilmektedir.

### **1.3.2. Hizmet verme yatkınlığının sonuçları**

Hizmet verme yatkınlığını; sadece kişiyi veya bireyi etkilemekle kalmaz örgütü de fazlasıyla ilgilendirmektedir. Hizmet verme yatkınlığı birden fazla değişkeni de beraberinde etkilemektedir, iş tatmini, müşteri tatmini, hizmet kalitesi, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve işe devam etme vb. gibi değişkenleri yazabiliriz. Sonuçları bireysel ve örgütsel açıdan ele alabiliriz.

#### ***1.3.2.1. Bireysel Sonuçlar***

Hizmet verme Yatkınlığı, daha önce de belirtildiği üzere birden fazla faktöre etki etmektedir. Hizmet verme yatkınlığının çalışan bireylerin performansı üzerinde belirleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmaların sonucunda çıkan bulgular hizmet verme yatkınlığına sahip olan çalışan bireylerin performanslarının da yüksek çıktığı bulunan bulgular arasındadır (Donovan, 1999).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde hizmet verme yatkınlığı çalışan bireylerin birden fazla unsuru (hizmet, satış ve iş performansı) etkilediği görülmektedir. Bir ABD araştırmasında Saxe ve Weitz (1982) bazı endüstri örgütlerinde çalışan bireylerin hizmet verme yatkınlığı ile satış

performanslarında pozitif ilişkilerinin olduğunu belirtmişlerdir. Bir diğer ABD araştırmasında Knight (2001), mağazada çalışan bireylerin hizmet verme yatkınlığı ve genel performansı arasında pozitif bulgulara rastlamıştır. Donovan'ın (1999) yaptığı çalışmada ise, restoranda çalışan bireylerin hizmet verme yatkınlığı ve hizmet performanslarının (güvenilir olma, empatik, sorumluluk sahibi, nazik vb.) arasında yüksek oranda pozitif ilişki olduğu çıkmıştır. Bu çalışmanın sonucunda çalışan bireylerin hizmet verme yatkınlığının fonksiyonel hizmet performansına etkisinin doğrudan olduğu anlaşılmıştır.

Yazında, hizmet verme yatkınlığı incelendiğinde bireysel sonuçları daha da arttırmak mümkündür. Çalışmaların sonucunda genellikle hizmet verme yatkınlığının, iş tatmini (Gazzoli ve diğ., 2012; Harris ve diğ., 2005), örgütsel bağlılık (Donovan ve diğ., 2004; Rod ve Ashill, 2010; Kim ve diğ., 2005), işe devamlılık veya süreklilik (Chandrasekhar, 2001), tükenmişlik (Babakus ve diğ., 2009), örgütsel vatandaşlık (Donovan, 1999), rol belirsizliği (Jones ve diğ., 2003) ve işten ayrılma niyeti (Donovan ve diğ., 2004) gibi birden fazla bireysel faktör ile bağlantıları olduğu belirtilmiştir.

### **1.3.2.2. Örgütsel Sonuçlar**

Hizmet verme yatkınlığı örgütsel yönden de ilişkisi bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve hizmet kalitesi bakımından bazı unsurları etkilediği konusuna dikkat çekilmiş ve hizmet verme yatkınlığı ile pozitif yönde ilişkisi olduğu ifade edilmiştir.

Hizmet kalitesini ele alacak olursak Schneider (1980), çalışan bireylerin hizmet verme davranışları hizmet kalitesini ve müşterilerin düşüncelerini doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bir başka çalışmada ise tüketici veya müşterilerin hizmet odaklı çalışan örgütler için olumlu düşüncelere sahip olduklarını ayrıca hizmet kalitesi için tercih sebebi olduğu açıklanmıştır (Kelley ve Hoffman, 1997).

ABD’de yapılan bir araştırmada ise restoran işletmelerinde gerçekleşmiş olup hizmet verme yatkınlığının müşteri memnuniyeti ve bağlılığı konusu üzerinde çalışılarak pozitif yönde etkilendiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca hizmet verme yatkınlığı için müşteri bağlılığından ziyade müşteri memnuniyeti üzerinde daha güçlü bir etkisi olduğu bulunmuştur (Donovan ve Hocutt, 2001).

Türkiye’de yapılan bir çalışmadan ve hizmet verme yatkınlığının örgütsel bağlamda ne gibi sonuçlara neden olduğunu bahsetmek gerekirse Ünüvar ve Başoda (2012) alışmasına bakabiliriz. Bu alışma konaklama işletmelerine yönelik olup hizmet verme yatkınlığının müşteri memnuniyeti üzerine etkisi araştırılmıştır. Tüketici veya müşteri ile yüz yüze verilen hizmet olmasında dolayı konaklama sektörünü tercih eden araştırmacılar müşterilerin bakış açısı ile araştırmalarını yapmışlardır. Sonuç olarak bulunan bulgular hizmet verme yatkınlığının tüketici veya müşterilerin üzerinde önemli ve pozitif yönde etkisinin olduğu bulunmuştur. Tüketici veya müşteriler hizmet verme yatkınlığı ile alakalı tutum ve davranışları algıladıkları anda memnuniyet seviyesinde artış ve hizmet kalitesinden dolayı tekrar tercih edebilecekleri gözlemlenmiştir.

Sonuç olarak örgütsel bağlamda hizmet verme yatkınlığı unsuru önemli bir role sahip ve hizmet verme yatkınlığı unsurunu benimseyen ve uygulayan örgütler ve bireyler olumlu geri dönüşler alabilmektedirler.

#### **1.4. Çalışmanın Amacı ve Hipotezler**

Mevcut çalışmada örgütsel bağlılığın ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılığın, devamlılık bağlılığının, normatif bağlılığın iş tatmini ile ilişkisinde hizmet verme yatkınlığının aracı değişken etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın hipotezleri şu şekildedir;

- Hipotez 1: Hizmet verme yatkınlığı örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında aracı değişken etkisi gösterir.

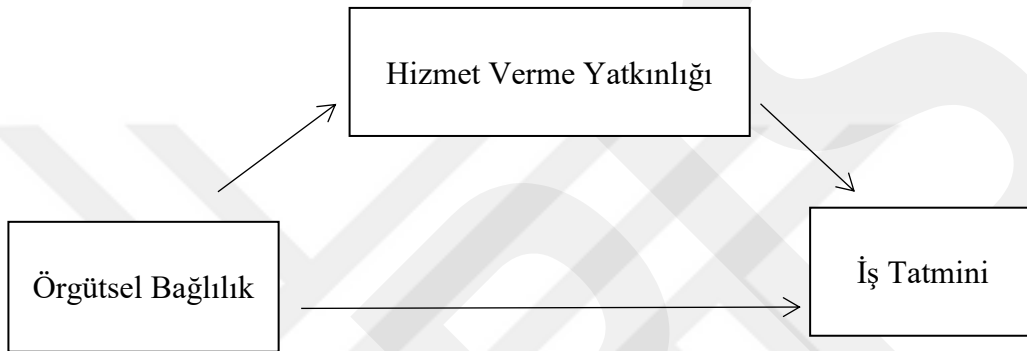
- Hipotez 2: Hizmet verme yatkınlığı duygusal bağıllık ile iş tatmini arasında aracı değişken etkisi gösterir.
- Hipotez 3: Hizmet verme yatkınlığı devamlılık bağıllığı ile iş tatmini arasında aracı değişken etkisi gösterir.
- Hipotez 4: Hizmet verme yatkınlığı normatif bağıllık ile iş tatmini arasında aracı değişken etkisi gösterir.



## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın modelinde, bağımlı değişken iş tatmini, bağımsız değişken örgütsel bağlılık ve alt boyutları belirlenmiş olup son olarak da aracı değişken olarak hizmet verme yatkınlığı belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişki Şekil 6'da gösterilmiştir.



Şekil 6: Araştırmanın Modeli

### 2.2. Veri Toplama Araçları

#### 2.2.1. Sosyo-Demografik Bilgi Formu

Sosyo-Demografik bilgi formunda çalışanların; yaş, cinsiyet, gelir düzeyi, eğitim durumu, turizmde elde ettikleri tecrübe (yıl bazında), çalıştıkları departman ve o departmandaki statülerine öğrenmeye yönelik sorular yer almaktadır (Bknz. Ek.1).

#### 2.2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşım Ölçeği

Çalışan bireylerin örgüte bağlılıklarını ölçmeye yönelik Meyer ve Allen'in (1991) geliştirdiği üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımı ölçeği uygulanmıştır. Bu ölçekte örgütsel bağlılık yaklaşımı 3 farklı boyuttan ve toplam 18 sorudan oluşmaktadır. Bu 3 boyut 6'şar madde oluşmakta ve çalışan bireylerin duygusal, devamlılık ve normatif örgütsel bağlılığı ölçülmektedir. Ölçek 5'li likert tipi olup "1 Kesinlikle Katılmıyorum" ve "5 Kesinlikle Katılıyorum" arası puanlanabilmektedir. Dolayısıyla ölçekten alınabilecek en düşük puan 18 ve en yüksek puan 90'dır. Alınana puan arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı söylenebilmektedir.

Güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı örgütsel bağlılığın .80, duygusal bağlılığın .74, devamlılık bağlılığın .62, normatif bağlılığın .77 olarak bulunmuştur.

### **2.2.3. Hizmet Verme Yatkinlığı**

Çalışan bireylerin hizmet verme yatkinliğini ölçmeye yönelik Donavan ve ark. (2004) tarafından geliştirilen hizmet verme yatkinliği ölçeği uygulanmıştır. Ölçek toplam 18 sorudan oluşmaktadır. Ölçek 5'li likert tipi olup "1 Kesinlikle Katılmıyorum" ve "5 Kesinlikle Katılıyorum" arası puanlanabilmektedir. Dolayısıyla ölçekten alınabilececek en düşük puan 18 ve en yüksek puan 90'dır. Alınana puan arttıkça hizmet verme yatkinliğinin de arttığı söylenebilmektedir. Güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı .92 olarak bulunmuştur.

### **2.2.4. Minnesota İş Tatmin Anketi**

Çalışmadaki bağımlı değişken iş tatminidir. Çalışanların iş tatmin düzeylerin ölçmeye yönelik Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmin Anketi uygulanmıştır. Ölçek toplam 20 sorudan oluşmaktadır. Ölçek 5'li likert tipi olup "1 Hiç Memnun Değilim" ve "5 Çok Memnunum" arası puanlanabilmektedir. Dolayısıyla ölçekten alınabilececek en düşük puan 20 ve en yüksek puan 100'dür. Alınana puan arttıkça iş tatminin de arttığı söylenebilmektedir. Güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı .97 olarak bulunmuştur.

## **2.3. Örneklem**

Çalışmaya kaç kişinin katılmasının yeterli olacağına dair örneklem hesaplaması mevcut çalışmanın otellerinin mevcut personellerinin toplamından elde edilmiş ve bu sayının 1060 olduğu bulunmuştur. Gerekli formül ve hesaplar Şekil.7 'de gösterilmiştir. Formüller için Gürbüz ve Şahin'in (2014) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri kitabından yararlanılmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucu 282 kişinin örneklem uygun olacağı bulunmuş ve bu sayıya kolayda örnekleme yöntemi ile olabildiğince ulaşılmaya çalışılmıştır.

$$n = \frac{n_0}{1 + n_0/N}$$

$$n_0 = \frac{t^2 \times s^2}{d^2}$$

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 \times (0.5)^2}{(0.05)^2} = 384.16$$

$$n = \frac{384.16}{1 + 384.16/1060} = 281.97$$

n: Örneklem büyüklüğü

N: Evren büyüklüğü

t= Güven düzeyine karşılık gelen tablo z değeri  
(0.05 için 1.96, 0.01 için 2.58 ve 0.001 için 3.28)

s= Evren için tahmin edilen standart sapma

d= Kabul edilebilir sapma toleransı

- Araştırma evreni 1060 (N=1060) kişi
- Güven düzeyi olarak %95 (alfa 0.05 için z tablosu değeri (t)= 1.96)
- Tahmin edilen standart sapma (s)= 0.5
- Beşli likert tipi ölçekler için (d)= 0.05

**Şekil 7:** Örneklem büyüklüğü hesaplama formülü ve bununla ilgili hesaplamalar

Çalışmaya Ankara'da bulunan beş yıldızlı otel veya konaklama işletmelerinde çalışan bireyler dahil edilmiştir. Bu örneklem oluşturulurken çalışmaya katılmayı kabul eden oteller ve bu otellerdeki çalışmaya katılmayı kabul eden katılımcı sayıları Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Otelere Göre Katılımcı Dağılımları

Oteller	Çalışan Sayısı	Katılımcı Sayısı	%
Meyra Palace Otel	-	23	9.9
Holiday Inn Hotel	63	32	13.7
Crown Plaza	122	36	15.5
Point Hotel	108	19	8.2
Latanya	154	26	11.2
Swiss	104	16	6.9
Ataköşk	58	18	7.7
HiltonSa	158	19	8.2
Bera Ankara	87	13	5.6
Altınel	48	14	6.0
Büyükhanlı Park Hotel & Residence	62	17	7.3
<b>Toplam</b>	<b>964</b>	<b>233</b>	<b>100</b>

Not 1: Çalışan sayıları veri toplanırken alınmış olup zaman içinde değişkenlik gösterebilmektedir.

Not 2: Meyra Palace otelinin personel sayısına gizlilik nedeni ile ulaşılamamıştır ve gerekli yerlerde diğer 10 otelin ortalaması kullanılmıştır.

Örneklem toplam 233 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların 148 (%63.5)'si erkek, 85 (%36.5)'i kadın katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların ortalama yaşı 32.61 ( $SS = 8.33$ ) olup, 23'ü (%9.9) ilköğretim, 105'i (%45.1) lise, 41'i (%17.6) önlisans, 60'ı (%25.8) lisans ve 3'ü (%1.3) yüksek lisans mezunu olduğunu beyan etmişlerdir. 128 (%54.9) kişi kendini düşük gelir seviyesinde, 97 (%41.6) kişi kendini orta gelir seviyesinde, 8 (%3.4) kişi üst gelir seviyesinde tanımlamıştır. Katılımcıların turizmde çalıştıkları yıllar sorulduğunda, 27 (%11.6) kişi 1 yıldan az, 95 (%40.8) kişi 1-5 yıl arası, 49 (%21.0) kişi 6-10 yıl arası, 40 (%17.2) kişi 11-15 yıl arası, 11 (%4.7) kişi 16-20 yıl arası ve 11 (%4.7) kişi 21 yıl üstü çalıştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların 58 (%24.9)'si ön büro (Front Office), 46 (%19.7)'si kat hizmetleri (House Keeping), 14 (%6.0)'ü satış, 76 (%32.6)'sı mutfak (F&B), 3 (%1.3)'ü teknik servis, 23 (%9.9)'ü güvenlik, 2 (%0.9)'si insan kaynakları, 4 (%1.7)'ü muhasebe, 5 (%2.1)'i puantörlük ve 1 (%0.04)'i yönetim departmanında çalışmaktadır. Bu departmanlarda 11 (%4.7)'i müdür, 2 (%0.9)'si müdür yardımcısı, 25 (%10.7)'i şef, 22 (%9.4)'si şef yardımcısı ve 173 (%74.2)'ü eleman/işçi statüsünde çalıştıklarını beyan etmişlerdir. Çalışmanın demografik özellikleri tablo olarak da verilmiştir (Bknz. Tablo 2).

**Tablo 2:** Örneklemin Demografik Özellikleri

<i>Demografik Değişkenler</i>	<i>Katılımcı Sayısı</i>	<i>%</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standar Sapma</i>	<i>Min.–Maks.</i>
<b>Yaş</b>	233		32.61	8.33	18-61
<b>Cinsiyet</b>					
Erkek	148	63.5			
Kadın	85	36.5			
<b>Eğitim Seviyesi</b>					
İlköğretim	23	9.9			
Lise	105	45.1			
Ön Lisans	41	17.6			
Lisans	60	25.8			
Yüksek Lisans	3	1.3			
<b>Gelir Seviyesi</b>					
Düşük (0 – 2000)	128	54.9			
Orta (2001 – 4000)	97	41.6			
Üst (4001 – 6000)	8	3.4			
<b>Turizmde Çalışma Süresi</b>					
1 yıldan az	27	11.6			
1 yıl ile 5 yıl arası	95	40.8			
6 yıl ile 10 yıl arası	49	21.0			
11 yıl ile 15 yıl arası	40	17.2			
16 yıl ile 20 yıl arası	11	4.7			
21 yıl ve üstü	11	4.7			
<b>Departman</b>					
Ön Büro	58	24.9			
Kat Hizmetleri	46	19.7			
Satış	14	6.0			
F&B	76	32.6			
Teknik Servis	3	1.3			
Güvenlik	23	9.9			
İnsan Kaynakları	2	0.9			
Muhasebe	4	1.7			
Puantörlük	5	2.1			
Yönetim	1	0.4			
<b>Statü</b>					
Müdür	11	4.7			
Müdür Yard.	2	0.9			
Şef	25	10.7			
Şef Yard.	22	9.4			
Elaman/İşçi	173	74.2			

#### 2.4. Araştırma ve Analiz Süreci

Veri toplama sürecinde Ankara'daki beş yıldız statüsünde bulunan 21 otel ziyaret edilmiş olup bunlardan 11'i çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Çalışmaya

katılmayı kabul eden 11 otele gönüllü katılım formu ile birlikte anketler basılı halde elden teslim edilmiştir. Çalışmaya katılımın gönüllülüğe dayandığı anket teslim alan kişiye belirtilmiş çalışmaya yalnızca gönüllü olan çalışanlar katılmıştır. Tüm anketleri doldurmayan katılımcıların verileri analize dahil edilmemiştir. Analizler Statistical Package for Social Science (SPSS) 23.0 istatistik programı ile yapılmıştır. Bazı katılımcıların bazı soruları yanıtız bırakmasından dolayı oluşan kayıp verilerin yerine ortalama değeri atama yöntemi uygulanmıştır. Aracı değişken analizleri için ise SPSS programına Hayes (2013)'in PROCESS Macro versiyon 3.0 eklentisi yüklenmiş ve analizler bu eklentiyle yapılmıştır.

### 3. BULGULAR

Bulgular kısmında öncelikli olarak çalışmada kullanılan ölçeklere ait tanımlayıcı verilere yer verilmiştir, sonrasında çalışmanın değişkenlerinin birbiriyle olan ilişkisi korelasyon analizi ile incelenmiş ve sunulmuştur. Son olarak çalışmanın asıl hipotezlerini test etmeyi amaçlayan aracı değişken analizleri sunulmuştur.

#### 3.1. Tanımlayıcı Analizler

Ölçeklerin ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum alınan değerlerini elde etmek için tanımlayıcı istatistikler ve sıklık analizleri yapılmıştır.

Örgütsel Bağlılık ölçeğinde ortalama puan 3.25 ( $SS = 0.56$ ) ve bu ölçekten alınan minimum değer 1.33 iken maksimum değer 4.78'dir. Örgütsel Bağlılık ölçeğinin alt ölçeği olan Duygusal Bağlılık ölçeğinde ortalama puan 3.32 ( $SS = 0.79$ ) ve bu ölçekten alınan minimum değer 1.33 iken maksimum değer 5.00'dır. Örgütsel Bağlılık ölçeğinin diğer bir alt ölçeği olan Devamlılık Bağlılığı ölçeğinde ortalama puan 3.39 ( $SS = 0.67$ ) ve bu ölçekten alınan minimum değer 1.17 iken maksimum değer 5.00'dır. Örgütsel Bağlılık ölçeğinin diğer bir alt ölçeği olan Normatif Bağlılık ölçeğinde ortalama puan 3.05 ( $SS = 0.79$ ) ve bu ölçekten alınan minimum değer 1.17 iken maksimum değer 5.00'dır.

Hizmet Verme Yatkınlığı ölçeğinde ortalama puan 4.03 ( $SS = 0.68$ ) ve bu ölçekten alınan minimum değer 1.85 iken maksimum değer 5.00'dır.

İş Tatmini ölçeğinde ortalama puan 3.29 ( $SS = 0.98$ ) ve bu ölçekten alınan minimum değer 1.00 iken maksimum değer 5.00'dır. Ölçeğin madde toplam puanları ile yapılan analizlerin sonuçları ve detaylı sonuçlar Tablo 3'te yer almaktadır.

**Tablo 3:** Ölçeklerin ortalama, standart sapma ve minimum-maksimum değerleri

<i>Değişkenler</i>	<i>Katılımcı Sayısı</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Min – Maks.</i>
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	233	3.25 58.58	0.56 10.10	1.33 – 4.78 24 - 86
Duygusal Bağlılık	233	3.32 19.92	0.79 4.73	1.33 – 5.00 8 - 30
Devamlılık Bağlılığı	233	3.39 20.37	0.67 4.01	1.17 – 5.00 7 - 30
Normatif Bağlılık	233	3.05 18.29	0.79 4.77	1.17 – 5.00 7 - 30
<b>Hizmet Verme Yatkinlığı</b>	233	4.03 52.41	0.68 8.86	1.85 – 5.00 24 - 65
<b>İş Tatmini</b>	233	3.29 65, 75	0.98 19.52	1.00 – 5.00 20 – 100

Not: Her bir ölçeğin karşısındaki satırda madde puanlarının ortalaması alınarak elde edilmiş puanlar ile yapılan analizlerin sonuçları yer alırken, bir alt satırda ölçeğin madde toplam puanları ile yapılan analizlerin sonuçları yer almaktadır.

Çalışmanın ana değişkenleri otel bazında değerlendirildiğinde; örgütsel bağlılığın 2.95 ile en düşük Meyra Palace Otel’de, 3.49 ile en yüksek Bera Ankara Otel’de olduğu gözlemlenmiştir. Duygusal bağlılık, 2.91 ile en düşük Meyra Palace Otel’de, 3.81 ile en yüksek Bera Ankara Otel’dedir. Devamlılık bağlılığı, 3.08 ile Büyükhanlı Park Hotel & Residence’ta, 3.84 ile en yüksek Ataköşk Otel’dedir. Normatif bağlılık, 2.82 ile Point Otel’de, 3.32 ile en yüksek Holiday Inn Hotel’dedir. Hizmet verme yatkinlığı, 3.64 ile Meyra Palace Otel’de, 4.43 ile en yüksek Swiss Otel’dedir. İş tatmini, 2.48 ile ile Meyra Palace Otel’de, 3.84 ile en yüksek HiltonSa Otel’dedir. Detaylı sonuçlar Tablo 4.’te yer almaktadır.

**Tablo 4:** Otellere göre çalışma değişkenlerinin ortalaması ve standart sapması

<i>Oteller</i>	<i>Örgütsel Bağlılık</i>	<i>Duygusal Bağlılık</i>	<i>Devamlılık Bağlılığı</i>	<i>Normatif Bağlılık</i>	<i>Hizmet Verme Yakınlığı</i>	<i>İş Tatmini</i>
Meyra Palace Otel	<b>2.95 (.47)</b>	<b>2.91 (.64)</b>	3.09 (.64)	2.84 (.59)	<b>3.64 (.77)</b>	<b>2.48 (.89)</b>
Holiday Inn Hotel	3.41 (.32)	3.31 (.64)	3.62 (.41)	<b>3.32 (.72)</b>	4.22 (.42)	3.59 (.91)
Crown Plaza	3.14 (.49)	3.15 (.57)	3.27 (.58)	3.01 (.78)	3.83 (.94)	3.57 (.68)
Point Hotel	3.27 (.45)	3.51 (.83)	3.49 (.54)	<b>2.82 (.77)</b>	4.33 (.46)	2.85 (1.23)
Latanya	3.38 (.57)	3.53 (.86)	3.40 (.71)	3.22 (.71)	3.96 (.50)	3.11 (.98)
Swiss	3.20 (.72)	3.30 (1.02)	3.29 (.74)	3.01 (.53)	<b>4.43 (.44)</b>	2.74 (1.15)
Ataköşk	3.47 (.35)	3.56 (.99)	<b>3.84 (.58)</b>	3.00 (.80)	4.10 (.27)	3.74 (.59)
HiltonSa	3.27 (.55)	3.44 (.79)	3.33 (.67)	3.04 (.67)	4.22 (.53)	<b>3.84 (.82)</b>
Bera Ankara	<b>3.49 (.82)</b>	<b>3.81 (.97)</b>	3.58 (.80)	3.06 (1.18)	4.15 (.80)	3.39 (.82)
Altınel	3.25 (.58)	3.15 (.44)	3.41 (.77)	3.19 (1.01)	3.71 (.92)	3.53 (.73)
Büyükhanlı Park Hotel & Residance	3.02 (.81)	3.11 (.81)	<b>3.08 (.85)</b>	2.87 (1.08)	3.93 (.67)	3.11 (1.02)

Not: Parantez içerisindeki değerler standart sapmayı ifade etmektedir.

Çalışmanın anket soruları değerlendirildiğinde; örgütsel bağlılık anketinin en düşük ortalama puanı 16.soru alırken en yüksek ortalama puanını 10. soru almıştır (Bknz. Tablo5).

**Tablo 5:** Örgütsel bağlılık anketine göre soruların ortalaması ve standart sapması

<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<i>Ortalama Min-Max (1-5)</i>	<i>Standart Sapma</i>
1.Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder	3,44	1,23
2.Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum	3,24	1,20
3.Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum	3,53	1,13
4.Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum	3,13	1,23
5.Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var	3,29	1,24
6.Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok	3,29	1,18
7.Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum	2,86	0,97
8. Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum	3,63	1,01
9. Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim	3,41	1,15
10. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor	<b>3,76</b>	1,07
11. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmayı düşünmem	3,57	1,20
12. Kuruluşuma çok şey borçluyum	3,13	1,24
13. Şu anda kuruluşumda kalmak istemesem bile kalmaya mecburum	3,12	1,22
14. İstesem de şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor	3,20	1,15
15. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur	2,95	1,17
16. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum	<b>2,83</b>	1,17
17. Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kılığı olurdu	2,94	1,20
18. Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	3,25	1,12

Hizmet verme yatkınlığı anketine bakılacak olursa en yüksek ortalama puanı 11.soru, en düşük ortalama puanı ise 13.soru almıştır (Bknz. Tablo 6).

**Tablo 6:** Hizmet verme yatkınlığı anketine göre soruların ortalaması ve standart sapması

<b>Hizmet Verme Yatkınlığı</b>	<i>Ortalama Min-Max (1-5)</i>	<i>Standart Sapma</i>
1. Hizmet ettiğim müşterilerin isteklerini karşılayarak onları memnun etmekten hoşlanırım	4,15	0,97
2. Her müşterinin kendini özel ve önemli hissetmesini sağlamaktan zevk alırım	4,15	0,93
3. Her müşterinin sorunu benim için önemlidir	4,11	0,90
4. Her müşteriye bireysel (özel) ilgi göstermek beni mutlu eder	4,02	1,01
5. Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini gözlerinden (doğal olarak) okurum (anlarım)	3,92	0,96
6. Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini onlar söylemeden genellikle anlarım	3,84	0,94
7. Hizmet verdiğim müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini tahmin etmekten hoşlanırım	4,00	0,94
8. Müşterilere ne kadar yakın ve samimi davranacağımı onların beden dilinden anlarım	4,04	0,93
9. Müşterilere tam zamanında hizmet vermeyi severim	4,18	0,85
10. Müşterilere karşı görevlerimi yerine getirmekten büyük bir memnuniyet duyarım	4,17	0,89
11. Müşterilere iyi hizmet verme konusunda kendime güvenimin olması hoşuma gider	<b>4,20</b>	0,84
12. Müşterilerin isimlerini hatırlamak hoşuma gider	3,97	1,07
13. Müşterilerimi daha yakından tanımak hoşuma gider	<b>3,62</b>	1,23

Son olarak da iş tatmini anketine bakıcak olursak en yüksek ortalama puanı alan soru 17.soru olurken en düşük ortalama puanı ise 13.soru almıştır (Bknz. Tablo 7).

**Tablo 7:** İş tatmini anketine göre soruların ortalaması ve standart sapması

<b>İş Tatmini</b>	<i>Ortalama Min-Max (1-5)</i>	<i>Standart Sapma</i>
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3,10	1,24
2. Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından	3,32	1,18
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	3,41	1,18
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	3,30	1,32
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	3,27	1,27
6. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	3,33	1,26
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	3,30	1,26
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	3,18	1,28
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	3,48	1,20
10. Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	3,39	1,18
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	3,53	1,21
12. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	3,30	1,26
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	<b>2,70</b>	1,36
14. Terfi imkânının olması yönünden	3,07	1,21
15. Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden	3,11	1,28
16. Çalışma şartları yönünden	3,23	1,24
17. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden	<b>3,65</b>	1,09
18. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	3,21	1,27
19. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	3,41	1,24
20. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından	3,43	1,28

### 3.2. Korelasyon Analizleri

Çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi yapılmıştır.

Çalışmanın bağımlı değişkeni olan iş tatmini, gelir durumu ( $r = .20, p < .01$ ; 1=alt gelir, 2=orta gelir, 3=üst gelir), tecrübe ( $r = .20, p < .01$ ), statü ( $r = .17, p < .01$ ; 5=müdür, 4=müdür yardımcısı, 3=şef, 2=şey yardımcısı, 1=eleman/işçi), toplam örgütsel bağlılık ( $r = .51, p < .001$ ), duygusal bağlılık ( $r = .46, p < .001$ ), devamlılık bağlılığı ( $r = .47, p < .001$ ), normatif bağlılık ( $r = .22, p < .001$ ), ve hizmet verme yatkınlığı ( $r = .35, p < .001$ ) ile pozitif yönde anlamlı ilişki içinde bulunurken; cinsiyet ( $r = -.20, p < .01$ ; 1=erkek, 2=kadın) ile negatif yönde anlamlı ilişkili bulunmuştur.

Çalışmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel bağlılık, yaş ( $r = .19, p < .01$ ), cinsiyet ( $r = .20, p < .01$ ; 1=erkek, 2=kadın), tecrübe ( $r = .13, p < .05$ ), duygusal bağlılık ( $r = .77, p < .001$ ), devamlılık bağlılığı ( $r = .83, p < .001$ ), normatif bağlılık ( $r = .66, p < .001$ ), hizmet verme yatkınlığı ( $r = .35, p < .001$ ) ve iş tatmini ( $r = .51, p < .001$ ) ile pozitif yönde anlamlı ilişkili bulunmuştur.

Çalışmanın bağımsız değişkeni olan duygusal bağlılık, tecrübe ( $r = .20, p < .01$ ), toplam örgütsel bağlılık ( $r = .77, p < .001$ ), devamlılık bağlılığı ( $r = .61, p < .001$ ), hizmet verme yatkınlığı ( $r = .34, p < .001$ ) ve iş tatmini ( $r = .46, p < .001$ ) ile pozitif yönde anlamlı ilişkili bulunmuştur.

Çalışmanın bağımsız değişkeni olan devamlılık bağlılığı, yaş ( $r = .22, p < .001$ ), toplam örgütsel bağlılık ( $r = .83, p < .001$ ), duygusal bağlılık ( $r = .61, p < .001$ ), normatif bağlılık ( $r = .32, p < .001$ ), hizmet verme yatkınlığı ( $r = .38, p < .001$ ) ve iş tatmini ( $r = .47, p < .001$ ) ile pozitif yönde anlamlı ilişkili bulunmuştur.

Çalışmanın bağımsız değişkeni olan normatif bağlılık, toplam örgütsel bağlılık ( $r = .66, p < .001$ ), devamlılık bağlılığı ( $r = .32, p < .001$ ) ve iş tatmini ( $r = .22, p < .001$ ) ile pozitif yönde anlamlı ilişkili bulunmuştur.

Çalışmanın aracı değişkeni olan hizmet verme yatkınlığı, toplam örgütsel bağlılık ( $r = .35, p < .001$ ), duygusal bağlılık ( $r = .34, p < .001$ ), devamlılık bağlılığı ( $r = .38, p < .001$ ), ve iş tatmini ( $r = .35, p < .001$ ) ile pozitif yönde anlamlı ilişkili bulunmuştur. Korelasyon analizinin ayrıntılı sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8:** Çalışmanın değişkenleri arasındaki korelasyon analizi sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Yaş	1											
2. Cinsiyet	<b>-.18**</b>	1										
3. Gelir	.12	<b>-.21***</b>	1									
4. Eğitim	<b>-.33***</b>	.12	<b>.17**</b>	1								
5. Tecrübe	<b>.47***</b>	<b>-.31***</b>	<b>.22***</b>	-.08	1							
6. Statü	<b>.24***</b>	-.12	<b>.42***</b>	<b>.14*</b>	<b>.28***</b>	1						
7. Örgütsel Bağlılık Toplam	<b>.19**</b>	-.04	.05	-.02	<b>.13*</b>	.09	1					
8. Duygusal Bağlılık	.12	-.09	.04	.07	<b>.20**</b>	.12	<b>.77***</b>	1				
9. Devamlılık Bağlılığı	<b>.22***</b>	-.04	.03	-.06	.11	.08	<b>.83***</b>	<b>.61***</b>	1			
10. Normatif Bağlılık	.09	.04	.04	-.06	-.01	.00	<b>.66***</b>	.12	<b>.32***</b>	1		
11. Hizmet Verme Yatkınlığı	.01	-.04	.09	.03	.01	.08	<b>.35***</b>	<b>.34***</b>	<b>.38***</b>	.07	1	
12. İş Tatmini	.05	<b>-.20**</b>	<b>.20**</b>	.01	<b>.20**</b>	<b>.17**</b>	<b>.51***</b>	<b>.46***</b>	<b>.47***</b>	<b>.22***</b>	<b>.35***</b>	1

Not. İstatiksel olarak anlamlı bulunan değerler kalın yazılmıştır.

\*\*\* p < .001 anlamlılık derecesini göstermektedir.

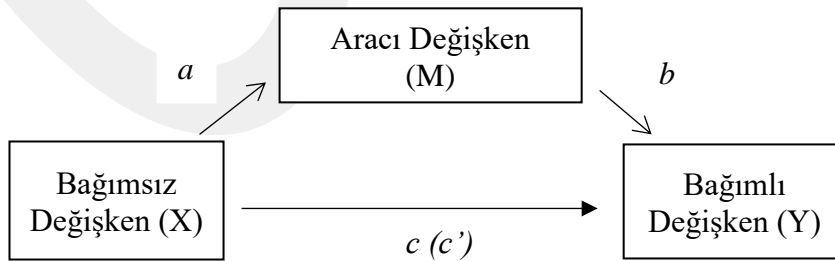
\*\* p < .01 anlamlılık derecesini göstermektedir.

\* p < .05 anlamlılık derecesini göstermektedir.

### 3.3. Aracı Değişken Analizi

#### 3.3.1. Aracı değişken analizinin tanımı

İki değişken arasındaki ilişkinin üçüncü bir değişken aracılığıyla incelendiği analiz türü aracı değişken analizidir (Baron ve Kenny, 1986). Aracı değişken analizinde X bağımsız değişkeni, Y bağımlı değişkeni ve M aracı değişkeni temsil eder. Aracılık ilişkisi genellikle X'in Y'ye direkt etkisini (c yolu), X'in Y'ye M üzerinden etkisi çıkarıldığında olan etkisi (c' yolu) ve X'in M üzerindeki etkisini (a yolu) ve bu M'nin Y üzerindeki etkisini (b yolu) gösteren bir model ile sunulur (Bknz. Şekil 8). Aracı değişken etkisini analiz edebilmek için üç değişkenin de birbiri ile ilişkili olması gerekmektedir. Aracı değişken (M) analize dahil edildiğinde bağımsız değişken (X) ile bağımlı değişken (Y) arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsız hale geliyorsa tam aracılık etkisinin sağlandığı yani bu iki değişken arasındaki ilişkinin tamamen aracı değişken (M) üzerinden olduğu söylenir. Öte yandan aracı değişken (M) analize dahil edildiğinde bağımsız değişken (X) ile bağımlı değişken (Y) arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsız hale gelmeyip sadece ilişkinin gücü azalıyorsa kısmi aracılık etkisinin sağlandığı yani bu iki değişken arasındaki ilişkinin bir kısmının aracı değişken (M) ile açıklanabildiği söylenir (Hayes, 2009). Kısmi aracı değişkenlik durumunda bağımsız ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin azalma miktarının istatistiksel olarak önemli bir azalma olup olmadığı önem taşımaktadır. Bu azalmanın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı Sobel testi ile analiz edilebilir (Sobel, 1982). Sobel testi değişkenlere ait düzeltilmemiş regresyon katsayılarını ( $B$ ) ve bunlara ait standart hata ( $SH$ ) değerlerini kullanır.



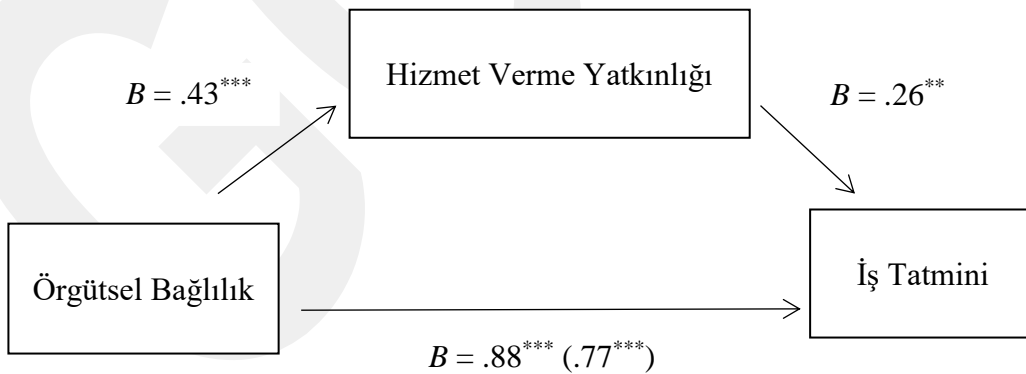
Şekil 8: Aracı Değişken Modeli

### 3.3.2. Çalışmanın hipotezleri doğrultusunda aracı değişken analizleri

Aracı değişken analizleri için SPSS programına kurulan Hayes (2013)'in PROCESS Macro versiyon 3.0 eklentisi kullanılmış olup öncelikli olarak örgütsel bağlılık sonrasında ise örgütsel bağlılığın üç alt boyutu bağımsız değişken olarak analize sokulmuştur. Bağımlı değişken olarak iş tatmini, aracı değişken olarak ise hizmet verme yatkınlığı analize dahil edilmiştir. Korelasyon analizinde bu üç değişkenden herhangi biriyle ilişkili bulunan demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, gelir, tecrübe, statü) analize kontrol değişkeni olarak eklenmiş ve bu üç değişken üzerindeki olası etkileri devre dışı bırakılarak analizler yapılmıştır.

#### 3.3.2.1. Hizmet Verme Yatkınlığının Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini üzerindeki aracılık etkisi

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki hizmet verme yatkınlığı aracılığı ile incelendiğinde model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $R^2 = .37$ ,  $F(7, 225) = 18.53$ ,  $p < .001$ ). Sobel test (1000 örneklem ile bootstrap yapılarak) ile yapılan analiz sonucunda kısmi aracılık etkisi bulunmuş ve hizmet verme yatkınlığının aracı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ( $B = .11$ ,  $SH = .04$ ,  $95\% GA = .044 - .223$ ; Bknz. Şekil 9 ve Tablo 9).



**Şekil 9:** Hizmet Verme Yatkınlığının Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini üzerindeki aracılık etkisi modeli

Not: B = düzeltilmemiş katsayı, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

**Tablo 9:** Hizmet Verme Yatkınlığının Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini üzerindeki aracılık etkisi

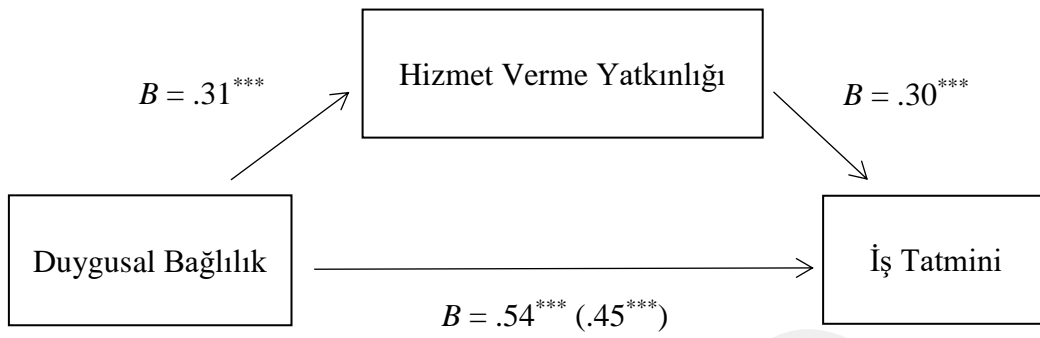
	<i>B</i>	<i>SH</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>a</i> yolu (Örgütsel Bağlılıktan Hizmet Verme Yatkınlığına)	0.43	0.08	5.64	.001
<i>b</i> yolu (Hizmet Verme Yatkınlığından İş Tatminine)	0.26	0.08	3.15	.01
Toplam Etki, <i>c</i> yolu (Örgütsel Bağlılıktan İş Tatminine)	0.88	0.10	9.18	.001
Direkt etki, <i>c'</i> yolu (Örgütsel Bağlılıktan İş Tatminine aracı değişken ile)	0.77	0.10	7.66	.001
Bootstrapp yapılmış indirekt etki 95% Güven Aralığı [.029 - .219]	0.11	0.04		
<b>Eşdeğişkenler (Covariates)</b>				
Cinsiyet	-0.27	0.11	-2.37	.05
Yaş	-0.02	0.01	-2.44	.05
Gelir	0.16	0.10	1.63	.10
Tecrübe	0.10	0.05	2.06	.05
Statü	0.06	0.06	1.03	.30

Model  $R^2 = .37$ ,  $F(7, 225) = 18.53$ ,  $p < .001$

*B* = düzeltilmemiş katsayı

### 3.3.2.2. Hizmet Verme Yatkınlığının Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini üzerindeki aracılık etkisi

Duygusal bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki hizmet verme yatkınlığı aracılığı ile incelendiğinde model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $R^2 = .31$ ,  $F(7, 225) = 14.45$ ,  $p < .001$ ). Sobel test (1000 örneklem ile bootstrap yapılarak) ile yapılan analiz sonucunda kısmi aracılık etkisi bulunmuş ve hizmet verme yatkınlığının aracı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ( $B = .09$ ,  $SH = .03$ ,  $95\% GA = .036 - .177$ ; Bknz. Şekil 10 ve Tablo 10).



**Şekil 10:** Hizmet Verme Yatkınlığının Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini üzerindeki aracılık etkisi

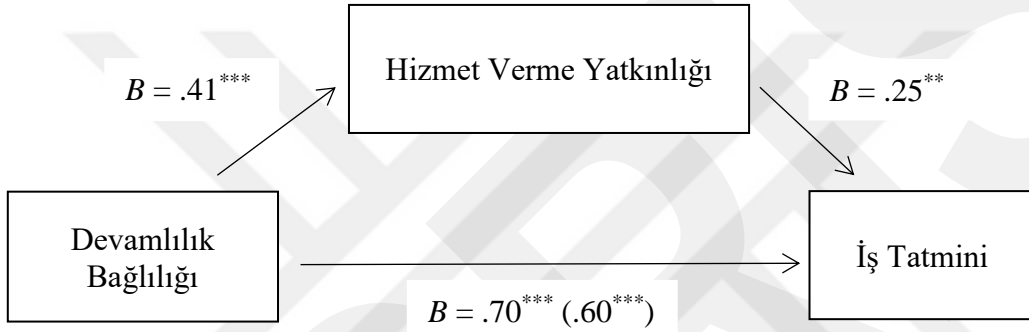
Not: B = düzeltilmemiş katsayı, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

**Tablo 10:** Hizmet Verme Yatkınlığının Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini üzerindeki aracılık etkisi

	<i>B</i>	<i>SH</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>a</i> yolu (Duygusal Bağlılıktan Hizmet Verme Yatkınlığına)	0.31	0.05	5.55	.001
<i>b</i> yolu (Hizmet Verme Yatkınlığından İş Tatminine)	0.30	0.09	3.53	.001
Toplam Etki, <i>c</i> yolu (Duygusal Bağlılıktan İş Tatminine)	0.54	0.07	7.50	.001
Direkt etki, <i>c</i> ' yolu (Duygusal Bağlılıktan İş Tatminine aracı değişken ile)	0.45	0.07	5.99	.001
Bootstrapp yapılmış indirekt etki 95% Güven Aralığı [.034 – .168]	0.09	0.03		
Eşdeğişkenler (Covariates)				
Cinsiyet	-0.24	0.12	-1.98	.05
Yaş	-0.01	0.01	-1.40	.16
Gelir	0.19	0.11	1.77	.08
Tecrübe	0.07	0.05	1.42	.16
Statü	0.04	0.06	0.76	.45
Model $R^2 = .31$ , $F(7, 225) = 14.45$ , $p < .001$				
<i>B</i> = düzeltilmemiş katsayı				

### 3.3.2.3. Hizmet Verme Yatkınlığının Devamlılık Bağlılığı ile İş Tatmini üzerindeki aracılık etkisi

Devamlılık bağlılığı ve iş tatmini arasındaki ilişki hizmet verme yatkınlığı aracılığı ile incelendiğinde model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $R^2 = .34$ ,  $F(7, 225) = 16.30$ ,  $p < .001$ ). Sobel test (1000 örneklem ile bootstrap yapılarak) ile yapılan analiz sonucunda kısmi aracılık etkisi bulunmuş ve hizmet verme yatkınlığının aracı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ( $B = .10$ ,  $SH = .04$ ,  $95\% GA = .028 - .198$ ; Bknz. Şekil 11 ve Tablo 11).



**Şekil 11:** Hizmet Verme Yatkınlığının Devamlılık Bağlılığı ile İş Tatmini üzerindeki aracılık etkisi

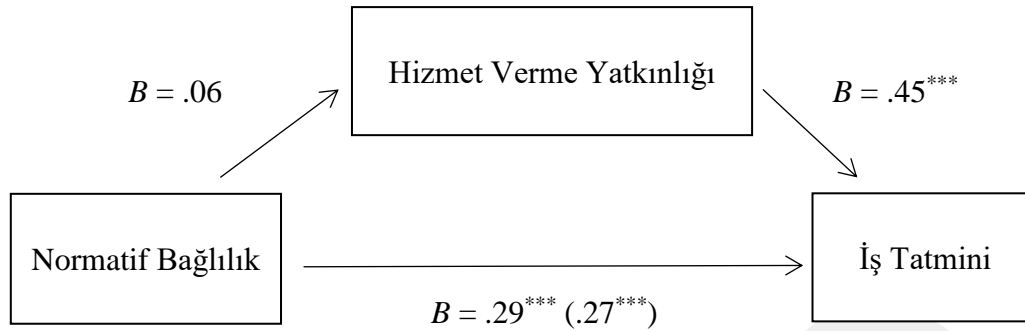
Not: B = düzeltilmemiş katsayı, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

**Tablo 11:** Hizmet Verme Yatkınlığının Devamlılık Bağlılığı ile İş Tatmini üzerindeki aracılık etkisi

	<i>B</i>	<i>SH</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>a</i> yolu (Devamlılık Bağlılığından Hizmet Verme Yatkınlığına)	0.41	0.06	6.40	.001
<i>b</i> yolu (Hizmet Verme Yatkınlığından İş Tatminine)	0.25	0.09	2.95	.01
Toplam Etki, <i>c</i> yolu (Devamlılık Bağlılığından İş Tatminine)	0.70	0.08	8.50	.001
Direkt etki, <i>c</i> ' yolu (Devamlılık Bağlılığından İş Tatminine aracı değişken ile)	0.60	0.09	6.80	.001
Bootstrapp yapılmış indirekt etki	0.10	0.04		
95% Güven Aralığı [.018 – .198]				
Eşdeğişkenler (Covariates)				
Cinsiyet	-0.26	0.12	-2.25	.05
Yaş	-0.02	0.01	-2.63	.01
Gelir	0.18	0.11	1.74	.08
Tecrübe	0.12	0.05	2.31	.05
Statü	0.06	0.06	1.01	.32
Model $R^2 = .34$ , $F(7, 225) = 16.30$ , $p < .001$				
<i>B</i> = düzeltilmemiş katsayı				

### 3.3.2.3. Hizmet Verme Yatkınlığının Normatif Bağlılık ile İş Tatmini üzerindeki aracılık etkisi

Normatif bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki hizmet verme yatkınlığı aracılığı ile incelendiğinde model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $R^2 = .25$ ,  $F(7, 225) = 10.48$ ,  $p < .001$ ). Sobel test (1000 örneklem ile bootstrap yapılarak) ile yapılan analiz sonucunda aracılık etkisi bulunamamış ve hizmet verme yatkınlığının aracı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulunmuştur ( $B = .03$ ,  $SH = .03$ ,  $95\% GA = -.029 - .088$ ; Bknz. Şekil 12 ve Tablo 12).



**Şekil 12:** Hizmet Verme Yatkınlığının Normatif Bağlılık ile İş Tatmini üzerindeki aracılık etkisi

Not: B = düzeltilmemiş katsayı, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

**Tablo 12:** Hizmet Verme Yatkınlığının Normatif Bağlılık ile İş Tatmini üzerindeki aracılık etkisi

	<i>B</i>	<i>SH</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>a</i> yolu (Normatif Bağlılıktan Hizmet Verme Yatkınlığına)	0.06	0.06	1.11	.268
<i>b</i> yolu (Hizmet Verme Yatkınlığından İş Tatminine)	0.45	0.08	5.43	.001
Toplam Etki, <i>c</i> yolu (Normatif Bağlılıktan İş Tatminine)	0.29	0.08	3.87	.001
Direkt etki, <i>c'</i> yolu (Normatif Bağlılıktan İş Tatminine aracı değişken ile)	0.27	0.07	3.69	.001
Bootstrapp yapılmış indirekt etki 95% Güven Aralığı [-.015 – .096]	0.03	0.03		
<b>Eşdeğişkenler (Covariates)</b>				
Cinsiyet	-0.28	0.13	-2.24	.05
Yaş	-0.01	0.01	-1.62	.11
Gelir	0.13	0.11	1.17	.24
Tecrübe	0.13	0.05	2.45	.05
Statü	0.07	0.06	1.16	.25

Model  $R^2 = .25$ ,  $F(7, 225) = 10.48$ ,  $p < .001$

*B* = düzeltilmemiş katsayı

XXXXXS  
GCPS

## 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Mevcut çalışmada, konaklama veya otel işletmelerinde iş tatmini düzeyini etkileyebilecek örgütsel bağlılık ve hizmet verme yatkınlığı değişkenlerini incelemek hedeflemiş olup, bu hedefe ulaşmak için Ankara'da bulunan 5 yıldız statüsündeki 11 otelden çeşitli departmanlarda çalışan 233 otel çalışanına ulaşılmıştır. Çalışmada temel olarak hizmet verme yatkınlığının örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki aracılık etkisi incelenmiştir. Yapılan literatür taramalarında bu değişkenleri cinsiyet, yaş gibi bazı demografik değişkenlerin de etkilediği belirtildiğinden dolayı bu değişkenler de çalışmada göz önünde bulundurulmuş olup öncelikli olarak korelasyon analizi ile çalışmanın tüm değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmanın temel hipotezini test etmek için aracı değişken analizi yapılmış ve korelasyonda çalışmanın ana değişkeni ile ilişkili bulunan demografik değişkenler de kontrol değişkeni olarak analize dahil edilmiştir. Mevcut çalışmada bağımsız değişken olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık; aracı değişken olarak hizmet verme yatkınlığı, bağımlı değişken olarak ise iş tatmini kullanılmıştır. Analize kontrol değişkeni olarak korelasyonda çalışmanın ana değişkenleri ile istatistiksel olarak ilişkili bulunan cinsiyet, yaş, gelir, tecrübe ve statü dahil edilmiştir.

Bu bölümde öncelikli olan çalışmanın bulguları literatür doğrultusunda değerlendirilmiş, sonrasında çalışmanın güçlü ve zayıf yanlarına değinilmiş, sonuç olarak da gelecek çalışmalara öneriler sunulmuştur.

### 4.1. Çalışmanın Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bu kısımda korelasyon analizi sonuçları ve aracı değişken analizleri sonuçları literatür ile birlikte değerlendirilmiştir.

#### 4.1.1. Korelasyon analizi sonuçlarının değerlendirilmesi

Çalışmanın bağımlı değişkeni olan iş tatmini, gelir durumu, tecrübe, statü, toplam örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve hizmet verme yatkınlığı ile pozitif yönde anlamlı ilişkili bulunmuştur. Yani

çalışan bireylerin gelir durumu, tecrübesi, statüsü, örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılığı, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılığı ve hizmet verme yatkınlığı arttıkça iş tatminleri de artacaktır. İş tatmini, cinsiyet ile negatif yönde anlamlı ilişkili bulunmuştur. Bu sonuç yorumlandığında cinsiyette daha üst bir sayı ile kodlanan kadınların daha alt düzeylerde iş tatminine sahip olduğu söylenebilir. Alanyazınına bakıldığında diğer çalışmalarla da tutarlı olduğu görülmektedir; erkeklerin iş tatmini kadınlara oranla daha yüksek bulunmuştur (Locke, Fitzpatrick ve White,1983). Mevcut çalışmada yaş ile iş tatmini arasında bir ilişki bulunamamıştır. Fakat daha önceki çalışmalarda bu iki kavram ilişkili bulunmuş ve yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığı ortaya konmuştur (Wright ve Hamilton, 1978).

Çalışmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel bağlılık, yaş, tecrübe, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve hizmet verme yatkınlığı ile pozitif yönde anlamlı ilişkili bulunmuştur. Diğer bir deyişle değişkenler incelendiğinde yaşın tecrübenin, duygusal bağlılığın, devamlılık bağlılığının, normatif bağlılığın ve hizmet verme yatkınlığının artması ile örgütsel bağlılığın da artacağı söylenebilir. Yaş değişkenine baktığımızda, yaş arttıkça toplam örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı artmakta olduğu ve yaşa göre devam bağlılığının farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Meyer ve Allen (1991) yaptığı çalışmalarda yaşın arttığında örgütsel bağlılık boyutlarında farklılıklar olabileceği sonucuna varmıştır.

Çalışmanın bağımsız değişkeni olan duygusal bağlılık, tecrübe, devamlılık bağlılığı, hizmet verme yatkınlığı ve iş tatmini ile pozitif yönde anlamlı ilişkili bulunmuştur. Mevcut çalışma ile aynı yönde, literatürde de tecrübenin bağlılığı olumlu yönde etkilediği bulunmuştur (Bai ve ark., 2006). Burada dikkat çekici noktalardan biri duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamasıdır. İlgili literatürde, daha önce 500 farklı işletmede ve 500'ü aşkın örgüt çalışanı ile yapılan bir çalışmada, duygusal ve normatif bağlanmanın yüksek olduğu bulunmuştur (Sabuncuoğlu, 2007). Diğer yandan öncelikli olarak duygusal bağlılığın sonrasında ise normatif bağlılığın geliştiği düşünüldüğünde (Meyer ve

arkadaşları, 2004), mevcut çalışmanın örnekleminin duygusal bağlılık seviyesinde olduğu düşünülebilir. Ama buna karşıt olarak en son geliştiği ifade edilen devamlılık bağlılığı (Meyer ve arkadaşları, 2004), duygusal bağlılık ile ilişkili bulunmuştur. Duygusal bağlılık ile statü negatif yönde anlamlı ilişkili bulunmuştur. Bu sonuç yorumlandığında üst satülerin daha düşük sayılar ile kodlandığı düşünüldüğünde daha üst düzeylerde statüsü olan çalışanların daha yüksek duygusal bağlılığa sahip olduğu söylenebilir. Bai ve arkadaşları da (2006) çalışanların statülerinin bağlılık ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışmanın bağımsız değişkeni olan devamlılık bağlılığı, yaş, toplam örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık, hizmet verme yatkınlığı ve iş tatmini ile pozitif yönde anlamlı ilişkili bulunmuştur. Yani çalışan bireylerin tecrübesi, örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılığı, normatif bağlılığı ve hizmet verme yatkınlığı arttıkça devamlılık bağlılığı da artacaktır. Bu sonuç cinsiyet açısından yorumlandığında cinsiyette daha üst bir sayı ile kodlanan kadınların daha üst düzeylerde devamlılık bağlılığına sahip olduğu söylenebilir.

Çalışmanın bağımsız değişkeni olan normatif bağlılık, toplam örgütsel bağlılık, devamlılık bağlılığı ve iş tatmini ile pozitif yönde anlamlı ilişkili bulunmuştur. Diğer değişkenler ile kıyaslandığında normatif bağlılığın anlamlı ilişkili olduğu değişken sayısının azlığı göze çarpmaktadır. Bunun nedenini anlamak için normatif bağlılığın tanımına bakmak önemli olabilir. Zorunluluk içeren normatif bağlılık, örgütte kalmasının zorunlu olduğuna ikna etmesine dayanan bir bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1990). Tanımdan da görülebileceği üzere daha çok kişinin kendi içsel süreçleriyle (ahlaksal duruşu gibi) alakalı olan bu bağlılık belki de dışsal değişkenlerden çok da etkilenmemektedir. Bar Haim (2007) de yaptığı çalışmada iş alternatiflerinin çok veya kolay olması durumunda bile çalıştıkları örgüte kendilerini borçlu hissettiklerinden çalışmaya devam ettikleri, normatif bağlılıklarının etkilenmediği bulunmuştur.

Çalışmanın aracı değişkeni olan hizmet verme yatkınlığı, toplam örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve iş tatmini ile pozitif yönde anlamlı ilişkili bulunmuştur. Daha önce yapılan çalışmalar da da hizmet verme

yatkınlığının yüksek bulunduğunda çalışanların iş tatmin düzeylerinin de yüksek çıktığı bulunmuştur (Walsh ve diğ., 2015; Donavan ve diğ., 2004).

Bu sonuçların korelasyon sonuçları olduğu ve tek yönlü, nedensel sonuçları ifade etmediği unutulmamalıdır.

#### **4.1.2. Aracı değişken analizi sonuçlarının değerlendirilmesi**

Mevcut çalışmada bağımsız değişken olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık; aracı değişken olarak hizmet verme yatkınlığı, bağımlı değişken olarak ise iş tatmini kullanılmıştır.

Hizmet verme yatkınlığının örgütsel bağlılık ile iş tatmini üzerindeki aracılık etkisi modeli bilimsel olarak anlamlı bulunmuş ve hizmet verme yatkınlığının örgütsel bağlılık ile iş tatmini üzerindeki aracılığının kısmi aracılık etkisi sağladığı bulunmuştur. Diğer bir deyişle örgütsel bağlılık hizmet verme yatkınlığını yordamakta, örgütsel bağlılık tarafından yordanan hizmet verme yatkınlığı da iş tatminini yordamaktadır. Aynı zamanda örgütsel bağlılık iş tatminini tek başına yordayabiliyorken, bu iki değişken arasındaki ilişkiye hizmet verme yatkınlığı aracı değişken olarak eklendiğinde aradaki ilişki zayıflamaktadır; bu azalma iki değişken arasındaki ilişkinin bir kısmının aslında hizmet verme yatkınlığından kaynaklandığını göstermektedir.

Hizmet verme yatkınlığının duygusal bağlılık ile iş tatmini üzerindeki aracılık etkisi modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve hizmet verme yatkınlığının duygusal bağlılık ile iş tatmini üzerindeki aracılığının kısmi aracılık etkisi sağladığı bulunmuştur. Diğer bir deyişle duygusal bağlılık hizmet verme yatkınlığını yordamakta, duygusal bağlılık tarafından yordanan hizmet verme yatkınlığı da iş tatminini yordamaktadır. Aynı zamanda duygusal bağlılık iş tatminini tek başına yordayabiliyorken, bu iki değişken arasındaki ilişkiye hizmet verme yatkınlığı aracı değişken olarak eklendiğinde aradaki ilişki zayıflamaktadır; bu azalma iki değişken arasındaki ilişkinin bir kısmının aslında hizmet verme yatkınlığından kaynaklandığını göstermektedir.

Hizmet verme yatkınlığının devamlılık bağıllığı ile iş tatmini üzerindeki aracılık etkisi modeli bilimsel olarak anlamlı bulunmuş ve hizmet verme yatkınlığının devamlılık bağıllığı ile iş tatmini üzerindeki aracılığının kısmi aracılık etkisi sağladığı bulunmuştur. Diğer bir deyişle devamlılık bağıllığı hizmet verme yatkınlığını yordamakta, devamlılık bağıllığı tarafından yordanan hizmet verme yatkınlığı da iş tatminini yordamaktadır. Aynı zamanda devamlılık bağıllığı iş tatminini tek başına yordayabiliyorken, bu iki değişken arasındaki ilişkiye hizmet verme yatkınlığı aracı değişken olarak eklendiğinde aradaki ilişki zayıflamaktadır; bu azalma iki değişken arasındaki ilişkinin bir kısmının aslında hizmet verme yatkınlığından kaynaklandığını göstermektedir.

Hizmet verme yatkınlığının normatif bağıllık ile iş tatmini üzerindeki aracılık etkisi modeli bilimsel olarak anlamlı bulunmuş; ancak hizmet verme yatkınlığının normatif bağıllık ile iş tatmini üzerindeki aracılığının kısmi aracılık etkisi sağlamadığı bulunmuştur. Bunun nedeni aracı değişken analizinin ön koşulu olan bağımsız, bağımlı ve aracı değişkenin birbiriyle ilişkili olma koşulunun sağlanmamasıdır. Mevcut çalışmada normatif bağıllığın hizmet verme yatkınlığını yordamadığı bulunmuştur.

Daha önce bilindiği kadarı ile örgütsel bağıllık ile iş tatmini arasındaki ilişki hizmet verme yatkınlığı aracılığı ile incelenmemiştir ama literatürde örgüt kültürü ile iş tatmini arasında ilişki olduğunu koyan çalışmalar bulunmaktadır. Brayfield ve Crockett (1955), iş doyumu ile iş arasında alakalı bir ilişki bulamamıştır. Öte yandan Herzberg ve diğerleri (1957) (akt. Pelit ve Öztürk, 2010) iş doyumu ve iş arasında sistemli ilerleyen ilişki tespit etmişlerdir. Başka bir çalışma ise takım kültürü iş yeri arkadaşlığı ve örgütsel bağıllığın iş tatminini etkilediğini ortaya koymuştur (Okoe, Boateng, ve Mensah, 2016). Turizm alanında yapılan çalışmalarda ise iki kavramın ilişkili olduğu bulunmuştur (Bai ve ark., 2006; Yew, 2007). Örgütsel bağıllığın herbir boyutunun iş tatmini ile alakalı olmadığı, sadece devamlılık bağıllığı ile normatif bağıllığın iş tatmini ile ilişkili olduğu ortaya konarken (Nath Gangai ve Agrawal, 2015), örgütsel bağıllığın üç alt boyutunun da iş tatmini ile ilişkili olduğu da ortaya konmuştur (Mohamed, Kader ve Anisa, 2012). Bu bulguların tam aksini söyleyen, örgütsel bağıllık ile iş tatmini arasında

direkt bir ilişki olmadığını gösteren çalışmalar da vardır (örn; Nunn, 2000; Norizan, 2012). Literatürü inceleyen Kalleberg ve Mastekaasa (2001) da bulguların karışık olduğunu ortaya koymuştur.

Düşünüldüğünde örgütsel bağlılık ve iş tatmini aslında iç içe geçmiş kavramlar olabileceği ve birbirlerinden döngüsel olarak etkilenebilecekleri düşünülmektedir. Literatürde de bunu destekleyecek nitelikte örgütsel bağlılığın iş tatmininin etkisinin yanı sıra iş tatmininin de örgütsel bağlılığa olan etkisi incelenmiştir. İçsel ve dışsal bazı faktörlerin iş tatminini etkilediği ve bu iş tatmininin ise örgütsel bağlılığı yordadığı ifade edilmiştir (Smith, Gregory, ve Cannon, 1996). Kimi teorisyenler ise iş tatmininin örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olduğunu iddaa etmişlerdir (Kovach, 1977). Mevcut çalışmada analizler her iki yönlü de yapılmış olup, örgütsel bağlılığın iş tatminini daha yüksek seviyede yordadığı bulunduğu için bu yönde yapılan analizler sunulmuştur. Bu yönüyle çalışma literatürdeki tartışmalara yeni bir bilgi de eklemiş olmuştur.

Literatürde hizmet verme yatkınlığının örgütsel bağlılık ve iş tatmininin ilişkisine olan aracılık etkisi incelenmemekle birlikte, bu üç kavramı da inceleyen sınırlı sayıda çalışma söz konusudur. Hizmet verme yatkınlığı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma hizmet verme yatkınlığının bir alt boyutu olan müşteri odaklılığın iş tatmini ile negatif yönlü ilişkiye sahip olduğunu, örgüt bağlılığı ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu bulmuştur (Kim, Leong, ve Lee, 2005). Otellerle yapılan bir çalışmada ise iş tatmini, hizmet verme yatkınlığı ile performans arasında aracı değişken olarak incelenmiş ve aracılık etkisi istatistiksel olarak önemli bulunmuştur (Lee, Park, ve Yoo, 1999). Başka bir çalışmada ise hem firmanın hizmet verme yatkınlığı hem çalışanın hizmet verme yatkınlığı ölçülmüş ve bunların çalışanın örgütsel bağlılığına olan ilişkisi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda her iki hizmet verme yatkınlığının da örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu, ama çalışanın hizmet verme yatkınlığının daha yüksek seviyelerde ilişkili olduğu ifade edilmiştir (Ifie, 2014). Görülebileceği üzere literatürde mevcut çalışmanın değişkenlerinin birbiriyle ilişkili olduğunu göstermektedir.

## 4.2. Çalışmanın Güçlü ve Zayıf Yönleri

Çalışmada oldukça çok çalışana ulaşmak için Ankara'daki 5 yıldızlı statüsündeki oteller ziyaret edilmiş ama bunlardan 11 otele anket dağıtılabildiği görülmüştür. Çalışmanın sadece Ankara'daki otelleri kapsamaması bulguların Ankara dışındaki il ve ilçelere genellenebilmesini zorlaştırmaktadır. Bunun yanı sıra daha çok çalışana katılımcı olarak ulaşılması hedeflense de 11 otelden sadece 233 çalışan çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul etmiştir. Bu sayı da arttırılabileceği gibi yapılan analizler için yeterli bir sayıdır.

Çalışmanın kişilerin kendi beyanına dayalı olması çalışmanın diğer bir kısıtlılığı olarak görülebilir. Kişilerin kendi beyanına dayalı sonuçların sosyal kabul edilebilirlik nedeniyle yanlı olabileceği düşünülmektedir. Ama davranış değil de tutum ve düşünceler araştırıldığında beyana dayalı ölçüm yapılmasının da uygun olacağı ortadadır.

Çalışmanın bu zayıf yönlerinin yanı sıra hizmet verme yatkınlığının örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiye olan aracı etkisi literatüde araştırıldığı kadarı ile rastlanmamıştır. Örgütsel bağlılığın iş tatmini ile olan ilişkisi literatürde sıklıkla çalışılmış olsa bile bu ilişkinin bir kısmını oluşturan hizmet verme yatkınlığı bu çalışma ile incelenmiştir ve literatüre katkı sağlanmıştır.

## 4.3. Gelecek Çalışmalara ve Uygulayıcılara Öneriler

Gelecek çalışmalarda iş tatminini gibi motivasyon, güdülenme gibi daha geniş alanda ölçen ölçüm araçları kullanılarak, iş tatmininin alt boyutları da çalışmaya dahil edilebilir. Çalışmada kullanılan bütün değişkenler bir model içerisinde yapısal eşitlik modelleri ile analiz edilerek daha derinlemesine bir tablo ortaya konabilir. Bunun yanı sıra işe başlamadan veya ilk başladıkları gibi çalışanlardan veri toplanıp, belli bir zaman geçtikten sonra tekrar toplanması ve bu verinin boylamsal olarak değerlendirilmesi çok ayrıntılı olacak ve neden-sonuç ilişkisini daha net ortaya koyabilecektir.

İş tatminini etkileyen unsurlara arasında ücret, arkadaşlık ilişkisi, kariyer olanakları ve yöneticiler ile olan ilişkiler ön plandadır. Ayrıca araştırmamıza göre

çalışmaya katılan katılımcıların ücret açısından memnun olmadıkları ortaya çıkmıştır. Dolayısı ile iş tatminini arttırmak isteyen firma veya kurum ücret politikalarında değişiklikler veya düzeltmeler yaparak tatmin düzeylerinde artış sağlayabilecekleri ön görülebilmektedir. Nitekim Türker (1995)'in yaptığı araştırmada şehir ve kıyı otellerinde çalışan bireylerin işten ayrılma davranışını etkileyen en önemli faktörlerin yetersiz ücret ve yükselme imkanının olmaması olduğu belirlenmiştir. Çalışan bireyler işletmede ne kadar uzun süre çalışırlarsa, işletmenin amaçlarına ulaşması da o derece kolaylaşır. Otel yönetimlerinin, işgören motivasyonu ve tatmininde önemli olan, terfi edebilme ve başarı ödüllendirme sistemlerinde gerekli düzenlemeleri yaparak, işgörenlerin hem motivasyonlarını hem de iş tatminlerini arttırabildikleri oranda işgörenlerin işletmede kalma eğilimi daha fazla olacaktır. Bu bağlamda hem kıyı hem de şehir otelleri ödüllendirme sistemlerini cazip hale getirmelidir. Bu ödüllendirmeler, ayın personeli, ikramiyeler, maddi ediyeler, terfi, ek ödeme ve yan gelirler, ücretsiz tatil vb. şeklinde uygulanabilir. Tüm bu gelişme ve iyileştirmeler hem ekonomik hem de sosyolojik açıdan işletmeye katkı sağlayacaktır.

Ayrıca İnsan Kaynakları departmanın da yardımı ile çalışanlar arasında ve yönetim arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirerek ve iletişimi arttırarak da çalışan bireylerin iş tatminlerinin artması sağlanabilir. İçerden yükseltme yaparak başarılı personel hak ettiği mevkiyi alabilirse iş tatmininin artacağı öngörülmekte çünkü çalışan bireylerin kariyer düşünceleri diğer unsurlar gibi önem az etmektedir.

Sonuçlar değerlendirildiğinde örgütsel bağlılığın ve hizmet verme yatkınlığının iş tatmini üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. İş tatmininin verimliliği, devir hızını, performans ve bağlılığı fazlasıyla etkilediği ve ilişkili olduğunun (Vecchio, 1995), genel anlamda işinden tatmin olan bir çalışanın aynı zamanda daha verimli bir çalışan olacağına (Babin ve Boles, 1996) çalışmalar ile ortaya konduğu düşünülürse bu faktöre etki eden örgütsel bağlılığın ve hizmet verme yatkınlığının ne kadar önemli olduğu anlaşılabilir. Bu nedenle otellerin özellikle insan kaynakları departmanlarının çalışanların örgütsel bağlılığını arttırıcı faaliyetlerde bulunmaları önerilebilir. Yapılan bir meta analiz çalışmasında da iş

deneyimlerinin bağlılık üzerinde etkili olduğu bulunmuştur (Meyer ve ark., 2002). Bunun yanı sıra hizmet verme yetkinliğini etkileyen faktörler incelendiğinde kişiliğin hizmet verme yetkinliği üzerinde etkili olduğu söylenebilir (Hogan, Hogan ve Busch, 1984; Cran, 1994). Bu sonuçlar doğrultusunda işe alım sırasında hizmet verme yetkinliğini etkileyen kişilik faktörleri göz önünde bulundurulması önemli olabilmektedir.

Çalışan bireylere farklı eğitimler verilerek; çalıştığı işin değeri, zevkli yanları ve iletişim gibi önemli konuların anlamasını sağlayarak iş tatmini ve motivasyonu sağlanabileceği öngörülerek daha verimli personel elde edilebileceği düşünülmektedir.

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre kişi kendisini değerli görmekte ve sadakatini çalıştığı kuruma fazlasıyla vermektedir. Kurumların da çalışan bireylere aynı şekilde değerli olduklarını göstermeleri çalışan bireylerin örgüte olan bağlılıkları ve iş tatminini arttıracakı düşünülmektedir. Çalışan bireylere sorumluluk yükeleyerek ve çalışan bireylerin yaptıkları işlere güven duyarak hareket edilmesi bireylerin kendilerini kurum tarafından daha değerli hissetmelerini sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Adal, Z. (1998). İşçi-İşveren İlişkileri- İnsan Kaynaklar Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 276, İstanbul.
- Aier, S. (2012). Strategies for Establishing Service Oriented Design in Organizations, Thirty Third International Conference on Information Systems, Orlando, 1-22.
- Akıncı, Z. 2002, “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 1-25
- Angle, H. ve Perry, J. (1981) An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Ashman, I. ve Winstanley, D. (2006). The ethics of organizational commitment. *Business Ethics: A European Review*, 15, 142-153.
- Babakus, E., Yavas, U. ve Ashill, N. J. (2009). The role of customer orientation as a moderator of the job demand-burnout-performance relationship: A surface-level trait perspective. *Journal of Retailing*, 8(4), 480-492.
- Babin, B. J. ve Boles J. S. (1996). The effect of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Baharom A., Rahman ve Rahman R. A. (2014). Knowledge Management International Conference (KMICe) 2014, 12 – 15 August 2014, Malaysia
- Bai, B., Brewer, K. P., Sammons, G., ve Swerdlow, S. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and internal service quality: a case study of Las Vegas hotel/casino industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 5(2), 37-54.
- Balay, R. (2000): Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Bar-Haim, A. (2007). Rethinking organizational commitment in relation to perceived organizational power and perceived employment alternatives. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7, 203-217.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Başaran, İ. E. (2000). Örgütsel davranış-insanın üretim gücü. Ankara, Feryal Matbaası.
- Başoda, A. (2012). Kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkınlığının tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama (Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir Üniversitesi, Nevşehir.
- Bayram, L. (1999). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*.
- Beck, R. C. (2004). Motivation theories and principles. New Jersey, Prentice Hall.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–42.
- Bernal-Garcia, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M. ve Rivera-Torres, P. (2005). Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences. *Women in Management Review*, 20(4), 279-288.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Brayfield, A. and Crockett, W. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52(5), 396-424.
- Brown, T., Mowen, J. ve Donovan, T. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*, 39, 110-119.

- Chandrasekhar, S. F., (2001). Service orientation and persistence at work: A study of corporate hospital employees. *Journal of Management Research* 1(2), 79-86.
- Chen, Y., (2007). Relationships among service orientation, job satisfaction and organizational commitment in the international tourist hotel industry. *Journal of American Academy of Business*, 11(2), 71-82.
- Chen, L., (2008). Job satisfaction among information system (IS) personel. *Computer in Human Behavior*, 24(1), 105-118
- Cran, D. J., (1994). Towards validation of the service orientation construct. *The Service Industries Journal* 14, 34-44.
- Çakır, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Çarıkçı, İ. H. (2000). Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 155-168.
- Değdeviren Gözen, E. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dienhart, J. R.; Gregoire, M. B.; Downey, R. G.ve Knight, P. K. (1992). Service orientation of restaurant employees. *International Journal of Hospitality Management*, 11(4), 331-346.
- Doğan, H., (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Akademik Bakış: Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2(2), 72.
- Donavan, D. T., (1999). Antecedents and consequences of the contact employee's service orientation: From personality traits to service behaviors. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Oklahoma State University.
- Donavan, D. T. & Hocutt, M. A., (2001). Customer evaluation of service employees' customer orientation: extension and application. *Journal of Quality Management*, 6, 293-306.

- Donavan, D., Brown, T. ve Mowen, J., (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68, 128-146.
- Drafke, Michael W. ve Stan K., (1997). *The Human Side of Organizations*, Addison Wesley, New York.
- Ducharme L. J. ve Martin J. K. (2000). Underwarding work, coworker support, and job satisfaction. *Work & Occupations*, 27(2), 223-254.
- Durgun, A., (2006). Bölgesel Kalkınmada Turizmin Rolü: Isparta Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Durna, U. ve Eren, V., (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Ergin, C. (1997). Bir iş doyumu ölçümü olarak iş betimlemesi ölçeği: uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 12 (39), 25-36.
- Ezzedeem, S. R. (2003). Research Note on Job Satisfaction, The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Farrell D., (1983). Exit, voice, loyalty and neglect as rasponses to job satisfaction: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, Dec., 596-606.
- Fagence, M., (2003). *Turism In Destination Communities*, (Editors: Singh, S., Timothy, D.J. and Dowling, R.K.), Cabi Publishing: Cambridge.
- Gazzoli, G., Hancer, M. ve Park, Y. (2012). Employee empowerment and customer orientation: Effects on workers attitudes in restaurant organizations. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 13(1), 1-25.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. New Jersey, Prentice Hall.

- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış: Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37.
- Gül, H. (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 73-83.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*, (s 271).
- Hackman, J. R., Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- Harris, E.G., Mowen, J.C. ve Brown, T.J. (2005). Re-examining salesperson goal orientations: Personality influencers, customer orientation, and work satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 19-35.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression' Based Approach. New York, NY: The Guilford Press
- Hennig-Thurau T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management* 15(5): 460-478.
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review*, 5-16
- Hoffman, K. D. ve Ingram, T. N. (1991). Creating customer-oriented employees: The case in home health care. *Journal of Health Care Marketing*, 11(2), 24-32.
- Hogan, J., Hogan, R. ve Busch, C. M. (1984). How to measure service orientation, *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 167-173.

- Hurley R. F. (1998) Customer service behaviors in retail settings: A study of the effect of service provider personality. *Journal of the Academy of Marketing Science* 26(2), 115-127.
- Ifie, K. (2014). Customer orientation of frontline employees and organizational commitment. *The Service Industries Journal*, 34(8), 699-714.
- İmamoğlu, S. Z., Keskin, H. ve Erat, S. (2004). Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1), 167-176.
- İnce, M., Gül, H. (2005): Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi.
- Jayawardhena, C., Farrell, A. M. ve Sharma, A. (2008). The Impact of Employees' Customer Orientation and Service Orientation Behaviours on Customers' Service Evaluation, Academy of Marketing Science Conference (AMS), Vancouver.
- Johns N., Chan A., Yeung H. (2003). The impact of chinese culture on service predisposition. *The Service Industries Journal* 23(5), 107- 122.
- Johns N., Henwood J. ve Seaman C. (2007). Culture and service predisposition among hospitality students in Switzerland and Scotland. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 19(2), 146-158.
- Jones, E., Busch, P. ve Dacin, P. (2003). Firm market orientation and salesperson customer orientation: Interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships. *Journal of Business Research*, 56, 323-340.
- Judge, T. A., Heller, D. ve Mount, M.K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
- Judge, T. A.; Klinger, R. (2008). The Science Of Subjective Well-Being, Job Satisfaction Subjective Well-Being at Work (Ed.: Michael Eid ve Randy J. Larsen). *The Guilford Press: New York*, 393-413.

- Jung, H. S. ve Yoon, H. H. (2013). The effects of organizational service orientation on person–organization fit and turnover intent. *The Service Industries Journal*, 33(1), 7-29.
- Kalleberg, A. L. ve Mastekaasa, A. (2001). Satisfied Movers, Committed Stayers the Impact of Job Mobility on Work Attitudes in Norway. *Work and Occupations*, 28 (2), pp. 183-209.
- Kiesler, C. A. (1971). *The psychology of commitment: Experiments linking behavior to belief* San Diego, CA: Academic Press.
- Kelley, S. W. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 27-36.
- Kelley, S. W. ve Hoffman, K.D. (1997). An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality. *Journal of Retailing*, 73(3), 407-427.
- Kim, H. J., Shin, K.H. ve Umbreit, W.T. (2007). Hotel job burnout: The role of personality characteristics. *Hospitality Management*, 26, 421-434.
- Kim, W. G., Leong, J. K., ve Lee, Y. K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171-193.
- Kimbel, R. D. (2002). *The relationship between employees' constructive thinking ability and organizational commitment*, Yayınlanmış doktora tezi, Nova Southeastern University, ProQuest Information and Learning Company.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini, iş bağlılığı ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 115-136.
- Knight, D. K. (2001). *Customer orientation, self-monitoring, role stres, and job performance of contact employees: Implications for retailers* (Unpublished doctoral thesis), Texas Womsn's University, Texas.
- Kovach, K. (1977). *Organization Size, Job Satisfaction, Absenteeism, and Turnover*, Washington, DC: University Press of America.

- Kozak, N. ve Kozak, M. (2012). Genel Turizm Bilgisi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi.
- Köroğlu, Ö. (2011). İşgören doyumu ve turizm işletmelerinde yapılan araştırmalara ilişkin bir değerlendirme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(14), 245-266.
- Kuşlivan, S. ve Eren, D. (2011). İş görenlerin kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkınlığı ve ölçümü: bir literatür taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 139-153.
- Lee-Ross, D. (2000). Development of the service predisposition instrument. *Journal of Managerial Psychology*, 15(2), 148-157.
- Lee, J. ve Ok, C. (2015). Examination of factors affecting hotel employees' service orientation. an emotional labor perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 39(4), 437-468.
- Lee, Y. K., Park, D. H., ve Yoo, D. K. (1999). The structural relationships between service orientation, mediators, and business performance in Korean hotel firms. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 4(1), 59-70.
- Lehto, A. (2013). Exploring Organizational Service Orientation: A Preliminary Analysis in the Retail Industry, Unpublished Master Thesis, Aalto University School of Business Department of Marketing, Aalto.
- Locke, E.A., Filzpatrick, W. ve White, F. (1983). Job satisfaction and role clarity among university and college faculty. *Review of Higher Education*, 28, 681-682.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (1991). Educational administration: concepts and practices (Fourth Edition). Belmont, CA: Wadsworth.
- Luthans, F. (1989) Organizational Behavior. 5.Basım, McGraw-Hill Inc., New York.
- Luthans, F. (1992). Organizational behavior. New York, Mc Graw Hill.

- Lytle, R. S., Hom, P.V. ve Mokwa, M.P. (1998). SERV\*OR: A managerial measure of organizational service orientation. *Journal of Retailing*, 74(4), 455-489.
- Martins, H. ve T. Proença. (2012). Minnesota satisfaction questionnaire- psychometric properties and validation in a population of Portuguese hospital workers. *FEB Working Papers*.1-20.
- Maslow, A. (1970). A theory of human motivation. In: V.H. Vroom, and E.L. Deci, ed. *Management and motivation*. London, Penguin Books.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171– 194.
- Mayer, R. C. ve Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of march and simon’s model. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 15-28.
- McBride, A. (1988). The Development of a Service Orientation Employee Selection Instrument (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Texas A & M University.
- Mccormick, E. J. ve Ilgen, D. R. (1980). *Industrial psychology*. New Jersey, Prentice Hall.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resources Management Review*, 11, 299–326.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., ve Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.
- Miller, J. E., Porter, M. ve Drummond, K. E. (1998). Supervision in the hospitality industry. (3. bs). New York. John Wiley-Sons. Inc.
- Mohamed, M. S., Kader, M. M. A. ve Anisa, H. (2012). Relationship among Organizational Commitment, Trust and Job Satisfaction: An Empirical Study in Banking Industry. *Research Journal of Management Sciences*, 1 (2), pp. 1-7.
- Mowday, R. T., Steers, R., ve Porter, L. W. (1979). The measurement organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Mowday, R, T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8, 387–401.
- Nagy, M. S. (1996). What to do when you are dissatisfied with job satisfaction scales: A better way to measure job satisfaction. Technical Affairs Section; International Personnel Management Association Assessment Council. IPMAAC Online.
- Nath Gangai, K., ve Agrawal, R. (2015). Job satisfaction and organizational commitment: Is it important for employee performance. *International Journal of Management and Business Research*, 5(4), 269-278.
- Newton, L. A., ve Shore, L. M. (1992). A model of union membership: instrumentality, commitment, and opposition. *Academy of Management Review* , 275-298.
- Nunn, J. (2000). Career Planning Key to Employee Retention. *Journal of Property Management*, 65(5). 20-21.

- Norizan, I. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction among Staff of Higher Learning Education Institutions in Kelantan (Doctoral Dissertation, University Utara Malaysia). 1-73.
- Okoe, A., Boateng, H., ve Mensah, T. (2016). The effects of job satisfaction, employee commitment, workplace friendship and team culture on service recovery performance. *Management Science Letters*, 6(11), 713-722.
- Onaran, O. (1981). Çalışma yaşamında güdülenme kuramları. Ankara, Sevinç Matbaası.
- O'Reilly III, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Oshagbemi, T. (2000). Is length of service related to the level of job satisfaction?. *International Journal of Social Economics*. 27(3), 205-217.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1996). Örgütsel davranış. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özcan, E. B. (2008). Örgütsel bağlılık ve iş değerleri arasındaki ilişki: Adana ilinde bir inceleme. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2005). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Spector, P. E. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences, Sage, Thousands Oak.
- Paula C. M. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 491.
- Pelit, E., & Öztürk, Y. (2010). Otel işletmeleri işgörenlerinin iş doyum düzeyleri: Sayfiye ve şehir otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 43-72.

- 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, 43-59.
- Powell, D. M. ve Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12, 460- 471.
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71, 508-514.
- Riggio, R. E. (2003). Introduction to industrial-organizational psychology. New Jersey, Prentice Hall.
- Robbins S. R., (1989), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, 4.Ed., Prentice-Hall.
- Rod, M. ve Ashill, N.J. (2010). The effects of customer orientation on frontline employee job outcomes in a new public management context. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(5), 600-624.
- Rusbult C.-Lowery D., (1985). When bureaucrats get the blues. *Journal of Applied Social Psychology*, 15(1).
- Saari, L. ve Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4) 395-407.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, örgütsel bağılılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin incelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7, 621-636.
- Sanchez, J. ve Fraser, S. (1993). Development and Validation of the Corporate Social Style Inventory: A Measure of Customer Service Skills (Report Number 93-108). Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Saxe, R. ve Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343 351.

- Scandura T. A., Lankau M.J., (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 337-391.
- Schaffer. R. (1953). Job satisfaction as related to need-satisfaction in work. *Psychological Monographs*, 67, 1-29.
- Schneider, B., ve Snyder, R. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal Of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Schneider, B. ve Dachler, H. P. (1978). A note on the stability of the job descriptive index. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), pp.650-653.
- Schneider B, Parkington JJ. ve Buxton V.M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly* 25, 252-267.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.
- Serçeoğlu N., (2013). Konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin kişilik özelliklerinin hizmet verme yatkınlığı üzerindeki etkisi. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 8(31), 5253-5273.
- Serçeoğlu, N. ve Selçuk, G. N. (2016). konaklama işletmelerinde çalışan personelin işkoliklik eğilimleri ile hizmet odaklılık ilişkisi: tral bölgesinde bir araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 1, 39-55.
- Sığrı, Ü., & Basım, N. (2006). İş görenlerin iş doyumu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 131-154.
- Smith, K., Gregory, S. R., ve Cannon, D. (1996). Becoming an employer of choice: Assessing commitment in the hospitality workplace. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(6), 3-9.
- Sobel, M. E. (1982). asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology*, 13, 290-312.

- Stewart G. L., Carson K. ve Cardy R. L. (1996) The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting. *Personnel Psychology*49(1), 143-164.
- Stock, R. M. ve Hoyer, W. D. (2005). An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 536-552.
- Suliman, A., ve Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations' commitment-performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-420.
- Şen, T. (2008). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türker, N. (1995) Konaklama İşletmelerinde İşgücü Devri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, S.B.E., Ankara
- Türkiye Kalkınma Bankası (2008). Dünya'da ve Türkiye'de Turizm. 20 Kasım 2018 tarihinde [http://www.kalkinma.com.tr/data/file/raporlar/ESA/GA/2008-GA/Dunyada\\_ve\\_Turkiyede\\_Turizm.pdf](http://www.kalkinma.com.tr/data/file/raporlar/ESA/GA/2008-GA/Dunyada_ve_Turkiyede_Turizm.pdf) adresinden erişildi.
- Türkiye Turizm ve Kültür Bakanlığı. (2018). 10 Aralık 2018 tarihinde <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR-201116/turizm-gelirleri-ve-giderleri.html> adresinden erişildi.
- Tütüncü, Ö. (2000). Kâr amacı gütmeyen yiyecek içecek işletmelerinde iş doyumunun analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (3).
- Tütüncü, Ö. ve Çiçek, O. (2000). İş doyumunun ölçülmesi: İzmir il sınırlarında faaliyet gösteren seyahat acentaları üzerine bir inceleme. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11, 124-126.
- Ünüvar, Ş. ve Başoda, A. (2012). Algılanan hizmet verme yatkınlığının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *SOİD Seyahat ve Otelcilik Dergisi*, 9(1), 46-64.

- Vecchio, R. P. (1995). *Organizational Behavior*, (3. Basım), The Dryden Press, For Worth.
- Walsh, K., Chang, S. ve Tse, E. C.-Y. (2015). Understanding students' intentions to join the hospitality industry: the role of emotional intelligence, service orientation, and industry satisfaction. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(4), 369-382.
- Wasti, S. A. (2000). Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: türk kültürüne bir bakış, türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları, Editör: Zeynep Aycan, *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, 21, 1. Basım, Ankara.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290-308.
- Weinstein, T. A. R., Capitano, J. P. ve Gosling, S. D. (2008). Personality in Animals. İçinde O. P. John; R. W. Robins ve L. A. Pervin (Editörler), *Handbook of Personality: Theory and Research*, 328- 350, New York: The Guilford Press.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. and Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Wright, J. D. ve Hamilton, R. F. (1978). Work satisfaction and age: Some evidence for the 'job change' hypothesis. *Social Forces*, 56, 1140-1158
- Yavuz, E. (2008). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi. Basılmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yew, T. (2007). Job satisfaction and affective commitment: A study of employees in the tourism industry in Sarawak, Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 4, 27-43.

## ÖZGEÇMİŞ

### ÇAĞATAY BİBİCAN

---

#### KİŞİSEL BİLGİLER

---

- **Doğum Yeri:** Bursa/İnegöl
- **Doğum Tarihi:** 30.10.1990
- **Uyruğu:** TC
- **Medeni Durumu:** Bekar
- **Ehliyet:** B sınıfı
- **Mail:** cagataybibican@gmail.com
- **Tel:** 0553 676 99 22

#### İŞ TECRÜBELERİ

---

- Saha Destek Takım Lideri – Saha Ajans (Ankara) (05.2018 – 08.2018)
- İnsan Kaynakları Uzmanı – Saha Ajans (Ankara) (05.2017 – 11.2017)
- İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı - Plan B İnsan Kaynakları ve Kariyer Danışmanlığı (08.2016 – 05.2017)
- Gece Müdür Yardımcısı - Akman Holding (Ankara) (05.2016 – 05.2017)
- Ön Büro Görevlisi – Büyükhanlı Park Hotel (Ankara) (03.2014 – 08.2015)
- Mutfak Çalışanları Sorumlusu - Bald Head Island Otel (Amerika) (05.2009 – 10.2009)

#### ÖĞRENİM DURUMU

---

- **Yüksek Lisans:**
  - **İşletme Yönetimi (Tezli)**  
Atılım Üniversitesi (02.2016 – devam ediyor)
- **Lisans:**
  - **Turizm ve Otel İşletmeciliği**  
Eskişehir Anadolu Üniversitesi – Örgün Öğretim (09.2009 – 01.2014)  
Bitirme Tezi: Eskişehir Kocatepe Kahve Evi'ne Radikal Marketing Uygulaması

## YABANCI DİL VE DÜZEYİ

---

- **İngilizce** – Atlas Languale School (İrlanda, 2016)

## BİLGİSAYAR BECERİLERİ

---

- Misrosoft Office (Excel, Word, Power point)
- LOGO Bordro
- ETASQL Bordro
- Fidelio Programı
- Sispar Programı
- CRS Amadeus Programı

## KURS VE SERTİFİKALAR

---

- İnsan Kaynakları Yönetimi Sertifikası (ODTÜ SEM, 2016)
- Personel Özlük İşleri ve Bordrolama (Platform Akademi, 2018)

## KONGRE VE SUNUMLAR

---

- “Farkındalık ve Başarı” ve “Etkili İletişim ve Konuşma”  
İndus Danışmanlık Merkezi
- Başarılı Olmak İçin Beyin Nasıl Kullanılmalı  
Bursa Kişisel Gelişim Merkezi
- Kişisel Mükemmellik-Motivasyon ve Özgüven

## REFERANSLAR

---

- Kanbolat Dalgıç  
PTT – Saha Yöneticisi  
05447609759
- Didem Demircan  
Saha Ajans – İç Anadolu Bölge Sorumlusu  
05544983672
- Batu Demirgüç  
Plan B İnsan Kaynakları ve Kariyer Danışmanlığı - İK Direktörü  
03124414195
- Gurur Köktürk  
Büyükhanlı Park Hotel - Ön Büro Müdürü  
03124415600

## EKLER

### Ek 1: Gönüllü Katılım Formu

#### Gönüllü Katılım Formu

Bu çalışma Atılım Üniversitesi öğretim üyesi Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu danışmanlığında İşletme bölümü yüksek lisans öğrencisi Çağatay Bibican tarafından yürütülmektedir. Çalışmada turizm sektöründe çalışan kişilerin iş memnuniyetini nelerin etkilediği araştırılmaktadır. Dolayısıyla çalışmaya destek olabilmek için 18 yaşından büyük ve turizm sektöründe çalışan kişiler katılabilmektedir. Çalışma en fazla 10 dakika sürmekte ve çalışmada kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Anket formları gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir; elde edilecek bilgiler sadece bilimsel yayınlarda kullanılacaktır.

Çalışma genel olarak kişisel rahatsızlık verecek bir etkileşim içermemektedir. Ancak, katılım sırasında herhangi bir nedenden ötürü kendinizi rahatsız hissederseniz çalışmayı bırakmakta serbestsiniz. Çalışmanın objektif ve güvenilir sonuç verebilmesi için, yanıtları samimi olarak cevaplandırmanız son derece önemlidir. Doğru ya da yanlış seçenek yoktur. Kendinize en yakın hissettiğiniz veya düşündüğünüz cevabı işaretlemeniz yeterli olacaktır.

Bu çalışmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür ederiz. Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak için İşletme Bölümü öğrencilerinden Çağatay Bibican (E-posta: [cagataybibican@gmail.com](mailto:cagataybibican@gmail.com)) ile iletişim kurabilirsiniz.

***Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman yarıda kesip çıkabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayımlarda kullanılmasını kabul ediyorum.*** (Formu doldurup imzaladıktan sonra uygulayıcıya geri veriniz).

Ad Soyad

Tarih

İmza

---/---/---

## Ek 2: Demografik Sorular

### A. Demografik sorular

A1.Yaşınız: \_\_\_\_\_ A2.Cinsiyetiniz:  Erkek  Kadın

A3. Gelir düzeyiniz (Lütfen aylık ortalama gelirinizi işaretleyiniz.) :  2000 TL'den az  2001-4000  
 4001-6000  6001 ve üstü

A4. Eğitim durumunuz? (En son mezun olduğunuz dereceyi seçiniz)

İlköğretim  Lise  Önlisans  Üniversite  Yüksek Lisans  Doktora

A5. Kaç yıldır turizm alanında çalışıyorsunuz?  1 yıldan az  1 ile 5 yıl arası  
 6 ile 10 yıl arası  11 ile 15 yıl arası  
 16 ile 20 yıl arası  20 yıl ve üstü

A6. Çalıştığınız departman: \_\_\_\_\_

A7. Statünüz  Müdür  Müdür yardımcısı nedir?  
 Şef  Şef Yardımcısı  
 Eleman/İşçi

### Ek 3: Örgütsel Bağlılığı Ölçme Aracı

#### B. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Aşağıda mesleğinize bağlılık yönünden çeşitli cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyunuz ve kendinize uygun olan kutucuğu (x) işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum 1	Katılmıyorum 2	Kararsızım 3	Katılıyorum 4	Kesinlikle Katılıyorum 5
1.Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder					
2.Bu kuruluşu kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum					
3.Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum					
4.Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum					
5.Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var					
6.Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok					
7.Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum					
8. Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum					
9. Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim					
10. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor					
11. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmayı düşünmem					
12. Kuruluşuma çok şey borçluyum					
13. Şu anda kuruluşumda kalmak istemesem bile kalmaya mecburum					
14. İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor					
15. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur					
16. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum					
17. Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu					
18. Eğer bu kuruluşu kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim					

## Ek 4: Hizmet Verme Yetkinliğini Ölçme Aracı

### C. Hizmet Verme Yetkinliği Ölçeği

Turizm/otelcilik mesleği ile ilgili aşağıdaki cümlelere katılıp katılmadığınızı ve derecesini lütfen (x) işareti koyarak belirtiniz.

Hizmet Verme Yetkinliği Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum 1	Katılmıyorum 2	Kararsızım 3	Katılıyorum 4	Kesinlikle Katılıyorum 5
1. Hizmet ettiğim müşterilerin isteklerini karşılayarak onları memnun etmekten hoşlanırım					
2. Her müşterinin kendini özel ve önemli hissetmesini sağlamaktan zevk alırım					
3. Her müşterinin sorunu benim için önemlidir					
4. Her müşteriye bireysel (özel) ilgi göstermek beni mutlu eder					
5. Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini gözlerinden (doğal olarak) okurum (anlarım)					
6. Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini onlar söylemeden genellikle anlarım					
7. Hizmet verdiğim müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini tahmin etmekten hoşlanırım					
8. Müşterilere ne kadar yakın ve samimi davranacağımı onların beden dilinden anlarım					
9. Müşterilere tam zamanında hizmet vermeyi severim					
10. Müşterilere karşı görevlerimi yerine getirmekten büyük bir memnuniyet duyarım					
11. Müşterilere iyi hizmet verme konusunda kendime güvenimin olması hoşuma gider					
12. Müşterilerin isimlerini hatırlamak hoşuma gider					
13. Müşterilerimi daha yakından tanımak hoşuma gider					

## Ek 5: İş Tatminini Ölçme Aracı

### D. Minnesota İş Tatmin Ölçeği

Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyunuz. Mesleğinizden, o cümlede belirtilen şekilde ne derece memnun olduğunuzu karşılıklarına (X) işareti ile belirtiniz.

MESLEĞİMDEN	Hiç Memnun Değilim 1	Memnun Değilim 2	Kararsızım 3	Memnunum 4	Çok Memnunum 5
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından					
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
6. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından					
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden					
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden					
10. Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansını vermesi yönünden					
12. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					
14. Terfi imkânının olması yönünden					
15. Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden					
16. Çalışma şartları yönünden					
17. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden					
18. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden					

19. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden					
20. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından					

# Çağatay Bibican

## ORIJINALLIK RAPORU

% **15**

BENZERLIK ENDEKSİ

% **13**

İNTERNET  
KAYNAKLARI

% **9**

YAYINLAR

% **7**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

## BIRINCIL KAYNAKLAR

1	<a href="http://etd.lib.metu.edu.tr">etd.lib.metu.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	% 1
2	Submitted to TechKnowledge Turkey Öğrenci Ödevi	% 1
3	<a href="http://journal.dogus.edu.tr">journal.dogus.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	% 1
4	Submitted to Canakkale Onsekiz Mart University Öğrenci Ödevi	% 1
5	<a href="http://www.anatoliajournal.com">www.anatoliajournal.com</a> İnternet Kaynağı	% 1
6	<a href="http://acikerisim.deu.edu.tr">acikerisim.deu.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	% 1
7	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> İnternet Kaynağı	<% 1
8	<a href="http://acikerisim.ege.edu.tr:8081">acikerisim.ege.edu.tr:8081</a> İnternet Kaynağı	<% 1