

# İSTANBUL'DAKİ TURİSTİK OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İŞ GÖRENLERİN ÖRGÜTSEL UYUMSUZLUK NEDENLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

An Investigation of Organizational  
Incompatibility Causes of Employees Working  
in Hotel Businesses Operating in İstanbul

Gönderim Tarihi: 12.09.2017

Kabul Tarihi: 12.10.2017

Lütfi Mustafa ŞEN\*  
Burhanettin ZENGİN\*\*  
Ümit ŞENGEL\*\*\*

**ÖZ:** Bu çalışmada, otel işletmelerinde örgütsel uyumsuzluğun nedenlerinin belirlenmesi ve bu nedenlerin, çalışanların demografik ve iş hayatlarına dair özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma verileri, anket tekniği kullanılarak İstanbul ilindeki otel çalışanlarından elde edilmiştir. Çalışma kapsamında Faktör Analizi, Bağımsız İki Grup T-Testi ve Çok Faktörlü Varyans (One-Way ANOVA) analizlerinden yararlanılmıştır. Analizler neticesinde, otel işletmelerinde örgütsel uyumsuzluğun temel nedenlerinin “Olumsuz Çalışma Şartları”, “Örgütsel ve Bireysel Engeller”, “İşin Niteliği” ve “İş Gören Yetkinliği” şeklinde 4 boyutta birleştiği görülmüştür. Ayrıca, oluşan bu boyutlar ile çalışanların bazı özellikleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Demografik değişkenlerden “Yaş” ve “Eğitim Durumu”, örgütsel uyumsuzluk sebebi olarak tespit edilen 4 boyut için de anlamlı farklılık göstermektedir. Bununla birlikte, kariyer özelliklerinden “Turizm Eğitimi” ve “Çalışılan Departman”, örgütsel uyumsuzluk sebebi olarak tespit edilen dört boyuttan üçüne göre anlamlı farklılık göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Uyumsuzluk, Turizm, Otel İşletmeleri.

\* Yrd. Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi/Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü/Seyahat İşletmeciliği ABD, lsen@sakarya.edu.tr, ORCID ID: orcid.org/0000-0001-7355-9129

\*\* Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi/Turizm Fakültesi/Turizm İşletmeciliği Bölümü/Seyahat İşletmeciliği ABD, bzengin@sakarya.edu.tr, ORCID ID: orcid.org/0000-0002-6368-0969

\*\*\* Arş. Gör., Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/Turizm İşletmeciliği ABD, umits@sakarya.edu.tr, ORCID ID: orcid.org/0000-0003-1284-836X

**ABSTRACT:** In this study, it was aimed to determine the causes of organizational incompatibility in the hotel businesses and to investigate whether these causes differ by some demographic and business life characteristics of employees. The data were collected from employees in hotel businesses in İstanbul province using a survey among the data collection tools. The Factor Analysis, Independent Samples T-Test and Multi-Factor Analysis of Variance (One-Way ANOVA) were used within this study. As a result of the analyses, it was seen that the main causes of organizational incompatibility were gathered in 4 dimensions as “Negative Working Conditions”, “Organizational and Individual Barriers”, “Nature of Business” and “Employee Competence”. Moreover, it was determined that these dimensions showed significant differences according to some characteristics of employees. “The Age” and “Educational Status” among demographic variables showed a significant difference in 4 dimensions which were determined to be organizational incompatibility causes. Besides, “Tourism Education” and “The Department of Employment” among career characteristics showed a significant difference by three of four dimensions which were determined to be organizational incompatibility causes.

**Keywords:** Organizational Incompatibility, Tourism, Accommodation Businesses.

## GİRİŞ

Dünyamız 20. yüzyıl ile birlikte inanılmaz bir değişim yaşamıştır. Büyük ölçüde bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin sebep olduğu bu hızlı değişim, 21. yüzyılda da artarak devam etmektedir. Dünya üzerinde meydana gelen bu değişim, üretim açısından da hissedilir düzeyde gerçekleşmektedir. Emek, sermaye, doğal kaynak, ve girişimcilik olarak bilinen klasik üretim faktörlerine bir beşinci olarak bilgi faktörü dahil olmuştur. Böylece sanayi devrimi ile başlayan kitle üretimi, farklı bir boyut kazanmıştır.

Küreselleşme ile de entegre olan bu değişen üretim anlayışının en çok etkilendiği alanlardan biri de işletmelerdir. Sınırları aşan çok uluslu işletmelerin kurulması, yönetim ve organizasyon kavramlarını daha da önemli hale getirmiştir. Bu büyük işletmelerin işleyişi oldukça büyük organizasyonlar gerektirmektedir. Bu gelişmeler ile paralel olarak turizm endüstrisi de gelişmiş ve günümüzde turizm, hem büyük işletmelerin hem de büyük organizasyonların olduğu bir endüstri olarak öne çıkmıştır.

Günümüzde işletmelerin başarıya ulaşması, sağlam bir örgüt kültürü ile mümkün olabilmektedir. Çünkü sağlam bir örgüt kültürü olmayan organizasyonlarda ortaya çıkabilecek olumsuzluklar ile birlikte başarısızlık durumu ortaya çıkabilmektedir. Örgüt içinde ortaya çıkabilecek olumsuzlukların önemli çıkış noktalarından bir tanesi de örgütsel uyumsuzluktur. Örgütsel uyumsuzluğun

ortaya çıkması ile beraber bireysel problemler artabilmekte ve bu da örgütün başarısını olumsuz etkileyebilmektedir.

Çalışmanın temel amacı; otel işletmelerinde örgütsel uyumsuzluğun nedenlerini analiz etme ve bu sorunun çözümüne yönelik öneriler getirmektir. Bu amaçla çalışmada öncelikle "Literatür Araştırması" yapılmış ve örgütsel uyumsuzluk kavramının öncesi ve sonrasındaki durumlar değerlendirilmeye çalışılmıştır. Daha sonrasında araştırmanın amacı, önemi, evren ve örnekleme, yöntemi ve kısıtlarının anlatıldığı "Yöntem" bölümüne yer verilmiştir. Bu bölümden sonra ise alan araştırması sonucu toplanan ikincil verilerin analiz edilip raporlandığı "Bulgular" bölümüne yer verilmiştir. Son olarak araştırmanın sonuç ve değerlendirmesi yapılarak çalışma tamamlanmıştır.

## LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

İnsanlar, yaşamlarının oldukça önemli bir kısmını çalıştıkları işlerde geçirmekte ve iş süreçlerinde diğer bireyler ile sosyal ilişki içerisine girmektedirler. Bu ilişkiler neticesinde ise çalışanlar olumlu tepkiler verebilecekleri gibi olumsuz tepkilerde verebilmektedirler (Pelit vd., 2013: 21-22). Söz konusu tepkilerin olumlu olması örgütsel özdeşleşmeyi ön plana çıkarmaktadır (Özcan, 2012: 28). Tepkilerin olumsuz olması durumunda ise örgütsel uyumsuzluk ve örgütsel çatışma ortaya çıkabilmektedir.

Örgütsel uyumsuzluk veya örgütsel çatışmaya sebep olan olumsuz durumlardan bir tanesi işletmelerdeki çalışanların sahip oldukları psikolojik veya çevresel kaynaklı olabilen streslerdir. (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 62-63). Örgüt içerisinde bireysel stres yaşayan bu çalışanlar, diğer örgüt içi çalışanları da etkileyebilmektedir. Stres sonucunda yaşanan bu karşılıklı etkileşim, örgütsel uyumsuzluğa sebep olabilmektedir.

Örgüt düzeyinde meydana gelen uyumsuzluk ve anlaşmazlıklar, zaman zaman kişisel hesaplara dayanmakla beraber, zaman zaman da örgüt içindeki uygulama ve yaklaşımlardan kaynaklanabilmektedir. Bu sebepler aşağıda verilmektedir (David ve Newstrom, 1988: 422; Şahin ve Örselli, 2010: 48);

- Kişisel farklılıklar ve sınırlı kaynakların ortaklaşa kullanılma zorunluluğu,
- Amaçlardaki farklılıklar ve örgüt içerisindeki yetersiz iletişim,
- Yetki ve sorumlukların yeterli düzeyde açık ve net olmaması,
- Statü farklılıkları ve işler arası karşılıklı bağlılık,
- Adaletsiz başarı değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri,
- Örgütün resmileşme derecesi ve örgütsel kararlara katılım sorunu,

- Denetim tarzındaki farklılıklar ve örgütte farklı yöneticilik uygulamalarının olması,
- Güç dengesi ve çıkar farklılıkları,
- Çalışan-işveren kutuplaşması ve
- Örgütsel konuları algılama farklılıkları ve örgütsel atmosferdir.

Örgütsel uyumsuzluk, zaman zaman organizasyon içerisindeki farklı kişilerin veya birimlerin statülerinden kaynaklanabilmektedir. Organizasyon içerisinde bazı bölümler, kendi statülerini üstün görebilmekte ya da kendi statülerinin önemini artırma gayreti taşıyabilmektedirler. Bu tutum karşısında organizasyonun diğer bölümleri, karşı atağa geçebilmekte veya bu durumu tehdit olarak görebilmektedirler. Bu durumda genellikle örgütsel uyumsuzluk veya örgütsel çatışma yaşanabilmektedir. Örneğin; bazı otel işletmelerinde servis departmanının diğer departmanlar karşısında daha önemsiz olduğu düşünülebilmektedir (Luthans, 1995: 284).

Örgütsel uyumsuzluğu da içine alan örgütsel çatışmanın önemli bir takım nedenleri bulunmaktadır. Özellikle bireysel nedenler, bilgisayar ve iletişim teknolojileri gibi nedenler bunda etkin olabilmektedir. Ancak bu nedenlerden çok, özellikle örgütsel nedenler üzerinde durmakta fayda vardır. Bunlar (Tengilimoğlu, 1991: 134; Eren, 2004: 399; Çağlayan, 2006: 29);

- Örgütsel büyüklük,
- İşbölümü,
- Örgütsel farklılaşma,
- Fonksiyonlar arası bağlılık,
- Kıt kaynaklar,
- Personel farklılığı,
- Yetkilerin belirsizliği,
- Var olan otoritenin düzeyi,
- Ortak kararlar ve
- Personel ve ödül standartlarındaki farklılıklar, olarak sıralanabilir.

Örgütsel uyumsuzluk, çalışma hayatında hem bireyin iç dünyasını hem de dış dünyasını yansıttığı için bir süre sonra çalışanlarda yabancılaşma durumunun ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Çalışanlar, örgüt içindeki diğer bireylerden ve şartlardan dolayı bir uyumsuzluk yaşayabilmektedir. Bu uyumsuzluğu iç dünyasında muhakeme etmekle beraber bu durum bir yabancılaşma sürecini beraberinde getirmektedir. Yabancılaşma bireylerin birbirlerinden,



bir ortamdan veya süreçten uzaklaşmasını ifade etmektedir. Bu anlamda yabancılaşma, bilincin kendisi ile ters düşmesi veya kişilerin bir başkasına dönüştürmesidir (Marshal, 1999: 798). Yabancılaşmanın göstergeleri olan duygu ve davranışlar; bir şeye içtenlikle bağlı olmama, yabancılaşma duygusu, ortama bütünleşememe, ilgisizlik, nesnelere karşı duyulan anlamsızlık, ilişkilerin kopukluğu, soyutlanma, geriye çekilme ve ya soğuma olarak ifade edilmektedir (Sidorkin, 2004: 259).

Yabancılaşma kavramı, bireylerin hem iç hem de dış dünyasında yaşadığı uyumsuzluk sonucu ortaya çıkmaktadır (Kohn, 1976: 114). Yabancılaşmanın açıklanması ve anlamlandırılmasını kolaylaştıran boyutlar aşağıda verilmektedir (Tutar, 2010: 179):

- Anlamsızlık (Lindley, 1990: 27).
- Kuralsızlık (Brown vd., 2003: 3).
- Sosyal uzaklaşma (Seeman, 1983: 176).
- Güçsüzlük (Blauner, 1964: 18).
- Kendine karşı yabancılaşma (Seeman, 1983: 176).

Yabancılaşma kavramı aslında küreselleşme kavramı ile paralel gelişmeler göstermektedir. Çünkü çalışanlar, son yıllarda yönetim ve organizasyon alanlarında meydana gelen hızlı gelişmelere ayak uyduramamışlardır. Özellikle çalışanların kendilerini bilgi ve beceri anlamında yetersiz hissetmeleri, onları iyi bir performans ile çalışmaktan uzaklaştırmaktadır. Çalışanın yabancılaşma sürecini hızlandıran bu gelişmeler, motivasyon ve verimde düşüslere sebep olmakta ve örgüt başarısız olabilmektedir (Koçel, 2014: 531).

Yabancılaşmanın yanında, örgüt içi uyumsuzlukların sebep olduğu diğer önemli bir problemde tükenmişliktir. İlk başlarda tükenmişliğin bireysel faktörlerden beslendiği vurgulansa da daha sonraları bu kavrama meslek ve iş hayatında karşılaşılan olumsuzlukların da sebep olduğu belirtilmiştir. Bunun yanında tükenmişliğe sebep olan örgüt içi sebeplerin oldukça fazla ve örgütten örgüte değişkenlik gösterebileceği bilinmektedir. Aşırı iş yükü, rol belirsizliği, çalışanların süreç hakkında bilgilendirilmemesi, örgütsel iklimdeki yetersizlikler, iş stresi, iş gücü devir oranı gibi sebepler tükenmişliğin örgütsel sebeplerinden bir kaçı olarak verilebilir (Maslach, vd., 2001: 407; Winstanely ve Whittington, 2002: 314; Kalimo vd., 2003: 120; Lingard, 2003: 73; Ardiç ve Polatçı, 2009: 25). Bu anlamda, örgütte ortaya çıkabilecek örgütsel uyumsuzlukların, çalışanlarda bireysel tükenmişliğe sebep olabileceği ifade edilebilir.

İşletmelerin organizasyon yapıları içerisinde örgütsel uyumsuzluktan kaçınmak (uyumlu olmak) organizasyonlara önemli katkılar sunmaktadır. Bu an-

lamda örgüt içerisindeki bireylerin iş davranışlarından olan örgütsel bağlılık, iş performansı, iş doyumu, örgütsel vatandaşlık davranışı, işe yabancılaşması, iş stresi ve işten ayrılma niyeti gibi birçok konuda işletmeler örgütsel uyum sayesinde pozitif sonuçlar elde etmektedir. Örgütsel uyumsuzluk sonucunda ise bu tür konularda olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Vogel ve Feldman, 2009; Kılıç, 2010).

Örgütsel uyumsuzluğun artışı ile birlikte, örgüt sağlığında önemli sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle bütün işletmeler sağlıklı bir organizasyon yapısını arzulamaktadır. Sağlıklı bir örgütsel yapı da ancak örgüt iklimi ve kültürünü içeren fiziksel ve psikolojik bakımda genel bir iyilik hali ile mümkün olmaktadır (Tutar, 2010: 184). Bu nedenle örgüt kültür veya ikliminin örgütsel uyumsuzluğu ve örgüt sağlığını etkilediğini söylemek mümkündür. Örgüt kültürünün yanında iş stresi, zaman baskısı, aşırı iş yükü ve rol çatışması gibi konularda örgütsel uyumsuzluğa sebep olabilmektedir (Eren ve Durna, 2006).

Başta uyumsuzluk ve çatışma olmak üzere örgütsel sorunların kaynaklarına ilişkin literatürde çok sayıda çalışma mevcuttur. Bu tür örgütsel problemlere bireyin iş ve sosyal yaşamını etkileyen demografik özelliklerinin de sebep olduğu bilinmektedir. Literatürde bu demografik özellikleri ortaya çıkarmaya yönelik yapılan çalışmalarda bulunmaktadır. Örneğin Çağlayan (2006) tarafından yapılan çalışma örgütsel çatışma ve demografik değişkenlere yöneliktir.

## YÖNTEM

Bu çalışmada, turizm endüstrisindeki konaklama sektörü ele alınmakta ve bu sektördeki örgütsel uyumsuzlukların nedenlerinin belirlenerek çözüm önerilerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Nicel olarak tasarlanan çalışmada, veriler anket tekniği ile elde edilmiştir. Anket oluşturma sürecinde Develioğlu ve Tekin (2013), Pelit vd. (2013), Şahin ve Örselli (2010) ile Örucü (2003)'ün çalışmaları kullanılarak ölçeklerden yararlanılmıştır. Ankette örgütsel uyumsuzluğa sebep olabilecek 22 ifade beşli Likert ölçeği kullanılarak ölçülmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda anket, Kesinlikle Katılıyorum (1) ve Kesinlikle Katılmıyorum (5) aralığında cevap alınabilecek şekilde oluşturulmuştur. Bununla beraber katılımcıların özelliklerinin belirlenmesi için demografik ve kariyer bilgilerine ilişkin 12 soru sorulmuştur. Oluşturulan anket ile aşağıdaki hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır:

Hipotez 1: Örgütsel uyumsuzluğun sebeplerine ilişkin boyutlar, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez 2: Örgütsel uyumsuzluğun sebeplerine ilişkin boyutlar, çalışanların kariyer bilgilerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Araştırmanın evreni, İstanbul'da faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan iş görenler oluşturmaktadır. Konaklama işletmelerinde çok sayıda iş gören çalışması ve işgücü devir hızının yüksek olması nedeniyle (Derye ve Shaw, 1999; Tütüncü ve Demir, 2003; Tuna, 2007; Albattat vd., 2014), örneklem hesaplamasına gidilememiştir. Bunun yerine araştırmalardaki sınırsız evrenler için üst limit olarak kabul edilen 384 sayısına (Sekaran; 1992) ulaşılmaya çalışılmıştır. "Kolayda Örneklem" yöntemiyle 415 otel çalışanından anket ile veriler toplanmıştır. Oluşturulan anket, araştırma örnekleme kapsamında yer alan alt kademe personel, orta kademe yönetici ve üst kademe yönetici pozisyonlarında çalışan iş görenlere uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 15 paket programında çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Çalışmanın temel kısıtları, zaman ve maliyet unsurları şeklinde olmuştur. Bununla beraber, otellerin anket çalışmasına sıcak bakmaması da önemli bir kısıt olarak ifade edilebilir.

## BULGULAR

Araştırmada, öncelikle verilerin normal dağılımının belirlenmesi için aritmetik ortalama, standart sapma ve medyan değerlerine bakılmıştır. Bu değerlerin bir birine yakın çıktığı görülmüştür. Bununla birlikte veri dağılımının normalliği ile ilgili verilerin çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerinin de önemli bilgiler sağlamasından dolayı bu değerlere de bakılmıştır. Bu bilgiler ışığında, verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiş ve bunun gereği olarak da parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir.

Araştırmanın geçerliliğinin test edilmesi amacıyla, veri seti ikiye bölünmek suretiyle analizler yapılmış ve bu analizlerin birbirine yakın sonuçlar verdiği gözlemlenmiştir. Ayrıca araştırma da kullanılan ölçeğin, daha önce literatürdeki farklı çalışmalarda kullanılmış olması da geçerlik için önemli bir referanstır. Araştırmanın güvenilirliğine ilişkin ise Cronbach Alpha katsayısı 0,936 olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alpha değerinin 0-1 aralığında değerler almakta ve sosyal bilimler açısından 0,7'den büyük olması arzu edilmektedir (Altunışık vd., 2012: 126). Sonraki süreçte demografik değişkenler ve genel sorulara ilişkin frekans analizi yapılmıştır. Bununla beraber örgütsel uyumsuzluk ile ilgili ifadelerin sadeleştirilmesine yönelik olarak "Açıklayıcı Faktör Analizi" yapılarak 22 ifade 4 boyuta indirgenmiştir.

Son olarak ise örgütsel uyumsuzluğa ilişkin boyutların katılımcıların özelliklerine göre farklılıklarının tespiti için "Bağımsız Gruplar T-Testi" (Independent Samples T-Test) ile "One-Way Anova" testleri uygulanmıştır. Anova testi sonucu ortaya çıkan farklılıkların hangi gruplar arasında gerçekleştiğinin tespit edilmesi için araştırmanın verilerine uygun olduğundan dolayı "Scheffe Testi" uygulanmıştır. Ancak iki farklı boyutta bir değişken için Scheffe testi sonuç

üretmediğinden Tukey testine başvurulmuştur. Bulgular bölümünde, Faktör Analizi sonucu oluşan 4 boyuttan en az bir tanesine göre anlamlı farklılık üreten demografik değişkenlere yer verilmişti. 4 boyuttan herhangi biri için anlamlı farklılık üretemeyen demografik değişkenlere yer verilmemiştir.

Araştırmaya katılanların demografik ve kariyer bilgilerine ilişkin Tablo 1 incelendiğinde erkeklerin %53,5 ile kadınlardan, evlilerin ise %55,7 oranında bekârlardan daha fazla oldukları görülmektedir. Yaş açısından bakıldığında ise katılımcıların büyük bir kısmının %77,2 oranında 20-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Eğitim durumu bakımından, lisansüstü eğitime sahip katılımcıların 17 kişi ile oldukça düşük bir oranda oldukları anlaşılmaktadır. Buna karşı ilköğretim mezunu katılımcılar, 85 kişi ile %21'lik kısmı oluşturmaktadır. Hizmetlerin müşterilere birebir iletişim ile sunulduğu göz önüne alındığında, turizm endüstrisi için eğitim önemli bir demografik değişken olarak önem kazanmaktadır. Araştırmada %21 oranında ilköğretim mezunu çalışan olmasının, bu durum için ortaya bir takım sorunlar çıkarabileceği düşünülmektedir. Katılımcıların yaklaşık %76'sı, 1.001-3.000 TL ücret alanlardan oluştuğu da Tablo 1'den anlaşılmaktadır.

**Tablo 1: Demografik ve Kariyer Bilgilerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları**

DEĞİŞKENLER	n	%	DEĞİŞKENLER	n	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>İşletmenin Sınıfı</b>		
Erkek	222	53,5	3 Yıldızlı	66	15,9
Kadın	193	46,5	4 Yıldızlı	167	40,3
<b>Yaş</b>			5 Yıldızlı	181	43,8
20 veya altı	43	10,4	<b>İşletmedeki Görev</b>		
21-25	100	24,1	Alt Kademe Personel	198	47,7
26-30	94	22,7	Orta Kademe Yönetici	107	25,8
31-35	83	20,0	Üst Kademe Yönetici	72	17,3
36-40	55	13,3	Diğer	38	9,2
41 veya üstü	40	9,5	<b>İşletmede Çalışılan Departman</b>		
<b>Medeni Durum</b>			Önbüro	75	18,1
Evli	231	55,7	Kat Hizmetleri	79	19,1
Bekâr	184	44,3	Yiyecek-İçecek	65	15,7
<b>Eğitim Durumu</b>			Satış ve Pazarlama	62	15
İlköğretim	85	21	Muhasebe	48	11,6
Ortaöğretim	108	27	İnsan Kaynakları	35	8,5
Önlisans	102	25	Teknik Hizmetler	29	7,1
Lisans	93	22,9	Güvenlik	20	4,9
Lisansüstü	17	4,1	<b>İşletmedeki Çalışma Süresi (Yıl)</b>		
<b>Turizm Eğitimi Alma Durumu</b>			1 yıldan az	104	25,1
Evet	219	53,2	1-5	192	46,3
Hayır	193	46,8	6-10	76	18,3
<b>Turizm Eğitimi Düzeyi</b>			11-15	21	5,1
TUREM*	36	12,4	16 ve üzeri	22	5,2
Turizm Lisesi	90	31	<b>Aylık Gelir (TL)</b>		
Turizm Önlisans	82	28	0-1.000	30	7,2
Turizm Lisans	57	19,6	1.001-2.000	190	45,8
Diğer	25	9	2.001-3.000	95	22,9
<b>Turizm Sektöründeki Çalışma Süresi (Yıl)</b>			3.001-4.000	49	11,8
1 yıldan az	51	12,3	4.001-5.000	25	6,0
1-5	129	31,1	5.001 veya üzeri	26	6,3
6-10	114	27,5			
11-15	66	15,8			
16 ve üzeri	55	13,3			

\*Turizm Eğitim Merkezi

Katılımcıların %53,2'si turizm eğitimi alanlardan oluşmaktadır. Verilen cevaplara göre %31 oranında turizm lisesi eğitimi alanların çoğunlukta olduğu Tablo 1'de görülmektedir. Ayrıca %19,1 ile en çok kat hizmetlerinden katılımcının olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların çok büyük bir kısmı ya alt kademe personel ya da orta kademe yönetici olarak çalışmaktadır. Bununla beraber, değişen oranlarda da olsa katılımcıların önemli bir kısmı hem işletmede (%71,4) hem de turizm sektöründe (%43,4) 1-5 yıl süre diliminde çalıştıklarını belirtmişler-

dir. Son olarak, katılımcıların %43,8 ile en çok 5 yıldızlı otel personellerinden oluştuğu da Tablo 1'den anlaşılmaktadır.

**Tablo 2: Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Olumsuz Çalışma Şartları</b>	<b>Açıklanan Varyans: 21,29</b>	<b>Cr. Alfa: 0,896</b>	<b>Art. Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Faktör Yüğü</b>
Aşırı iş yükü			2,3446	1,29634	0,699
İş yerindeki dinlenme sürelerinin yetersiz olması			2,6337	1,32819	0,694
İş ile ilgili eğitim verilememesi			2,5905	1,30873	0,686
İşyerinin fiziksel şartlarının yetersiz olması			2,6546	1,24056	0,676
İş stresi			2,3084	1,27264	0,667
Kariyerde yükselmeye cinsiyete göre ayrımcılık yapılması			2,7349	1,41493	0,647
Ast ve üst arasındaki iletişimden kaynaklanan sorunlar			2,4675	1,33452	0,607
İş görenin ekip çalışmasına uyum göstermemesi			2,5807	1,21091	0,515
Yetki ve sorumluluğun belirgin olmaması			2,4096	1,32640	0,472
<b>Örgütsel ve Bireysel Engeller</b>	<b>Açıklanan Varyans: 15, 38</b>	<b>Cr. Alfa: 0,843</b>	<b>Art. Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Faktör Yüğü</b>
İş ile ilgili bir amaca ulaşmanın zor olması durumunda ortaya çıkan "Duygusal Gerilim" durumu			2,7084	1,18945	0,703
İş görenin işi ile ilgili çeşitli seçenekler karşısında kendi iç dünyasında kararsız kalması sonucunda ortaya çıkan "Kişisel Çatışma" durumu			2,7904	1,21858	0,683
İş görenin örgütten beklentilerinin karşılanmaması sonucunda ortaya çıkan "Engellenme" durumu			2,6988	1,22312	0,570
Yöneticinin katı otoriter davranışı			2,5928	1,46470	0,532
İş görenler arasında ayrı görüşler olması ve bu görüşlerin uzlaşmaz olması durumunda ortaya çıkan "Örgütsel Çatışma" durumu			2,8361	1,28617	0,530
Örgütün biçimsel ilkeleri (prensipler, davranış kuralları vb.)			2,8554	1,32909	0,502
Yaşamsal gereksinimlerin karşılanamaması durumunda ortaya çıkan "Duygusal Gerilim" Durumu			2,4602	1,24440	0,483
<b>İşin Niteliği</b>	<b>Açıklanan Varyans: 11, 38</b>	<b>Cr. Alfa: 0,770</b>	<b>Art. Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Faktör Yüğü</b>
Aynı bölümde/departmanda görev yerinin sık sık değiştirilmesi			2,7928	1,39372	0,765
İşletmenin iş yoğunluğuna göre farklı bölümlerde/departmanlarda iş verilmesi			2,8193	1,34186	0,762
İşletmede kullanılan ve anlaşılması zor teknoloji			3,0892	1,33306	0,454
<b>İş gören Yetkinliği</b>	<b>Açıklanan Varyans: 10, 00</b>	<b>Cr. Alfa: 0,778</b>	<b>Art. Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Faktör Yüğü</b>
Aynı pozisyonda (kademede) bulunan iş görenlerin öğrenin düzeyi bakımından farklılık göstermesi			2,6747	1,21094	0,798
Aynı pozisyonda (kademede) bulunan iş görenler arasındaki beceri ve yetenek farklılıkları			2,5807	1,19079	0,777
İş görenler arasındaki güç mücadelesi			2,6855	1,20596	0,554

Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi: Açıklanan Toplam Varyans: %58,57; Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü: %93,5; Barlett Küresellik Testi (0,00):  $p < 0,05$ ; df. 231; Ki-Kare: 3617,137 Değerlendirme Aralığı (Bütün Boyutlar için [1] Kesinlikle Katılıyorum - [5] Kesinlikle Katılmıyorum)

Çalışmada veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak için Tablo 2'de görülen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri (%93,5) ile Barlett's testi (0,00) sonuçlarına bakılmıştır. Bu oranlar veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Yapılan açıklayıcı faktör analizi neticesinde örgütsel uyumsuzluğa neden olan faktörler "Olumsuz Çalışma Şartları", "Örgütsel ve Bireysel Engeller", "İşin Niteliği" ve "İş gören Yetkinliği" olmak üzere 4 boyut altında toplanmıştır. Faktör Analizi sonucunda analize ilişkin toplam açıklanan Varyans %58,57 çıkmıştır. Toplam açıklanan varyansın %60'tan düşük olmaması arzu edilmekle beraber, bazı araştırmacılar açıklanan toplam varyansın asgari %50 olarak kabul edilebileceğini vurgulamaktadır (Altunışık vd, 2012: 275).

Bununla beraber, katılımcıların örgütsel uyumsuzluğa ilişkin ifadelerine ortalama 2 ile 3 arası değişen düzeyde cevap verdikleri Tablo 2'den anlaşılmaktadır. Bu oranlar, katılımcıların örgütsel uyumsuzluğa ilişkin değişkenlere kesinlik ifade etmese de, olumlu bir katılım gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca faktör boyutlarının her birinin güvenilirlik analizleri de yapılmış ve buna ilişkin Cronbach Alpha katsayıları da Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 3:** Faktör Boyutları ile Cinsiyete İlişkin Bağımsız İki Grup T-Testi Sonuçları

Boyutlar	Değişken	n	A. Ort.	F Değeri	P Değeri
Olumsuz Çalışma Şartları	Erkek	222	2,5721	0,093	0,703
	Kadın	193	2,6114		
Örgütsel ve Bireysel Engeller	Erkek	222	2,7117	1,237	0,693
	Kadın	193	2,6736		
İşin Niteliği	Erkek	222	2,9459	0,003	0,380
	Kadın	193	2,8446		
İş Gören Yetkinliği	Erkek	222	2,5586	0,178	0,015*
	Kadın	193	2,8187		

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3 incelendiğinde, araştırma sonucu elde edilen 4 boyuttan "İş Gören Yetkinliği" boyutunun cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ( $p=0,015$ ) görülmektedir. Farkın nereden kaynakladığı ile ilgili aritmetik ortalamalar incelenmiştir. Erkek katılımcılar (A.O=2,5586) kadın katılımcılara (A.O=2,8187) oranla iş gören yetkinliğini örgütsel uyumsuzluk için daha önemli bir sebep olarak görmektedir.



**Tablo 4:** Faktör Boyutları ile Eğitim Durumuna İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Değişken	n	A. Ort.	F Değeri	P Değeri
Olumsuz Çalışma Şartları	İlköğretim	85	2,2471	5,084	0,001*
	Ortaöğretim	108	2,5741		
	Önlisans	102	2,7451		
	Lisans	93	2,8602		
	Lisansüstü	17	2,9412		
Örgütsel ve Bireysel Engeller	İlköğretim	85	2,4235	7,018	0,000*
	Ortaöğretim	108	2,5463		
	Önlisans	102	2,9020		
	Lisans	93	2,9247		
	Lisansüstü	17	3,3529		
İşin Niteliği	İlköğretim	85	2,5412	8,515	0,000*
	Ortaöğretim	108	2,6759		
	Önlisans	102	3,3039		
	Lisans	93	3,0968		
	Lisansüstü	17	3,5882		
İş Gören Yetkinliği	İlköğretim	85	2,4353	2,431	0,047*
	Ortaöğretim	108	2,6852		
	Önlisans	102	2,8725		
	Lisans	93	2,7742		
	Lisansüstü	17	3,0000		

\* $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

Eğitim durumuna ilişkin farklılıkların tespitine yönelik yapılan Anova Testi sonuçlarının Faktör Analizi sonucu oluşan 4 boyut içinde anlamlı farklılık gösterdiği Tablo 4'ten anlaşılmaktadır. "Olumsuz Çalışma Şartları" boyutundaki farklılık ( $p=0,001$ ) ilköğretim mezunlarının önlisans ve lisans mezunlarına göre boyuta yönelik daha olumlu yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. "Örgütsel ve Bireysel Engeller" boyutuna ilişkin farklılıklar ( $p=0,000$ ) çok boyutlu olarak tespit edilmiştir. İlk olarak; ilköğretim mezunu kişiler ile Önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu kişiler arasında farklılıklar olduğu yapılan Sheffe Testi ile tespit edilmiştir. Burada ilköğretim mezunları, örgütsel ve bireysel engelleri önlisans ve lisans mezunlarına göre daha fazla örgütsel uyumsuzluğa sebep olarak görürken, lisansüstü mezunlar ilköğretim mezunlarına göre bu konuya daha fazla katılım göstermektedir. Lisansüstü mezunların ortaöğretim mezunlarına göre örgütsel ve bireysel engellerin örgütsel uyumsuzluğa sebep olabileceğini düşünmelerinden kaynaklanan bir farklılığın varlığı da Tablo 4'ten anlaşılmaktadır.

"İşin Niteliği" boyutunun da eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği ( $p=0,000$ ) Tablo 4'ten anlaşılmaktadır. Burada yapılan Sheffe Testi sonucunda ilköğretim mezunu grubun Önlisans, Lisans ve Lisansüstü mezun gruplarına

göre *İşin Niteliğini*, örgütsel uyumsuzluk için neden olarak görmesinden kaynaklanan bir farklılık söz konusudur. Aynı şekilde Ortaöğretim mezunlarının da *İşin Niteliğini* Önlisans mezunlarına göre örgüt için uyumsuzluk sebebi olarak görmelerinden kaynaklanan bir farklılık söz konusudur.

Son olarak ise, "İş Gören Yetkinliği" boyutunun da katılımcıların eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği ( $p=0,047$ ) Tablo 4'ten anlaşılmaktadır. Bu farklılığın tespiti için Sheffe Testi uygulanmış ancak farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığı tespit edilememiştir. Bunun üzerine Tukey testine başvurulmuş ve farklılığın ilköğretim mezunu katılımcılar ile Önlisans mezunu katılımcılar arasında gerçekleştiği tespit edilmiştir. İlköğretim mezunu katılımcılar, iş gören yetkinliğinin örgütsel uyumsuzluk için etkin olduğuna, önlisans mezunlara göre daha çok katılım göstermektedirler.

**Tablo 5:** Faktör Boyutları ile Yaşa İlişkin One-Way ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Değişken	n	A. Ort.	F Değeri	P Değeri
Olumsuz Çalışma Şartları	20 veya altı	43	1,9302	9,335	0,000*
	21-25	100	2,3700		
	26-30	94	2,5957		
	31-35	83	2,7590		
	36-40	55	3,2000		
	41 ve üzeri	40	2,6500		
Örgütsel ve Bireysel Engeller	20 veya altı	43	2,1395	8,085	0,000*
	21-25	100	2,5000		
	26-30	94	2,7021		
	31-35	83	2,9277		
	36-40	55	3,2000		
	41 ve üzeri	40	2,5750		
İşin Niteliği	20 veya altı	43	2,3488	5,107	0,000*
	21-25	100	2,7100		
	26-30	94	2,9894		
	31-35	83	2,9639		
	36-40	55	3,4545		
	41 ve üzeri	40	2,8500		
İş Gören Yetkinliği	20 veya altı	43	2,1628	6,965	0,000*
	21-25	100	2,5800		
	26-30	94	2,5957		
	31-35	83	2,9759		
	36-40	55	3,1818		
	41 ve üzeri	40	2,3750		

\* $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5 incelendiğinde, çalışmadaki 4 farklı boyutun tamamı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir. "Olumsuz Çalışma Şartları" boyutu için anlamlı farklılık ( $p=0,000$ ) iki şekilde gerçekleşmiştir. Birincisi, 20 yaş ve altı yaşa grubunun

26-30 ile 31-35 yaş grubuna göre daha olumlu düşüncülerinden kaynaklanmaktadır. İkincisi ise, 36-40 yaş grubunun 20 yaş ve altı, 26-30 ve 31-35 yaş gruplarına göre daha az katılım göstermelerinden kaynaklanmaktadır. Aynı şekilde “Örgütsel ve Bireysel Engeller” boyutu içinde farklılık ( $p=0,000$ ) iki şekilde gerçekleşmektedir. Birincisi, 20 yaş ve altı ile 31-35 yaş grupları arasında gerçekleşmektedir. 20 yaş ve altı gurubuna mensup katılımcılar, 31-35 yaş grubundaki katılımcılara göre bu konuya daha fazla katılım göstermektedir. İkinci farklılık ise, 36-40 yaş grubu ile 20 yaş ve altı ve 26-30 grupları arasında gerçekleşmektedir. 36-40 yaş grubu diğer iki gruba göre bu konuya daha az katılım göstermektedir.

“İşin Niteliği” buyotunda meydana gelen farklılık ( $p=0,000$ ) ise 36-40 yaş grubu ile 20 yaş ve altı ve 26-30 grupları arasında gerçekleşmektedir. 36-40 yaş grubu işin niteliği boyutunun örgütsel uyumsuzluğa sebep olduğu görüşünde diğer iki gruba göre daha düşük bir katılım göstermektedir. Hatta bu grup, çalışma içerisindeki boyutlara ve demografik değişkenlere ilişkin en düşük katılımı veren gruptur. “İş gören yetkinliği” boyutundaki farklılık ( $p=0,000$ ) ise, 36-40 yaş grubu ile 20 yaş ve altı, 26-30 ve 41 yaş ve üzerindeki gruplar arasında gerçekleşmiştir. 36-40 yaş grubu farklılık gösterdiği diğer üç yaş grubuna göre İş gören yetkinliği boyutunun örgütsel uyumsuzluğa sebep olduğu noktasında daha düşük bir katılım göstermektedir.

**Tablo 6:** Faktör Boyutları ile Aylık Gelire İlişkin One-Way ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Değişken	n	A. Ort.	F Değeri	P Değeri
Olumsuz Çalışma Şartları	0-1.000 TL	30	2,5667	1,717	0,129
	1.001-2.000 TL	190	2,5737		
	2.001-3.000 TL	95	2,5789		
	3.001-4.000 TL	49	2,8163		
	4.001-5.000 TL	25	2,1200		
	5.001 TL ve üzeri	26	2,8077		
Örgütsel ve Bireysel Engeller	0-1.000 TL	30	2,9000	2,668	0,022*
	1.001-2.000 TL	190	2,6895		
	2.001-3.000 TL	95	2,6421		
	3.001-4.000 TL	49	2,9796		
	4.001-5.000 TL	25	2,1600		
	5.001 TL ve üzeri	26	2,6538		
İşin Niteliği	0-1.000 TL	30	2,8667	1,262	0,279
	1.001-2.000 TL	190	2,8526		
	2.001-3.000 TL	95	2,9579		
	3.001-4.000 TL	49	3,2041		
	4.001-5.000 TL	25	2,5200		
	5.001 TL ve üzeri	26	2,8462		
İş Gören Yetkinliği	0-1.000 TL	30	2,8667	1,224	0,297
	1.001-2.000 TL	190	2,7158		
	2.001-3.000 TL	95	2,5895		
	3.001-4.000 TL	49	2,8571		
	4.001-5.000 TL	25	2,5200		
	5.001 TL ve üzeri	26	2,3462		

\* $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

Faktör Analizi sonucu örgütsel uyumsuzluğa ilişkin oluşan dört boyuttan sadece “Örgütsel ve Bireysel Engeller” boyutu katılımcıların gelir durumuna göre anlamlı farklılık ( $p=0,022$ ) göstermiştir. Yapılan Sheffe Testi sonucunda bu farklılığın 3.001-4.000 TL gelire sahip katılımcılar ile 4.001-5.000 TL gelire sahip katılımcılar arasında gerçekleştiği Tablo 6’da görülmektedir. Burada 4.001-5.000 TL gelire sahip katılımcılar 3.001-4.000 TL gelire sahip katılımcılara göre örgütsel ve bireysel engelleri örgütsel uyumsuzluk için daha çok problem olarak görmektedirler.

Tablo 7 incelendiğinde, araştırma boyutlarından “Olumsuz Çalışma Şartları”, “Örgütsel ve Bireysel Engeller” ile “İşin Niteliği” boyutlarının turizm eğitimi alan katılımcılardan, alınan eğitim türüne göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. “Olumsuz Çalışma Şartları” boyutundaki anlamlı farklılığın ( $p=0,011$ ) yapılan Sheffe Testi sonucunda, turizm lisesinde turizm eğitimi alanlar ile lisans düzeyinde turizm eğitimi alanlar arasında gerçekleştiği görülmektedir. Turizm lisesinde turizm eğitimi alanlar, lisans düzeyinde turizm eğitimi alanlara göre olumsuz çalışma şartlarını örgütsel uyumsuzluk için daha önemli bir problem olarak görmektedirler.

“Örgütsel ve Bireysel Engeller” boyutundaki farklılık ( $p=0,004$ ) TUREM’de turizm eğitimi alanlar ile lisans düzeyinde turizm eğitimi alanlar arasında gerçekleşmiştir. TUREM’de turizm eğitimi alanlar, Lisans düzeyinde turizm eğitimi alanlardan daha fazla örgütsel ve bireysel engelleri uyumsuzluk için bir neden olarak görmektedirler. “İşin Niteliği” boyutundaki farklılık ( $p=0,004$ ) iki farklı şekilde gerçekleşmiştir. Bu boyuttaki farklılık hem TUREM ile lisans ve diğer grupları arasında, hem de turizm lisesi ile lisans ve diğer gruplar arasında gerçekleşmektedir. Hem TUREM hem de Turizm liselerinde eğitim alan katılımcılar, lisans düzeyinde turizm eğitimi alanlar ve diğer gruplardaki katılımcılara göre işin niteliği boyutunun daha fazla örgütsel uyumsuzluğa sebep olduğunu düşünmektedir.

**Tablo 7:** Faktör Boyutları ile Turizm Eğitimi Durumuna İlişkin One-Way ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Değişken	n	A. Ort.	F Değeri	P Değeri
Olumsuz Çalışma Şartları	TUREM	36	2,2471	3,319	0,011*
	Turizm Lisesi	90	2,5741		
	Turizm Önlisans	82	2,7451		
	Turizm Lisans	57	2,8602		
	Diğer	25	2,9412		
Örgütsel ve Bireysel Engeller	TUREM	36	2,3611	3,905	0,004*
	Turizm Lisesi	90	2,6222		
	Turizm Önlisans	82	2,6829		
	Turizm Lisans	57	3,0526		
	Diğer	25	3,0800		
İşin Niteliği	TUREM	36	2,6111	4,419	0,004*
	Turizm Lisesi	90	2,7556		
	Turizm Önlisans	82	2,8902		
	Turizm Lisans	57	3,3333		
	Diğer	25	3,5200		
İş Gören Yetkinliği	TUREM	36	2,5556	2,077	0,084
	Turizm Lisesi	90	2,6000		
	Turizm Önlisans	82	2,8171		
	Turizm Lisans	57	3,0702		
	Diğer	25	2,6000		

\* $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Çalışma boyutları ile katılımcıların işletmelerde çalıştıkları departmanlar farklılık analizinin bulunduğu Tablo 8 incelendiğinde “Olumsuz Çalışma Şartları”, “Örgütsel ve Bireysel Engeller” ile “İş Gören Yetkinliği” boyutlarının anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. “Olumsuz Çalışma Şartları” boyutundaki farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğinin tespiti için Tukey Testi yapılmıştır. Yiyecek-İçecek departmanında çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi departmanında çalışanlara göre olumsuz çalışma şartlarının örgütsel

uyumsuzluk için daha önemli bir problem olarak görmekte ve bu durumdan kaynaklanan bir farklılık bulunmaktadır.

“Örgütsel ve Bireysel Engeller” boyutundaki farklılık ise, İnsan Kaynakları Yönetimi departmanı ile Yiyecek ve İçecek departmanları arasında gerçekleştiği, Sheffe Testi ile belirlenmiştir. Güvenlik ve Yiyecek-İçecek departmanında bulunan çalışanlar, İnsan Kaynakları Yönetimi departmanında çalışanlara göre örgütsel ve bireysel engelleri, örgütsel uyumsuzluk için daha önemli bir sorun olarak görmektedirler.

**Tablo 8:** Faktör Boyutları ile Çalışılan Departmana İlişkin One-Way ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Değişken	n	A. Ort.	F Değeri	P Değeri
Olumsuz Çalışma Şartları	Önbüro	75	2,6400	2,057	0,047*
	Kat Hizmetleri	79	2,6456		
	<b>Yiyecek ve İçecek</b>	65	2,3385		
	Satış ve Pazarlama	62	2,6129		
	Muhasebe	48	2,7708		
	<b>İnsan Kaynakları</b>	35	3,0000		
	Teknik Hizmetler	29	2,3103		
Örgütsel ve Bireysel Engeller	Güvenlik	20	2,3500	2,580	0,013*
	Önbüro	75	2,8400		
	Kat Hizmetleri	79	2,7089		
	<b>Yiyecek ve İçecek</b>	65	2,5692		
	Satış ve Pazarlama	62	2,5968		
	Muhasebe	48	2,7083		
	<b>İnsan Kaynakları</b>	35	3,2000		
Teknik Hizmetler	29	2,5172			
İşin Niteliği	<b>Güvenlik</b>	20	2,2500	1,734	0,099
	Önbüro	75	2,8933		
	Kat Hizmetleri	79	2,7848		
	Yiyecek ve İçecek	65	2,8769		
	Satış ve Pazarlama	62	2,9355		
	Muhasebe	48	3,0417		
	<b>İnsan Kaynakları</b>	35	3,3714		
Teknik Hizmetler	29	2,8966			
İş Gören Yetkinliği	Güvenlik	20	2,3000	2,070	0,046*
	Önbüro	75	2,6800		
	Kat Hizmetleri	79	2,7468		
	Yiyecek ve İçecek	65	2,5538		
	Satış ve Pazarlama	62	2,7581		
	Muhasebe	48	2,7708		
	<b>İnsan Kaynakları</b>	35	3,1143		
Teknik Hizmetler	29	2,3448			
	<b>Güvenlik</b>	20	2,2000		

\*p<0,05düzeyinde anlamlıdır.

“İş Gören Yetkinliği” boyutundaki anlamlı farklılığın tespiti içinde Tukey Testi uygulanmış ve bu farklılığın İnsan Kaynakları Yönetimi ve Güvenlik departmanında çalışanlar arasında gerçekleştiği Tablo 9’da görülmektedir. Güvenlik departmanında çalışanlar, iş gören yetkinliğini örgütsel uyumsuzluk açısından etkin olduğuna, İnsan Kaynakları Yönetimi departmanına göre daha fazla katılım göstermektedirler.

**Tablo 9:** Faktör Boyutları ile İşletmedeki Göreve İlişkin One-Way ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Değişken	n	A. Ort.	F Değeri	P Değeri
Olumsuz Çalışma Şartları	Alt Kademe Personel	198	2,6869	1,475	0,221
	Orta Kademe Yönetici	107	2,5140		
	Üst Kademe Yönetici	72	2,5694		
	Diğer	38	2,3421		
Örgütsel ve Bireysel Engeller	Alt Kademe Personel	198	2,7980	3,303	0,020*
	Orta Kademe Yönetici	107	2,6449		
	Üst Kademe Yönetici	72	2,7083		
	Diğer	38	2,2632		
İşin Niteliği	Alt Kademe Personel	198	3,0152	1,834	0,140
	Orta Kademe Yönetici	107	2,8318		
	Üst Kademe Yönetici	72	2,8611		
	Diğer	38	2,5526		
İş Gören Yetkinliği	Alt Kademe Personel	198	2,7626	2,337	0,073
	Orta Kademe Yönetici	107	2,7009		
	Üst Kademe Yönetici	72	2,6389		
	Diğer	38	2,2632		

\* $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 9 incelendiğinde, faktör boyutlarından “Örgütsel ve Bireysel Engeller” boyutunun katılımcıların işletmedeki görevleri açısından anlamlı olarak farklılaştığı ( $p=0,020$ ) görülmektedir. Farklılığın personel ile diğer görev grupları arasında gerçekleştiği Sheffe Testi ile tespit edilmiştir. Diğer çalışma gruplarında bulunan katılımcılar, personel grubunda yer alan katılımcılara göre örgütsel ve bireysel engelleri, örgütsel uyumsuzluk için daha önemli bir faktör olarak değerlendirmektedirler.



**Tablo 10:** Faktör Boyutları ile Turizmde Toplam Çalışma Süresine İlişkin One-Way ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Değişken	n	A. Ort.	F Değeri	P Değeri
Olumsuz Çalışma Şartları	1 yıldan az	51	2,2157	2,343	0,054
	1-5 yıl	129	2,7054		
	6-10 yıl	114	2,6316		
	11-15 yıl	66	2,5000		
	16 yıl ve üzeri	55	2,6909		
Örgütsel ve Bireysel Engeller	<b>1 yıldan az</b>	51	2,3333	3,024	<b>0,018*</b>
	1-5 yıl	129	2,7287		
	<b>6-10 yıl</b>	114	2,8860		
	11-15 yıl	66	2,6212		
	16 yıl ve üzeri	55	2,6364		
İşin Niteliği	1 yıldan az	51	2,7451	0,610	0,655
	1-5 yıl	129	2,8605		
	6-10 yıl	114	3,0263		
	11-15 yıl	66	2,9242		
	16 yıl ve üzeri	55	2,8364		
İş Gören Yetkinliği	1 yıldan az	51	2,6078	0,674	0,610
	1-5 yıl	129	2,7829		
	6-10 yıl	114	2,6930		
	11-15 yıl	66	2,5303		
	16 yıl ve üzeri	55	2,6545		

\*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Turizmde toplam çalışma süresinin “Örgütsel ve Bireysel Engeller” boyutu için anlamlı farklılık (p=0,018) göstermektedir. Yapılan Sheffe Testi sonucunda, 1 yıldan az süre turizmde çalışanlar ile toplam 6-10 yıldır turizmde çalışanlar arasında bir farklılık olduğu Tablo 10'dan anlaşılmaktadır. Turizmde 6-10 yıldır çalışan katılımcılar, 1 yıldan az bir süredir çalışanlara göre örgütsel uyumsuzluk açısından Örgütsel ve Bireysel Engelleri, daha düşük bir etken olarak görmekteydiler.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz Türk turizm endüstrisinde küreselleşmenin de etkisiyle başta konaklama işletmeleri olmak üzere tüm turizm işletmeleri, şirket birleşmeleri, ortak sayısının artırılması, halka açılma gibi yollarla pazardaki rekabet güçlerini artırarak pazar paylarını genişletmek ve müşteri memnuniyetini artırmak suretiyle yüksek karlar elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu çabalar sonucunda turizm işletmelerinin organizasyon yapıları büyümekte ve daha karmaşık hale gelmektedir. Gelişen organizasyonlarda örgütlerin büyüdüğü gerçeği, bununla birlikte örgüt kültürü ve iklimi, işletmeleri etkileyen teknolojik ge-

lişmeler, küresel işletme hareketleri, örgüt içi iletişim konularında yaşanan gelişmeler önemli birkaç sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu sorunların en önemlilerinden biri “örgütsel uyumsuzluk” sorunudur. Artan uyumsuzluklar organizasyonların başarısını önemli ölçüde düşürmektedir. Bu nedenle işletmeler, kendilerini başarısız kılacak örgütsel uyumsuzluk nedenlerinin tespit edilmesi ve bunlara çözüm üretilmesi için oldukça fazla gayret sarf etmektedirler.

Bu araştırmada otel işletmelerinde örgütsel uyumsuzluk nedenlerinin 4 grupta toplandığı görülmüştür. Bunlar; “Olumsuz Çalışma Şartları”, “Örgütsel ve Bireysel Engeller”, “İşin Niteliği ve İş Gören Yetkinliği” dir. Örgütün faaliyet yürüttüğü iş ile ilgili olumsuz çalışma şartları, örgütsel uyumsuzluğa sebep olan önemli konulardan biridir. Bu konu, organizasyonların yürütüldüğü fiziki ortamlar, ekip çalışmasının eksikliği, yetki ve sorumlulukların belirgin olmaması, işin işleyişindeki süreç ile ilgili olabilmektedir. Bunun yanında işin niteliğinin de örgütsel uyumsuzluğa sebep olabileceği araştırmada tespit edilmiştir. Bu konuda özellikle teknolojik gelişmelerin örgütler ve iş süreçleri ile entegrasyonun kritik bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Ayrıca otel işletmelerinde iş yoğunluğuna bağlı olarak iş görenlerin çalıştıkları departmanların dışındaki departmanlarda çalışmalarını gibi sorunların da buna sebep olabileceği ifade edilebilir.

Araştırmada örgütsel ve bireysel engellerin örgütsel uyumsuzluğa sebep olan önemli faktörler olduğu anlaşılmaktadır. Bireyin duygusal yapısı, içindeki çatışmacı yapı, bireylerin örgütten beklentileri bireysel engellere örnek olarak verilebilir. Üstlerin otoriter tutumları, örgütsel çatışma, örgütün katı ilkeleri gibi faktörler de örgütsel engeller olarak ifade edilebilir. Ayrıca eğitim düzeyi, bilgi ve beceri gibi çalışanlar için önemli olan iş görenlerin donanımı ve yetkinliği konusunun da örgütsel uyumsuzluğa sebep olduğu bu araştırmada tespit edilmiştir.

Otel işletmelerinin faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri için olumlu bir çalışma ortamının sağlanması gerekmektedir. Bununla beraber, organizasyonun işleyişini sektöre uğratabilecek örgütsel veya bireysel kısıtların giderilmesi önem taşımaktadır. Çalışanların eğitim düzeyleri, bilgi ve becerileri, liderlik vasıfları örgüt işleyişine katkıda bulunabilecek nitelikte olmalıdır. Otel işletmelerindeki örgütsel uyumsuzluk problemleri üzerinde, alınan kurumsal turizm eğitimi, turizmde çalışma süresi, çalışılan departman, cinsiyet, yaş, gelir, organizasyonda statü gibi değişkenlerin etkili olduğu da bu araştırma ile tespit edilmiştir.

Demografik değişkenler, farklı boyutlarda örgütsel uyumsuzluğu tetikleyebilmektedir. Bu yönüyle işletmeler, çalışanlarını başta eğitimleri ve sosyo-ekonomik

mik yapıları olmak üzere, bütün demografik değişkenlerini ve bunların neden olabileceği olası olayları iyi analiz etmelidir. İşletmeler çalışanlarının uyumu ve motivasyonu için çalışma şartlarını iyileştirmelidir. Çalışanlarının yaratıcılığını ortaya çıkarmak için olası örgütsel veya bireysel engelleri ortadan kaldırmalıdır. Ayrıca işletmeler faaliyet alanları olan işlerin niteliğini iyi ortaya koymalıdır. Personellerin niteliklerine uygun olacak bir görev dağılımı ile bu işlerin işleyişini sağlamalıdır. Böyle bir organizasyon yapısı içerisinde örgütsel uyumsuzluk gibi olumsuzluklar azalabilir.

Çalışmanın örneklemini daha önce de belirtildiği gibi İstanbul'da faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmuştur. Bu nedenle çalışma, sonuçları itibarıyla geneli temsil etmemektedir. Bununla birlikte İstanbul, önemli kurumsal ve zincir otel işletmelerinin bulunduğu dünyanın ve Türkiye'nin önemli bir turizm destinasyonudur. Dolayısıyla çalışmadan elde edilen bulgu, sonuç ve önerilerin bu anlamda literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bundan sonraki çalışmalarda, Türkiye'deki farklı bölgelerde ve daha fazla örneklem sayısı ile bu konuyla ilgili geneli temsil edebilecek çalışmalar yapılması, konu ile ilgili sorunların çözümüne yönelik daha etkin çözüm önerilerinin geliştirilmesine ve böylece araştırmacılara, kamu ve özel sektör kurumlarına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Albattat, A. R., Som, A. P. M., & Helalat A. S. (2014). Higher Dissatisfaction Higher Turnover in the Hospitality Industry, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(2), 45-52.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Blauner, R. (1964). *Alienation and Freedom: The Factory Worker and His Industry*. Chicago: University of Chicago Press.
- Brown, M., Higgins, K., & Paulsen, K. (2003). Adolescent Alienation: What is it and When Can Educators Do About It?, *Intervention in School and Clinic*, 39(1), 1-9.
- Çağlayan, O. A. (2006). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma*. Yüksek lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Davis, K., & Newstrom, J.W. (1988). *Organizational Behavior; Human Behavior at Work*. New Jersey: McGraw-Hill, Inc.
- Deery, M. A., & Shaw, R. N. (1999). An Investigation of the Relationship between Employee Turnover and Organizational Culture", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(4), 387-400.
- Develioğlu, K., & Tekin, Ö. A. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 15-30.
- Eren, E. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, V. & Durna, U. (2006), Üç Boyutlu Bir Yaklaşım Olarak Örgütsel Tükenme, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi*, 10(9), 40-51
- Gümüştekin, G. E., & Öztemiz, A. B. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerine Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 61-85.
- Kalimo, R., Pahkin, K., Mutanen, P., & Tanner, S. T. (2003). Staying Well or Burning Out at Work: Work Characteristics and Personal Resources as Long-Term Predictors, *Work & Stress*, 17(2), 109-122.

- Kılıç, K. C. (2010). Bireysel ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanları İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 20-35.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kohn, M. L. (1976). Occupational Structure and Alienation, *The American Journal of Sociology*, 82(1) 111-130.
- Lindley, D. A. (1990). For Teachers of the Alienated: Three Defenses Against Despair, *English Journal*, 79(6), 26-31.
- Lingard, H. (2003). The Impact of Individual and Job Characteristics on Burnout Among Civil Engineers in Australia and the Implications for Employee Turnover, *Journal of Construction Management and Economics*, 21, 69 – 80.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw Hill Inc.
- Marshal, G. (1999). *Sosyoloji Sözlüğü [Dictionary of Sociology]*. Ankara: Bilim Sanat Yayını.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Eiter, M. P. (2001). Job Burnout, *Annual Review Psychology*, 52, 397 – 422.
- Örücü, E. (2003). Otel İşletmelerinde Monotonluk Sorunu ve Alınabilecek Önlemler. *Mevzuat Dergisi*, (70).
- Özcan, H. U. (2012). Birey-Örgüt Değerleri Arasındaki Uyumun Örgütle Özdeşleşme İle İlişkisi. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15 (29), 25-39.
- Pelit, E., Keleş, Y., & Kılıç, İ. (2013). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve Çatışma Yönetme Yöntemleri Arasındaki İlişki. 27.07.2015 tarihinde <http://www.ejoir.org/belge/mayis2013/6-ilkmakale.pdf> adresinden erişildi.
- Sidorkin, A. M. (2004). In the Event of Learning: Alienation and Participative Thinking in Education, *Educational Theory*, 54(3), 251-262.
- Seeman, M. (1983). Alienation Motifs in Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity of the Classic Themes, *Social Psychology Quarterly*, 46(3), 171-184.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business*, John Wiley, New York.
- Şahin, A., & Örselli, E. (2010). Devlet Hastanelerinde Örgütsel Çatışma Nedenleri: Bir Anket Uygulaması. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 43-62.
- Tengilimoğlu, D. (1991). Kişilerarası Çatışma ve Çatışma Teşhis Modelleri. *Amme İdaresi Dergisi*, 24 (2).

- Tuna, M. (2007). Personel Devir Oranı Analizi: Ankara'da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18 (1), 45-52.
- Tutar, H. (2010). İş Gören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(1), 175-204.
- Tütüncü, Ö., & Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 146-169.
- Vogel, R.M., & Feldman, D.C. (2009). Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*, Article in Press, 14 pp.
- Winstanley, S., & Whittington, R. (2002). Anxiety, Burnout and Coping Styles in General Hospital Staff Exposed to Workplace Aggression: a Cyclical Model of Burnout and Vulnerability to Aggression, *Work & Stress*, 16(4), 302-315.