

DEĞİŞİM ALGISI: OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Berrin GÜZEL*, Ceren İŞÇİ**

ÖZ

Çalışanlar, örgütleri ile bir değişime girer. Bu değişim literatürde hem ekonomik hem de sosyal boyutlarıyla ele alınmaktadır. Değişimin yapısının irdelenmesi, örgüt için oldukça önemlidir zira bu sayede örgüt ile çalışan arasında güçlü ilişkiler kurulabilmektedir. Özellikle turizm işletmelerinin insan ve ilişkilerin hayati önem taşıdığı emek yoğun yapısı, çalışanın değişim algısının anlaşılmasını gerekli kılmaktadır. Mevcut çalışmanın amacı, otel işletmelerindeki çalışanlarının değişim algılarının belirlenmesidir. Otel işletmelerinde 279 çalışanın değişim algıları karşılıklı ekonomik güven, yatırım ve ödül ile mutlak ekonomik değişim olmak üzere üç boyutta belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çalışanlar örgütleri ile ağırlıklı olarak karşılıklı ekonomik güven ilişkisine girmektedir.

Anahtar Sözcükler: *Sosyal Değişim, Ekonomik Değişim, Otel İşletmeleri*


PERCEPTION OF EXCHANGE: HOTEL ESTABLISHMENTS CASE

ABSTRACT


Employees have exchanges with their organizations, and this can be an economic and social exchange. The examination of this exchange is very important for organizations because it is possible to establish strong relations between the organization and the employees. The labor-intensive structure of the tourism sector, where human relationships are vital, requires the understanding of the exchange perceptions of the employees. The aim of the present study is to determine the perceptions of the exchange of hotel employees. The perceptions of exchange of 279 hotel employees are defined in three dimensions which are mutual economic contrast, investment and reward, and full economic exchange. According to the results, employees have mainly mutual economic exchanges with their organizations.

Keywords: *Social Exchange, Economic Exchange, Hotel Establishments*

* Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Yiyecek İçecek İşletmeciliği Bölümü, Kuşadası-Aydın, E-posta: berringuzel@hotmail.com,

 <https://orcid.org/0000-0002-9507-3434>

** Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Manisa, E-posta: ceren.isci@hotmail.com,

 <https://orcid.org/0000-0002-5712-1482>

Değişim Algısı: Otel İşletmeleri Örneği

GİRİŞ

Bir üretimin gerçekleşmesi için üretim faktörlerine (toprak/doğal kaynak, girişimcilik, emek ve sermaye) ihtiyaç vardır (Üstünel, 1978; Karakayalı, 2002). Her bir üretim faktörünün ise bir karşılığı vardır; toprağın karşılığı rant, girişimciliğin karşılığı kar, sermayenin karşılığı faiz, emeğin karşılığı ise ücrettir (Karakayalı, 2002). Bu faktörlerden emeğin sahibi çalışan, örgüt ile sadece emek-ücret değişimini gerçekleştirebilir. Ücret, çalışanın örgütte yer alması ve kalmaya devam etmesinin önemli bir nedeni olabilir (Lawler, 1990; Sibson, 1990), ancak tek nedeni olarak değerlendirilmemesi gerekir.

Çalışanın örgütte kalma niyetini taşımasının altında yatan birçok neden vardır. Çalışanların kendilerine sorduğu: "Bu işte terfi olanağı var mı? (Yarbrough vd., 2017), "Yöneticilerim adil mi?", "Yaptığım işten gerçekten tatmin oluyor muyum?" (Morrison, 2004; Vidal vd., 2007; Takase vd., 2005), "Yöneticilerim bana destek oluyor mu?" (Hui vd., 2007) gibi sorular bir örgütte çalışmaya devam etmeyi açıklamaya çalışırken, aslında bu soruların temelinde bir değişim ilişkisi yatmaktadır. Bu değişim ilişkisinin olumlu sonuçlanmasıyla da çalışan kendini örgüte bağlamakta (Eisenberger vd., 1986), örgütün desteklediğini hissetmekte (Eisenberger vd., 1986; Settoon vd., 1996; Wayne vd., 1997), örgüte güven duymakta (Aryee vd., 2002) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Shore ve Wayne, 1993) göstermektedir.

Ancak, sorun şudur ki, çalışan emeği ile birlikte nelerin değiştirildiğini düşünmektedir? Diğer bir ifadeyle, örgüt ile arasında ne tür bir değişim vardır? Bu sorunun cevabını ilk olarak Homans (1961), sonrasında da Blau (1964) araştırmış ve örgüt ile çalışan arasında sosyal ve ekonomik olmak üzere iki değişim boyutundan bahsetmiştir. Her ne kadar Gouldner (1960) değişimin temelindeki karşılıklık için evrensellikten bahsetmişse de Wu vd. (2006) kültürel farklılıkların da olabileceğinin vurgusunu yapmaktadır. Mevcut çalışma, literatürden hareketle, farklı bir kültürdeki çalışanların değişim algısını ortaya koyma amacını taşımaktadır. Zira, insan ilişkileri ve bu ilişkilerde ortaya çıkan alış-veriş (Mathis ve Jackson, 2008) özellikle turizm sektörü gibi insan ilişkilerinin yoğun olduğu sektörlerde önemli olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, çalışanların örgüt ile arasındaki değişimin miktar ve niteliği de söz konusu ilişkinin kalitesini etkilemesi yönünde önemli bir belirleyicidir (Liden vd., 1997). Dolayısıyla mevcut çalışma örgüt-çalışan ilişkisinin değişim yönündeki yapısının açıklanmasına yardımcı olması ile turizm işletmeleri için önemlidir.

LİTERATÜR

Sosyal ve Ekonomik Değişim

Karşılılık normu üzerine kurgulanan sosyal değişim teorisi (Wikhamn ve Hall, 2012), aslında tam anlamıyla bir teori olarak değerlendirilmemektedir. Mikro ve ağırlıklı olarak makro birçok teorisinin birbiri ile karşılandığı referans bir çerçevedir. Diğer bir ifadeyle, ekonomik olmayan sosyal durumların ekonomik analizi olarak da tanımlanabilir (Emerson, 1976). Teori, kendi çıkarına yönelmiş olan bir tarafın, tek başına ulaşamayacağı bireysel hedeflere benzer şekilde kendi çıkarına yönelmiş başka bir tarafla etkileşime girdiğini varsaymaktadır (Lawler ve Thye, 1999). Buradaki taraf bir birey olabileceği gibi, grup, örgüt veya devlet de olabilir (Molm, 1994; Molm, 2003). Karşı tarafa ödüllendirici nitelikte hizmet sunulduğunda, karşı taraf da buna karşılık bir şey yapmaya mecbur edilmekte, bu mecburiyetten kurtulmak için de fayda sağlamak zorundadır (Blau, 1964). Karşı taraf için değerleri olan bir şeye sahip iki veya daha fazla aktör (Molm, 1994; Molm vd., 2003) değişimi yapıp yapmamaya ve miktarına karar vermektedir (Lawler ve Thye, 1999).

Blau (1964) bu karşılıklı gönüllü bir davranış olarak tanımlamakla birlikte, kendi çıkarına yönelik olmak ve karşılıklı bağımlı olmak sosyal değişimin temel özellikleridir (Lawler ve Thye, 1999). Nitekim tamamen bağımsız veya tamamen bağımlı olmak, sosyal bir değişim değildir. Zira değişim iki yönlü bir geçişi gerektirmekte, bu durumda da bir şeylerin alınması ve karşılığında da verilmesi gerekmektedir (Molm, 1994). Etkileşim sürecinde ise, değişime tabi olan öğenin gerçek değeri veya karşı tarafın bundan ne kadar fayda sağladığı belli değildir. Bu nedenle değişimin adil olup olmadığı bilinmemekte (Molm vd., 2003), verilecek olan karşılığın değeri, alan tarafça belirlenmektedir (Cole vd., 2002). Bu durumda eşitsizlik (Molm vd., 2003), belirsizlik ve risk (Molm, 2003) sosyal değişimde önemli unsurlardır. "Değişim ilişkisi içerisinde alış-veriş sürecinde bunlardan hangisi ilk başlamaktadır?" (Wikham ve Hall, 2012) sorusu önemlidir. Süreç, taraflardan en az birinin bir "hamle" yapması ile başlamakta ve karşı taraf da buna karşılık verdiği değişimde yeni aşamalar başlamaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Önemli olan taraflar arasındaki karşılıklı değişimin "geçiş" olduğu, aynı iki taraf arasındaki sürekli geçişler dizisinin değişim ilişkisi olacağıdır (Molm, 1994). Değişimde süreç bir defa başladığında her bir sonuç kendi kendini sağlamaştıran bir döngü haline gelecektir. Ancak sürekli hale gelen döngü, aşamaların birbirinden ayrılmasını da güçleştirmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Değişim Algısı: Otel İşletmeleri Örneği

Karşılılık normu, karşılıklı olan bir ilişkide başlangıç mekanizmalarından birini sağlamaktadır. Bu anlamda, bir faydayı ilk elde eden taraf bu faydanın karşı tarafça ödenmesini zorunlu kılmakta; bu da sahip olduklarını ilk paylaşan tarafın mutlaka alacaklı olacağını açıklamaktadır. Dolayısıyla, ilk olma konusunda daha az çekimser olunmaktadır (Gouldner, 1960). Ancak bu değişimlerde birtakım kurallar vardır. Meeker (1971)'e göre bunlar rasyonellik, özgecilik, rekabet, grup kazanımı, karşılılık ve durum tutarlılığıdır. Bu ilişkiye yönelik çalışmalarda örgütün tetikleyici olduğu belirtilmektedir. Temelde, örgütün çalışanlarına yönelik olumlu davranışları, yüksek kaliteli değişim ilişkisinin kurulmasını yardımcı olmaktadır (akt. Wikham ve Hall, 2012). Kaldı ki, karşılıklı olumsuz davranışlar olumsuz, olumlu davranışlar ise olumlu şekilde karşılık bulma eğilimi göstermektedir (akt. Cropanzano ve Mitchell, 2005). Özellikle yüksek kalitede değişim sağlanan çalışanlarda kendine sunulandan daha olumlu tutum ve davranışta bulunması beklenmektedir (Cole vd., 2002). Bu anlamda kişinin tercihi, davranışsal ve bilgi tercihlerini etkilemektedir (akt. Cropanzano ve Mitchell, 2005). Tarafların değişim algıları, davranış ve duyguları etkileyebilir (Molm, 2003). Dolayısıyla, değişim süreci bireylerin iyi ve tatmin olmasını, rahatlamış olmasını ve heyecanlanmasını sağlayabilir (Lawler ve Yoon, 1996). Sosyal değişim sonucunda kişinin başkalarına kızgınlık duymasına neden olabilir (Lawler ve Thye, 1999).

Sosyal değişim ilişkisi işverenlerin çalışanları, faydalı sonuçlar ortaya çıkarması nedeniyle önemsemeleri ile birlikte ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle sosyal değişim ilişkisi, güçlü ilişkiler arasında avantaj ve adil geçişler sağlayan aracı bir değişkendir ve etkili iş davranışı ve olumlu çalışan tutumları üretmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Hom vd. (2009) çalışanlarda olumlu değişim ilişkisine yönelik algıların kısa vadeli olabileceğini ne var ki bunun da çalışmanın yapıldığı Çin'deki istihdam koşullarından ve değişim partnerinde karşılılığın bireysel bir karar olmasından da kaynaklanabileceğini belirtmiştir (Hom vd., 2009).

Settoon vd. (1996) iki farklı değişim ilişkisinin, ki bunlar değişilen kaynakların çeşitliliği açısından birbirinden ayrılmaktadır (Shore vd., 2009a), çalışanların davranışları ile farklı ilişkide olduğunu belirtmektedir (Shore vd. 2009b; Settoon vd., 1996). Bu anlamda, her bir değişim ilişkisi davranış ve tutumları farklı etkilemektedir (Settoon vd., 1996). Sosyal değişim, ekonomik değişimden daha güçlü ve olumlu etkiler yaratmaktadır (Shore vd., 2009). Nitekim sosyal değişim ile ekonomik değişim birbirinden farklı kavramlar olarak değerlendirilmektedir. Blau (1964)'ya göre en temel fark, sosyal değişim belirsiz yükümlülükler yaratmaktadır. Bu anlamda sosyal değişimde karşı tarafın bir karşılık vereceğine dair genel bir beklenti

vardır ancak yapısı tam olarak koşullara bağlanmamıştır (Blau, 1964) ve taraflar değerlerde eşitliliğe, ekonomik değişimdeki kadar öncelik vermemektedir (Cole vd., 2002). Ekonomik değişimde ise, değişimin net miktarı yasal bir anlaşma ile belirlenmiştir (Blau, 1964). Kaldı ki sosyal değişim özellikle sosyal yapılar analizine yönelik oluşmaktadır ve kişiler arasında oldukça uzun süreli ilişkileri içermektedir. Bu ilişki içerisinde kişiler arasında güç kavramı yer almamaktadır (Emerson, 1976).

Geçmiş çalışmalar ile birlikte ele alındığında, çalışanlar ve örgütler çoklu değişim ilişkisi gerektirmektedir (Settoon vd., 1996). Her ne kadar örgüt düzeni içerisinde değişim ilişkisini ekonomik ve saf sosyal değişim olmak üzere bir bütün içerisinde anlamak mümkünse de örgütlerin her iki tür değişim ilişkisinde bulunabileceği kabul edilmelidir (Song vd., 2009). Ekonomik değişim kişiye özel olmamakla birlikte çalışan veya örgüt tarafından ilişkiye yatırım yapmak gerekli değildir (Shore vd., 2009b). Çalışanlar arasındaki değişim, basit bir ekonomik değişimden farklıdır (Cole vd., 2002). Çalışanlar her değişim ilişkisinde birbirinden farklı kaynak ve destek elde etmekte, örgütler de bu ilişki ile ilgili istenilen farklı tutum ve davranışları elde edebilmektedir (Settoon vd., 1996). Nitekim örgütler de sonucu olumlu çıktılarını arttırma, olumsuz çıktılarını da azaltma eğilimindedir (Molm, 1994). Bu noktada, çalışanların tutum ve davranışlarının değişim süreci, düşünüldüğü kadar farklı olabilir (Settoon vd., 1996). Nitekim çalışan-örgüt ilişkisinde kişisel farklılıkların da önemli bir etken olabileceği, çalışanların değişim ilişkisine yönelik algılarını ve tepkilerini etkileyebileceği için (Shore vd., 2009) sadece Batılı kültürlerde değil, ancak Batılı olmayan kültürlerde de incelenmesi önemlidir (akt. Emerson, 1976). Diğer yandan, sosyal değişimde bireysel olarak tarafların değil, taraflar arasındaki ilişkinin ve birbirlerine karşı sağlanan fayda/maliyetin temel alındığı önemli bir noktadır (Molm, 1994). Bu anlamda çalışanların sosyal değişim ile duygusal bağlılıkları, güven ve özgecilik davranışları artmakta, işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Ekonomik değişim ise işten ayrılmayı arttırmakta ve duygusal bağlılığı azaltmaktadır (Shore vd., 2009).

Turizm sektöründe çalışanların değişim algısını ölçmeye yönelik çalışmalar kısırdır. Kavram teorik olarak (Aydın, 2016; Bolat vd., 2017; Akmaz, 2016) veya sadece sosyal değişimin bir yönü olan lider-üye etkileşimi (Masterson vd., 2000; Lapierre ve Hackett, 2007) kapsamında (Li vd., 2012; Kim vd., 2004; Bolat, 2011) değerlendirilmiş ancak turizm işletmelerinde ölçek aracılığı ile sadece üç çalışmada (Apaydın, 2016; Tüver, 2018; Dalgıç ve Akgündüz, 2019) ölçülmüştür. Apaydın (2016) otel çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada sosyal değişimi iki boyut olarak belirlemiş, güven birinci boyutu oluştururken, ikinci boyutun güvenilirliğinin

Değişim Algısı: Otel İşletmeleri Örneği

düşük olması nedeniyle değerlendirmemiştir. Kavram, psikolojik kontrat ihlali, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilmiş; sonuçta kavram psikolojik kontrat ihlalini, bilişsel ve duygusal sinizm ile işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Tüver (2018) ise yiyecek içecek işletmelerinde örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti kavramlarını sosyal değişim kuramı ile açıklamıştır. Çalışmada sosyal değişim, örgütsel adaleti ve boyutları ile birlikte işten ayrılma niyetini etkilemiştir. Dalgıç ve Akgündüz (2019) ise kavramı işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirmiştir. Ancak Apaydın (2016) ile Tüver (2018) çalışmalarında değişim kavramının sadece sosyal değişim yönü ile ele alınmış, ekonomik değişim boyutu hariç tutulmuştur. Ayrıca, ilgili çalışmalarda çalışanların değişim düzeyleri belirlenmemiş, diğer kavramlar ile ilişkileri açıklamıştır. Değişimin sosyal yönü ile ekonomik yönü sadece Dalgıç ve Akgündüz (2019) tarafından ele alınmıştır. Buna göre sosyal değişim işten ayrılma niyetini azaltır ve işe adanmışlığı arttırırken, ekonomik değişim işten ayrılma niyetini arttırmaktadır.

METODOLOJİ

Araştırma örnekleme, beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek departmanı çalışanlarıdır. Yiyecek içecek departman sınırlandırılması, bu departmanda çalışan sayısının diğer departmanlara oranla fazla olması ile işten ayrılmaların en yoğun şekilde yiyecek-içecek departmanında gerçekleşmesi gerekçesine dayanmaktadır. Yiyecek içecek departmanları, otel işletmelerinin en çok personel istihdam ettikleri departman olarak yer almakta, toplam istihdamdaki en büyük paya sahip olduğu belirtilmektedir (Oral, 2001). Ayrıca, işten ayrılmaların çoğunluğu (47%'si) yiyecek içecek departmanında gerçekleşmektedir (Güzel, 2002). Araştırma, Side, Kemer, Belek destinasyonlarında faaliyet gösteren bir zincir otel işletmesi personelleriyle gerçekleştirilmiştir. Çalışmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır.

Veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Shore vd. (2006)'in değişim ölçeği yer almaktadır. Ölçek orijinalinde, 5'li likert ölçme aracıyla 8'i sosyal 9'u ekonomik değişime yönelik olmak üzere toplam 17 ifadeden oluşmaktadır. Söz konusu ölçek, iki bağımsız araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve çeviri karşılaştırılmıştır. Sosyal değişime "işletmem bana işle ilgili yatırımlar yapar (S1), işletmeden aldığım ve işletmeme verdiğim çok fazla şey var (S2)" ekonomik değişime "işletmeme duygusal olarak bağlı değilim (E1), sadece maaş aldığım için, ne gerekiyorsa yaparım (E2)" ifadeleri

Berrin GÜZEL, Ceren İŞÇİ

örnek verilebilir. Dil yeterliliğini test etmek amacıyla öncelikle 50 çalışanla ön test gerçekleştirilmiş, ölçek güvenilirliği test edilmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise, katılımcılara yönelik demografik sorular yer almaktadır. Demografik soruların anket formunun sonunda yer alması cevaplanma oranını azaltmıştır.

Veri, zincire dahil olan beş ayrı otelden, eş zamanlı olarak, 2018 yılının Temmuz-Eylül aylarında elde edilmiştir. Veri toplama süreci sonunda analiz edilebilir 279 anket elde edilmiştir. Büyüköztürk (2002) çalışmasında, örneklem sayısının faktör analizi için 100 ila 200 arasında ya da en az gözlenen değişken sayısının beş katı olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu nedenle elde edilen 279 birimlik veri, yapılan analizler için yeterli görülmektedir. Verilerin analizinde SPSS 20 istatistik paket programı kullanılmış, betimsel ve açımlayıcı faktör analizleri uygulanmıştır.

BULGULAR

Araştırmada öncelikle katılımcıların demografik özellikleri incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların çoğunluğu erkek (%46,2) ve 18-28 yaş aralığındadır (%33). Yanıtlayıcıların sektörde toplam çalışma sürelerinin ortalama 48 ay olduğu ve çoğunlukla sözleşmeli (%41,6) olarak çalıştıkları görülmektedir. Otel işletmeleri yüksek sezonlarında sözleşmeli ve stajyerlere ağırlık vermektedir. Verinin yüksek sezonda çalışanlardan elde edildiği düşünüldüğünde, sözleşmeli personelin ağırlıklı olması olağan görülmektedir (Tablo 1).

Açımlayıcı faktör analizi uygulanmış, her biri tek faktöre yüklenen "S5=Bugün çok çalışmayı umsamıyorum çünkü işletmem beni elbet ödüllendirir, S7=İşletmemin çıkarlarını koruyorum çünkü bir gün işletmem de benim çıkarlarımı korur, E3= Hak ettiğim maaşı alıyorum" ifadeleri analiz dışı bırakılmıştır. Araştırma bulgularına göre, veri seti (KMO=,832; p=,000) açımlayıcı faktör analizine uyumludur. Tablo 2 incelendiğinde, ölçeğin toplam varyansın %51,001 'ini açıklayan üç boyutlu yapısı ortaya çıkmaktadır. Ölçeğin orijinal yapılanmasında iki boyut olan değişim ölçeği mevcut çalışmada üç boyut olarak belirlenmiştir. Bu boyutlar ve ifadelerin içerikleri incelenmiştir. Birinci faktör karşılıklı güven, ikinci faktör yatırım ve ödül, üçüncü faktör ise mutlak ekonomik değişim olarak adlandırılmıştır. Faktör yapılarına ilişkin maddelerin faktör yüklerinin karşılıklı ekonomik güven boyutunda ,705 ile ,589 arasında; yatırım ve ödül boyutunda ,737 ile ,304 arasında ve mutlak ekonomik değişim boyutunda ,714 ile ,397 arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca açımlayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan yapının güvenilirliği de test edilmiştir. Cronbach's

Değişim Algısı: Otel İşletmeleri Örneği

Alpha katsayıları incelendiğinde, ölçeğin (,836) ve alt boyutlarının [faktör1 (,692); faktör2 (,747); faktör3 (,836)] güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler		Frekans (n)	%	Ortalama
Cinsiyet	Kadın	86	30,8	
	Erkek	129	46,2	
	Kayıp Veri	64	22,9	
	Toplam	279	100	
Yaş	18-28	92	33,0	
	29-39	72	25,8	
	40-50	32	11,5	
	51 ve üzeri	18	6,5	
	Kayıp veri	65	23,3	
	Toplam	279	100	
Çalışma süresi (ay)		194		48,18
Çalışma şekli	Kadrolu	36	12,9	
	Sözleşmeli	116	41,6	
	Stajyer	51	18,3	
	Kayıp veri	76	27,2	
	Toplam	276	100	

Açımlayıcı Faktör Analizini takiben, ölçeğin belirlenen faktör yapısının Türk örneklemede doğrulanıp doğrulanamayacağını belirlemek üzere ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Seçer, 2015) uygulanmıştır (Tablo3). Programın düzeltme önerisi doğrultusunda S1 ile S2 ifadeleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Tablo 3 incelendiğinde, standardize edilmiş yük değerlerinin *karşılıklı ekonomik güven* alt boyutu için ,48 ile ,66 arasında, *yatırım ve ödül alt boyutu* için ,45 ile ,67 arasında ve *mutlak ekonomik değişim* için ,42 ile ,67 arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca DEĞİSİM gizil değişkeninin en çok yatırım ve ödül (YO) gizil değişkeni ile ilişkili olduğu görülmektedir (,96). Faktörler ve maddeler arasındaki t değerlerine bakıldığında ise, tümünün ,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Sosyal ve Ekonomik Değişim Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler ve faktörlere ait ifadeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	α
<i>Faktör 1: Karşılıklı Ekonomik Güven</i>		2,460	17,571	,692
E5: İşletmemin bana ne kattığına dikkat ederim.	,705			
E4: İşletmem bana ekstra yatırım yaptığında, karşılık olarak daha fazla çalışma istiyorum.	,690			
S6: İşletmem ile ilişkim güvene dayanır.	,605			
E6: İşletmemden çabalarımın karşılığını vermesini bekliyorum.	,589			
<i>Faktör 2: Yatırım ve Ödül</i>		2,364	16,885	,747
S1: İşletmem bana işle ilgili yatırımlar yapar.	,737			
S2: İşletmeden aldığım ve işletmeme verdiğim çok fazla şey var.	,713			
S3: İşletmeme bugün yaptıklarım, uzun vadede işe yarar.	,685			
S4: İşletmem içi yaptığım çabalarım hiçbir zaman ödüllendirilmeyecek diye endişeleniyorum. *	,540			
S8: Her daim takdir edilmesem de çabalarım genellikle ödüllendirilir.	,304			
<i>Faktör3: Mutlak Ekonomik Değişim</i>		2,316	16,546	,695
E1: İşletmeme duygusal olarak bağlı değilim.	,714			
E2: Sadece maaş aldığım için, ne gerekiyorsa yaparım.	,701			
E7: İşletmem ile sadece paraya dayanan ilişkim var.	,689			
E8: İşletmeme verdiğim kadar, alıyorum. Ne eksik ne fazla.	,572			
E9: Benim için önemli olan işletmemin şu anda benim için ne yaptığıdır.	,397			
Toplam Varyans			51,001	,836
			<i>Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği</i> ,832	
			<i>Barlett Küresellik Testi Ki Kare</i> 1071,154	
			<i>Sd</i> 91	
			<i>P değeri</i> ,000	

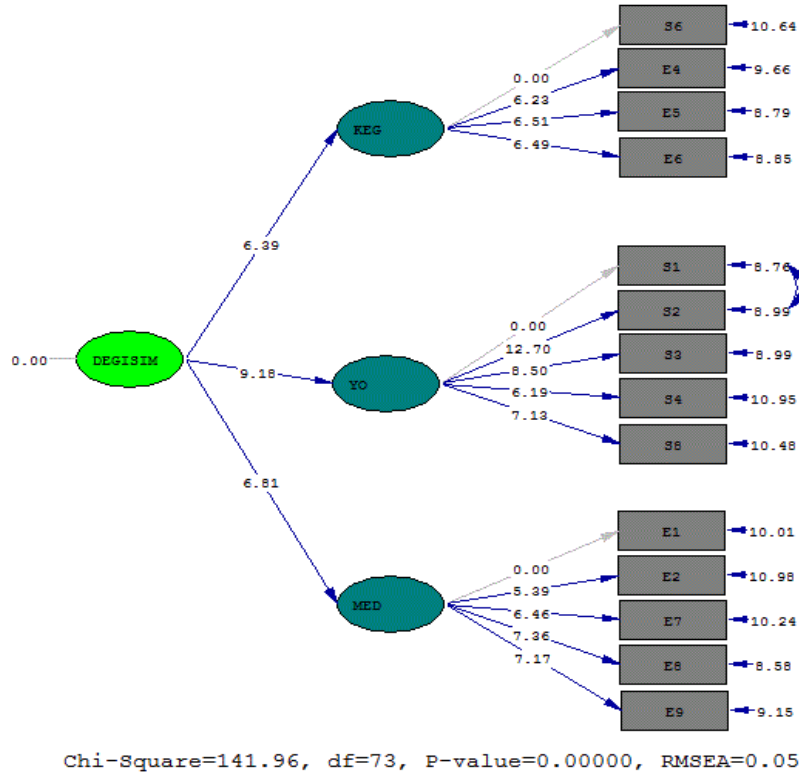
*İfade ters kodlanmıştır.

Değişim Algısı: Otel İşletmeleri Örneği

Tablo 3: Sosyal ve Ekonomik Değişim Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktörler/Maddeler	Standart Yükler	t- değeri	R2
Faktör: Karşılıklı Ekonomik Güven (KEG)			
S6	,48		,23
E4	,60	6,23	,36
E5	,66	6,51	,44
E6	,66	6,49	,43
Faktör: Yatırım ve Ödül (YO)			
S1	,67		,45
S2	,65	12,70	,43
S3	,67	8,50	,45
S4	,45	6,19	,20
S8	,53	7,13	,28
Faktör: Mutlak Ekonomik Değişim (MED)			
E1	,56		,32
E2	,42	5,39	,18
E7	,54	6,46	,29
E8	,67	7,36	,45
E9	,64	7,17	,41
KEG/ Değişim	,79	6,39	,62
YO/ Değişim	,96	9,18	,91
MED/ Değişim	,70	6,81	,48

Şekil 1 incelendiğinde ise, 14 ifade ve üç alt boyuttan (karşılıklı güven, yatırım ve ödül, mutlak ekonomik değişim) oluşan değişimin, DFA sonuçlarının anlamlı olduğu görülmektedir ($p=,00$). Ayrıca, ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda modelin uyum ölçütlerinden RMSEA = ,058; NFI = ,93; NNFI=,95; CFI=,96; GFI=,93; AGFI= ,90; $X^2/sd = 1,944$ değerleri incelendiğinde modelin iyi uyum endeksi ürettiği tespit edilmektedir.



Şekil 1: Değişim Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçları

Faktör yapılarının aritmetik ortalamaları incelendiğinde, boyutların ortalamalarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Faktör yapılarının ortalamalarının sırasıyla, Faktör 1 karşılıklı yatırım ($X=3,41$; $ss=,827$), Faktör 2 yatırım/ödül ($X=3,34$; $ss=,800$), Faktör 3 mutlak ekonomik değişim ($X=3,15$; $ss=,788$) ve en yüksek ortalamaya sahip ilk üç ifadenin S2 ($X= 3,45$; $ss=1,074$), S6 ($X= 3,44$; $ss=1,117$) ve E6 ($X=3,44$; $ss=1,200$) olduğu belirlenmiştir (Tablo 4).

Değişim Algısı: Otel İşletmeleri Örneği

Tablo 4: Faktör Yapılarının Betimsel İstatistikleri

İfadeler	n	X	Std. Spm
S2: İşletmeden aldığım ve işletmeme verdiğim çok fazla şey var.	279	3,45	1,074
S6: İşletmem ile ilişkim güvene dayanır.	279	3,44	1,117
E6: İşletmemden çabalarımın karşılığını vermesini bekliyorum.	279	3,44	1,200
E5: İşletmemin bana ne kattığına dikkat ederim.	279	3,43	1,153
S3: İşletmeme bugün yaptıklarım, uzun vadede işe yarar.	279	3,43	1,125
S4: İşletmem içi yaptığım çabalarım hiçbir zaman ödüllendirilmeyecek diye endişeleniyorum. *	279	3,34	1,136
E4: İşletmem bana ekstra yatırım yaptığında, karşılık olarak daha fazla çalışma istiyorum.	279	3,32	1,119
S8: Her daim takdir edilmesem de çabalarım genellikle ödüllendirilir.	279	3,30	1,144
E7: İşletmem ile sadece paraya dayanan ilişkim var.	279	3,19	1,193
E2: Sadece maaş aldığım için, ne gerekiyorsa yaparım.	279	3,18	1,186
S1: İşletmem bana işle ilgili yatırımlar yapar.	279	3,17	1,193
E8: İşletmeme verdiğim kadar, alıyorum. Ne eksik ne fazla.	279	3,16	1,161
E9: Benim için önemli olan işletmemin şu anda benim için ne yaptığıdır.	279	3,12	1,116
E1: İşletmeme duygusal olarak bağlı değilim.	279	3,07	1,213

ANOVA testi için öncelikle ön koşul olan "varyans homojenliği" incelenmiştir. Bu çerçevede Levene testi sonucuna bakılmış, her üç faktörde p değerinin 0,05 değerinin üzerinde olduğu saptanmıştır (p (faktör1)=,253; p(faktör2)=1,24; p(faktör3)=5,85). Bu durumda, ANOVA analizinin ön koşulu olan varyans homojenliği sağlanmıştır. ANOVA analizi uygulanmış, anlamlılık düzeyleri incelenmiştir. Elde edilen F değerlerinin anlamlı olabilmesi için "p" değerinin ,050 ve aşağı bir değere sahip olması gerekmektedir (Seçer, 2015).

Tablo 5: Çalışanın Kadro Durumunun Faktör Boyutlarına göre Ortalama, Standart Sapma ve Tek Faktörlü ANOVA İncelenmesi

		n	X	Std. Spm.	F	p	Anlam Fark
Faktör 1: Karşılıklı Ekonomik Güven	Kadrolu	36	3,56	,895			
	Sözleşmeli	16	3,57	,729	,16	,98	---
	Stajyer	51	3,58	,768			
Faktör 2: Yatırım & Ödül	Kadrolu	36	3,32	,827			
	Sözleşmeli	116	3,58	,766	2,94	,55	---
	Stajyer	51	3,33	,662			
Faktör3: Mutlak Ekonomik Değişim	Kadrolu	36	3,03	,160			
	Sözleşmeli	116	3,45	,061	8,65	,000	A-B* B-C*
	Stajyer	51	2,99	,774			

A: Kadrolu, B: Sözleşmeli, C: Stajyer

Bu durumda sadece Faktör3 (Katı ekonomik değişim) 'ün bu değeri sağladığı görülmektedir (p=,000). ANOVA tablosunda anlamlı bulunan değerler için farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek çoklu karşılaştırmalı testlerinden "Post Hoc" (Seçer, 2015) uygulanmıştır. Elde edilen bulguya göre, mutlak ekonomik değişimin sözleşmeli çalışanların kadrolu ve stajyer olarak çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 5).

SONUÇ

Mevcut çalışmanın amacı, çalışanların örgütleri ile olan değişimlerinin boyutlarının ve düzeylerinin belirlenmesidir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışanlar örgütleri ile para ilişkisine düşük düzeyde ve güven ilişkisine de en yüksek düzeyde girmektedir. Ayrıca literatürde belirtildiği üzere çalışanlar değişimi, ekonomik ve sosyal olarak değerlendirmektedir.

Hizmet sektörü içerisinde değişim önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Nitekim, insan ilişkileri ve bu ilişkiler içerisindeki alış-veriş önemlidir (Mathis ve Jackson, 2008). Dolayısıyla özellikle turizm işletmelerinde çalışanların değişim ilişkilerinin ölçülmesi önemli olarak düşünülmektedir. Bu ilişkinin türü ve düzeyinin belirlenmesi, işveren-iş gören arasındaki ilişkinin düzeyinin belirlenmesinde de önemlidir. Nitekim Liden vd. (1997)'e göre ilişki içerisinde kaynakların değişim miktarı ve niteliği ilişkinin kalitesini etkilemektedir.

Değişim Algısı: Otel İşletmeleri Örneği

Mevcut çalışmada çalışanların örgütleri ile girdikleri ilişkiler sıralanmıştır. Elde edilen sonuçlarda ağırlıklı olarak çalışanların girdikleri ilişkide kararsızlık düzeyindedir. Bu anlamda çalışanlar aslında örgüt ile ilişkilerinde katkı ve kazanımları konusunda kararsızdır. Bu kararsızlığın en önemli nedeni olarak ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşulların değerlendirilmesi önemlidir. TÜİK 2018 yılı temmuz ayı değerlendirmesine göre işsizlik oranı 10.8% düzeyinde belirlenmiştir. Bu rakam normal olarak değerlendirilen 5% işsizlik sınırlarının üzerindedir (Weidner ve Williams, 2011). İşsizliğin yüksek olmasında ülkeye ve büyük şehirlere göçler ile yaşanan ekonomik krizler etkili olduğu (Usta, 2008) göz önüne alındığında, özellikle Suriyeli göçmenlerin sayısının artması (Sayın vd., 2016; Lordoğlu ve Aslan, 2016) ve gerek son iki yılda döviz kurlarında gerekse enflasyonda yaşanan artışlar işsizliği tetiklemiştir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, çalışanların örgüt ilişkilerinde kararsız kalması beklenebilir. Diğer yandan, çalışanlar örgütle aslında sadece parasal ilişki de kurmamaktadır. Bu anlamda özellikle mutlak ekonomik değişim konusunda kararsızlık düzeyleri düşük olmakla birlikte, belirtilen ifadelerle katılmamaları da söz konusu olabilir. Nitekim, çalışanlar aynı zamanda sosyal temelli ilişki kurduklarını düşünmeseler de sadece ekonomik temelli bir ilişki olmadığı da düşünülmektedir. Ancak yine de kararsızlık düzeyinde yer aldıkları unutulmamalıdır.

Mevcut çalışmada çalışanların örgütleri ile üç farklı boyutta değişim ilişkisi kurmaktadır. Bunlar karşılıklı ekonomik güven, yatırım ve ödül ile katı ekonomik değişim olarak adlandırılmıştır. Karşılıklı ekonomik güven boyutu, Shore vd. (2006) çalışmasındaki ekonomik değişim boyutu ifadelerinin bazılarında oluşmaktadır. Bu ifadelerde örgütün çalışana olan katkısı ve bu katkılar karşılığında çalışanların da örgüte olan katkılar yer almaktadır. Ayrıca boyut içerisinde Shore vd. (2006)'nin sosyal değişim boyutu içerisinde yer alan güven kavramına dair ifade de yer almaktadır. Bu ifadenin bu boyutta yer alması, beklenmemiştir. Ancak, araştırmanın yapıldığı kültür içerisinde "güven" kavramının sadece sosyal değil, ekonomik olarak da değerlendirildiği görülmektedir. Her ne kadar Türk iş hayatı kültüründe iş ilişkileri güvene dayalı olsa da güven kavramı sosyal bir nitelikten, ekonomik bir niteliğe dönüşebilmektedir. Türkiye'de özellikle son 6 yıldır yaşanan ve nüfusu 3,6 milyonu geçen Suriyeli göçü ile birlikte (Mülteciler Derneği, 2019), istihdam koşullarında belirgin değişiklikler yaşanmıştır. Suriyeli göçmenlerin daha düşük ücret ve daha kötü çalışma koşullarına (daha uzun süre çalışma, daha düşük kademelerde çalışma vb.) razı olmaları gibi etkenler bunlar arasında yer alabilir. Bu da çalışan-işveren ilişkisinde istihdamın sürekliliği konusundaki güven ilişkisinin ekonomik bir

yöne kaymasında etkili olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, çalışanlar kendilerine bir katkısı olan örgütleri tercih etme (Mathis ve Jackson, 2008) ve çalışmaya devam etme (DeCenzo vd., 2013) eğilimi göstermektedir. Bu noktada katkıların sadece parasal olmadığına da bilinmesi önemlidir. Zira örgüt, çalışanına sosyal güvenlik, finansal ve eğitim desteği konularında da katkı sağlayabilmektedir (Mathis ve Jackson, 2008; DeCenzo vd., 2013).

Çalışmada elde edilen ikinci boyut yatırım ve ödül boyutudur. Bu boyuttaki ifadeler, Shore vd (2006) çalışmasındaki sosyal değişim ifadelerinin bazılarında oluşmaktadır. Boyuttaki ifadeler incelendiğinde ağırlıklı olarak çalışanların örgüte ve örgütün de çalışanlara yaptıkları yatırımlar söz konusudur. Bu yatırımların ekonomik değil, ancak sosyal yatırımlar olduğu görülmektedir. Yapılan yatırımların sosyal temelli olması, örgüt-çalışan ilişkisinde uzun vadeye odaklanıldığı şeklinde değerlendirilebilir. Diğer yandan çalışanlar yaptıkları yatırımların karşılığında da ödül beklentisine girebilir (Nickson, 2007). Teşvik olarak da tanımlanabilen bu ödüller, çalışana verilmek üzere para olmak zorunda değildir. Başarılı olan, örgüte yüksek düzeyde katkı ve katılım sağlayan çalışanlara seyahat bileti, teknolojik cihazlar vb. maddi unsurlar olabileceği gibi (Mathis ve Jackson, 2008; Boella ve Goss-Turner, 2005), özel kıyafet serbestliği, sekreter verilmesi, özel yemek olanakları veya özel çalışma odası gibi finansal olmayan ödüller de sunulabilir (Hayes ve Ninemeier, 2009). Bu anlamda bu ödül beklentisinin de güven içerdiği görülmektedir. Elde edilen bu çıkarımlar, Shore vd. (2006) ile Blau (1964) çalışmaları ile örtüşür niteliktedir.

Mutlak ekonomik değişim boyutu, çalışmada elde edilen son boyuttur. Bu boyut, Shore vd. (2006) çalışmasındaki ekonomik değişimin diğer ifadelerinden oluşmaktadır. Boyut ifadeleri çalışanların örgüt ile ilişkilerinin temelinde yatan sadece parasal ilişkileri içermektedir. Çalışanın örgüt ile kurduğu ilişki içerisinde elde ettiği ücret karşılığı kadar harcadığı emek ilişkisine yöneliktir. Çalışan bu boyut içerisinde sadece katkılarının ekonomik ve özellikle de parasal kazanımları ile ilgilidir. Nitekim çalışan burada hakkaniyet konusunda katkılarının karşılığı kadar kazanım beklemektedir (Mathis ve Jackson, 2008).

Mevcut çalışmada Shore vd. (2006) çalışmasından boyut olarak farklı sonuçlar elde edilmiştir. Gerek, çalışmanın gerçekleştirildiği kültür ve ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullar (Suriyeli göçmenler, yüksek enflasyon, ekonomik kriz) gerekse turizm sektörünün yapısından kaynaklanan çalışma koşulları bu farklılığın temelleri olarak değerlendirilebilir. Nitekim, Shore vd. (2006) ölçek geliştirme üzerine olan çalışmasında iki araştırma gerçekleştirmiştir. Bunlardan birincisi 364 yarı

Değişim Algısı: Otel İşletmeleri Örneği

zamanlı lisansüstü öğrenciler, ikincisi ise küçük olarak tanımladıkları havacılık sektörü çalışanlarına yöneliktir. Bu bağlamda mevcut çalışma farklılığının örneklem gruplarından da kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Zira mevcut çalışmanın gerçekleştirildiği turizm çalışanları örnekleminde sektör, yapısı gereği 7/24 hizmet verilen ve yoğun çalışma koşullarına sahiptir. Ancak havacılık imalat sektöründe ise vardiya sistemi söz konusudur ve çalışanların ek çalışma süreleri karşılığında ek ücret aldıkları da göz önüne alınmalıdır. Ancak bu durum turizm sektörü için geçerliliğini yitirmektedir.

Diğer yandan Harvard Business Review'in yayınladığı bir makalede insanların neden çalıştığı konusunda sırasıyla kendinden daha büyük bir amaca hizmet etmesi, anında geri bildirim mekanizmasının olması, sürekli gelişimin desteklenmesi, güçlü bir birlik duygusu geliştirmesine olanak vermesi nedenlerinin etkili olduğunu göstermiştir (Yetimoğlu, 2019). Bu bilgidен hareketle, insanların çalışma gerekçeleri ile birlikte bu olanakları sunan işletmeler ile değişim ilişkisine girme eğiliminde oldukları düşünülebilir. Mevcut çalışma için de özellikle sürekli gelişimin desteklenmesi konusu değerlendirilmektedir. Çalışanlar, örgütlerin kendilerine yatırım yaptığını, karşılıklı güven içerisinde ekonomik ve sosyal değişimlere ve katkılar karşılığında da beklentilere girmektedir. Dolayısıyla aslında insanların neden çalıştığı ile birlikte, örgütle kendisi arasında neyin alışverişini yaptığının da değerlendirilmesi önemlidir. Mathis ve Jackson (2008) belirttiği üzere insan çalışmanın temelinde kattığı emeği ile örgütten elde ettiği kazanımlarını değişmektedir ve çalışan, karşılıklı olduğu sürece beklenen performans ve tutumu sergileyecektir.

Çalışmada elde edilen diğer bir sonuç ise, elde edilen değişim boyutlarının çalışanların kadro durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu bağlamda, sadece katı ekonomik değişimde farklılık saptanmıştır. Çalışanların kadro düzeyleri fark etmeksizin karşılıklı ekonomik değişim ile yatırım ve ödül ilişkisine girdikleri ancak, mutlak bir ekonomik değişim ilişkisine sözleşmeli çalışanların kadrolu ve stajyerlerden daha fazla eğilim gösterdikleri belirlenmiştir. Nitekim sözleşmeli çalışanlar örgüt için düşük düzeyde yasal yükümlülükler gerektirmesi ile birlikte, özellikle daha düşük maliyetli olması nedeniyle tercih edilmektedir. Yüksek sezonlarda ve geçici olarak istihdam edilmeleri nedeniyle (Mathis ve Jackson, 2008; DeCenzo vd., 2013) örgüt tarafından uzun vadeli yatırım yapma gereği duymayacağı, çalışanların da örgüt ile duygusal ilişki kurmasını gerektirmeyen kişilerdir. Bu nedenle mutlak bir ekonomik değişim ilişkisinde bulunmaları, bu geçiciliğin ve sınırlı süreli ilişkinin sonucu olarak değerlendirilebilir. Oysaki kadrolu çalışanlarda

Berrin GÜZEL, Ceren İŞÇİ

mutlak bir ekonomik değişim ilişkisi, sözleşmeli çalışanlar kadar yüksek değildir. Diğer yandan stajyerler ise mesleki eğitim amacıyla örgütte yer almaktadır ve bu anlamda mutlak bir ekonomik değişim ilişkisinde yer almamaktadır. Daha uzun süreli bir ilişkilerinin olması ve bu süre içerisinde karşılıklı yatırımların yapılabileceği olasılık ve olanağı, çalışanların sadece paraya odaklanmalarının önüne geçebilmektedir.

Çalışma bulguları sektörel açıdan değerlendirildiğinde, elde edilen üç boyut, çalışanların örgüt ile ne şekilde değişim ilişkisi kurduklarını açıklamaktadır. Karşılıklı ekonomik güven boyutuna yönelik olarak çalışanlar işletmenin kendisine katkı yapmasına ve çabalarının karşılık bulmasına önem vermektedir. Çalışanların çabalarının fark edilmesi, onların daha yüksek bir performansa ulaşmalarına ve örgüt-çalışan arasındaki güven ilişkisinin de güçlenmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca çalışanlar kendilerine katkı sağlayacak olan örgüte karşı daha fazla bağlılık duyabilir ve karşılığında ekstra rol davranışlarında da bulunabilir. Bu anlamda değişimin bu yönünün örgütsel vatandaşlık kavramının da öncülü olarak değerlendirilmesi önerilmektedir.

Yatırım ve ödül boyutuna yönelik olarak da işletmelerin çalışanlarına yatırım yapması kadar çalışanlar da işletmeye yatırım yapmaktadır. Bu önemlidir. Kişinin kendini önemli hissettiği ve işletmesine katkı yapması, önemli bir değişim unsuru olarak görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların işletmeye katkı sağlamalarının değerlendirilmesi ve bu yönde desteklenmeleri önemlidir. Aksi durumun kişinin bireysel motivasyon ve performansını olumsuz etkileyeceği göz önüne alınmalıdır. Ayrıca, yapılan katkıların ve çabaların karşılığının ödül ile değerlendirilmesine de çalışanlar önem vermektedir. Ancak bu sadece maddi değerler olarak değil, manevi değerler ile birlikte desteklenmelidir. Bunun için hizmet ödülü, takdir edilme günü gibi uygulamalar değerlendirilmelidir.

Mutlak ekonomik değişim boyutuna yönelik olarak da çalışanlar işletmeye karşı her zaman duygusal bir tutum sergilemek zorunda değildir. Çalışan, işletmeye sadece ücret karşılığını aldığı için de bağlanabilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken konu, bu tür değişim algısında olan çalışanların düşük oranda olsa bile daha yüksek ücret karşılığında farklı bir işletmeyi tercih edebilecekleridir. Çalışan devrinin maliyeti de göz önüne alındığında, mutlak bir ekonomik değişim ilişkisi kuran çalışanların ücret yönünde tatmin edilmesi sağlanmalıdır. Bu çalışanların iş tanımlarının dışına çıkmayı tercih etmeyecekleri ve ekstra rol davranışında da bulunmayacakları bilinmelidir.

Çalışmada birtakım sınırlılıklar vardır. Buna göre, anketin sadece otel çalışanlarına uygulanmış olması, sektörü temsil niteliğini

Değişim Algısı: Otel İşletmeleri Örneği

göstermemektedir. Sektörün seyahat ve rekreasyon boyutlarındaki işletmeler çalışmaya dahil edilmemiştir. Ayrıca çalışmada çalışanların departmanları ile görev yaptıkları kademe sorulmamıştır. Her departmanın ve her kadememin farklı bir ilişki gerektirebileceği düşüncesi ile ilerleyen çalışmalarda çalışanların bu bilgilerinin de sorulması önemlidir.

Çalışanların örgüt ile arasındaki değişimi etkileyebilecek birçok etken vardır. Değişim kavramı bağımlı ve bağımsız etkenleri açıklayabilecek bir kuram olarak değerlendirilmektedir. Örneğin kuramsal olarak bakıldığında, değişim kavramının sadece örgütsel bağlılık ve örgütsel destek etkilememekte (Shore vd., 2006), aynı zamanda örgütsel adalet kavramına da öncül olabileceği düşünülmekte ve önerilmektedir (Cropanzano vd., 2002; Masterson vd., 2000; Greenberg, 2004). Ayrıca, psikolojik kontrat ve iş tatmini gibi özellikle sosyal değişim ile ilişkili olan kavramların da incelenmesi önerilmektedir. Diğer yandan literatür incelendiğinde sosyal değişim konusunda birtakım çalışmalar olmasına rağmen, Cropanzano ve Mitchell (2005) belirttiği üzere ekonomik değişime yönelik çalışmalar kısırdır. Bu yöndeki eksikliğin giderilmesi önemlidir.

KAYNAKÇA

- Akmaz, A. (2016). Psikolojik Kontrat ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Apaydın, M. (2016). Sosyal Değişim, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti: Bodrum Örneği. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. ve Chen, Z. X. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Aydın, R. (2016). Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşmeler ve İşgörenlerin İşe Yönelik Tutumları Üzerindeki Etkisi: Antalya 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.

Berrin GÜZEL, Ceren İŞÇİ

- Boella, M. ve Goss-Turner, S. (2005). *Human Resource Management in the Hospitality Industry, A Introductory Guide*. 8th Edition, USA: Butterworth-Heinemann.
- Bolat, O. İ. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(2), 65-80.
- Bolat, T., Bolat, O. İ., Seymen, O., ve Katı, Y. (2017). Otellerde Nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kariyer Düzleşmesinin Aracılık Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 157-180.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470-480.
- Cole, M. S., Schaninger Jr, W. S. ve Harris, S. G. (2002). The Workplace Social Exchange Network: A Multilevel, Conceptual Examination. *Group & Organization Management*, 27(1), 142-167.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. ve Chen, P. Y. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Dalgıç, A. ve Akgündüz, Y. (2019). Sosyal ve Ekonomik Değişimin Otel Çalışanlarının İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research*, 5(2), 75-85.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. ve Verhulst, S. L. (2013). *Fundamentals of Human Resource Management*. 11th Edition, USA: John Wiley & Sons.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986), Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335-362.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Greenberg, J. (2004). Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice. *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-365.
- Güzel, B. (2002). Otel İşletmelerinde İşgören Devrinin Nedenleri: Kuşadası ve İzmir'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Değişim Algısı: Otel İşletmeleri Örneği

- Hayes, D. K. ve Ninemeier, J. D. (2009). *Human Resources Management in the Hospitality Industry*. USA: John Wiley & Sons.
- Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P. ve Li, L. (2009). Explaining Employment Relationships with Social Exchange and Job Embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 277-297.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Hui, C., Wong, A. S. H. ve Tjosvold, D. (2007). Turnover Intention and Performance in China: The Role of Positive Affectivity, Chinese Values, Perceived Organizational Support and Constructive Controversy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 735-751.
- Karakayalı, H. (2002). *Ekonomi Kuramı, Giriş, Mikro ve Makro Çözümleme*. 5. Baskı. Manisa: Emek Matbaacılık.
- Kim, S., O'Neill, J. W., ve Jeong, S. E. (2004). The Relationship among Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, and Trust in Hotel Organizations. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 3(1), 59-70.
- Lapierre, L. M., & Hackett, R. D. (2007). Trait Conscientiousness, Leader-Member Exchange, Job Satisfaction and organizational Citizenship Behaviour: A Test of an Integrative Model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 539-554.
- Lawler, E. E. (1990). *Strategic Pay – Aligning Organizational Strategy and Pay Systems*. USA: Jossey – Bass Publishers.
- Lawler, E. J. ve Thye, S. R. (1999). Bringing Emotions into Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 217-244.
- Lawler, E. J. ve Yoon, J. (1996). Commitment in Exchange Relations: Test of a Theory of Relational Cohesion. *American Sociological Review*, 89-108.
- Li, X., Sanders, K., ve Frenkel, S. (2012). How Leader-Member Exchange, Work Engagement and HRM Consistency Explain Chinese Luxury Hotel Employees' Job Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059-1066.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. ve Wayne, S. J. (1997). Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-120.
- Lordoğlu, K. ve Aslan, M. (2016). En Fazla Suriyeli Göçmen Alan Beş Kentin Emek Piyasalarında Değişimi: 2011-2014. *Çalışma ve Toplum*, 2, 789-808.

- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. ve Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment On Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Mathis R .L. ve Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management*. 12th Edition, USA: Thomson South- Western.
- Molm, L. D. (1994). Dependence and Risk: Transforming the Structure of Social Exchange. *Social Psychology Quarterly*, 57(3), 163-176.
- Molm, L. D. (2003). Theoretical Comparisons of Forms of Exchange. *Sociological Theory*, 21(1), 1-17.
- Molm, L. D., Peterson, G. ve Takahashi, N. (2003). In the Eye of the Beholder: Procedural Justice in Social Exchange. *American Sociological Review*, 68(1), 128-152.
- Morrison, R. (2004). Informal Relationships in the Workplace: Associations with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(3), 114-128.
- Mülteciler Derneği. (2019). Türkiye'deki Suriyeli Sayısı Ocak 2019. <https://multeciler.org.tr/turkiyedeki-suriyeli-sayisi/> (07.02.2019)
- Nickson, D. (2007). *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*. USA: Butterworth-Heinemann.
- Oral, S. (2001). *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Sayın, Y., Usanmaz, A. ve Aslangiri, F. (2016). Uluslararası Göç Olgusu ve Yol Açtığı Etkiler: Suriye Göçü Örneği. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(31), 1-13.
- Seçer, İ. (2015). *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi*. 2. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shore, L. M. ve Wayne, S. J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.

Değişim Algısı: Otel İşletmeleri Örneği

- Shore, L. M., Bommer, W. H., Rao, A. N. ve Seo, J. (2009b). Social and Economic Exchange in the Employee-Organization Relationship: The Moderating Role of Reciprocation Warmness. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 701-721.
- Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J. A., Chen, X. P. ve Tetrick, L. E. (2009a). Social Exchange in Work Settings: Content, Process, and Mixed Models. *Management and Organization Review*, 5(3), 289-302.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P. ve Barksdale, K. (2006). Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.
- Sibson, R. E. (1990). *Compensation*. Fifth Edition. USA: Amacom.
- Song, L. J., Tsui, A. S. ve Law, K. S. (2009). Unpacking Employee Responses to Organizational Exchange Mechanisms: The Role of Social and Economic Exchange Perceptions. *Journal of Management*, 35(1), 56-93.
- Takase, M., Manias, E. ve Maude, P. (2005). Nurses' Job Dissatisfaction and Turnover Intention: Methodological Myths and an Alternative Approach. *Nursing and Health Sciences*, 7(3), 209-217.
- Tüver, I. F. (2018). *Sosyal Değişim Kuramı, Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Uygulama*. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Usta, Ö. (2008). *Turizm Genel ve Yapısal Yaklaşım*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Üstünel, B. (1978). *Ekonominin Temelleri. Giriş ve Mikro-Ekonomi*. Ofset Üçüncü Bası. Ankara: Kurtuluş Matbaası.
- Vidal, M., Valle, R. ve Aragón, M. (2007). Antecedents of Repatriates' Job Satisfaction and Its Influence on Turnover Intentions: Evidence from Spanish Repatriated Managers. *Journal of Business Research*, 60(12), 1272-1281.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Weidner J. ve Williams, J. C. (2011). What is the New Normal Unemployment Rate?. Federal Reserve Bank of San Francisco, Economic Letter, <https://www.frbsf.org/economic-research/publications/economic-letter/2011/february/new-normal-unemployment-rate/> (01.02.2019).

Berrin GÜZEL, Ceren İŞÇİ

- Wikhamn, W. ve Hall, A. T. (2012). Social Exchange in a Swedish Work Environment. *International Journal of Business and Social Science*, 3(23), 56-64.
- Wu, J. B., Hom, P. W., Tetrick, L. E., Shore, L. M., Jia, L., Li, C. ve Song, L. J. (2006). The Norm of Reciprocity: Scale Development and Validation in the Chinese Context. *Management and Organization Review*, 2(3), 377-402.
- Yarbrough, S., Martin, P., Alfred, D. ve McNeill, C. (2017). Professional Values, Job Satisfaction, Career Development, and Intent to Stay. *Nursing Ethics*, 24(6), 675-685.
- Yetimoğlu, S. (2019). İnsan Neden Çalışır?. *Harvard Business Review Türkiye*, <https://hbrturkiye.com/blog/insan-neden-calisir> (03.02.2019).