


## Türk Otellerinde Kurumsallaşmanın İş Tatmini, Açıkça Konuşma ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi\*

### The Effect of Institutionalization on Job Satisfaction, Voice Behavior and Turnover Intention in Turkish Hotels

**Dr. Alper DURAN**   
Mersin Üniversitesi  
Turizm Fakültesi, Mersin, Türkiye  
E-posta: alperduran1@gmail.com

**Prof. Dr. Kamil UNUR**   
Mersin Üniversitesi  
Turizm Fakültesi, Mersin, Türkiye  
E-posta: kunur@yahoo.com

#### Öz

Araştırmanın amacı; otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile çalışanlarının iş tatmin düzeyleri, açıkça konuşma istekleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. İlişkisel tarama modelinde tasarlanan araştırmada kullanılan veriler Antalya ve İstanbul'da yer alan beş yıldızlı otel çalışanlarından tabakalı örnekleme modeline göre toplanan 877 anket aracılığıyla elde edilmiştir. Veriler açıklayıcı, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Bulgulara göre kurumsallaşma profesyonelleşme, tutarlılık ve formelleşme olarak 3 boyut, iş tatmini içsel ve dışsal olarak 2 boyut altında toplanırken, açıkça konuşma isteği ve işten ayrılma niyeti tek boyut altında toplanmıştır. Çalışmada, kurumsallaşma düzeyinin tüm boyutlarının dışsal iş tatmini üzerinde; tutarlılık ve formelleşme boyutlarının içsel iş tatmini ve açıkça konuşma isteği üzerinde olumlu ve anlamlı; profesyonelleşme boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Otel işletmeleri, Kurumsallaşma düzeyi, İş tatmini, Açıkça konuşma isteği, İşten ayrılma niyeti

#### Abstract

The main purpose of this research is to investigate the relationship between the level of institutionalization of business enterprises and the job satisfaction levels of their employees, voice behavior and the intention to leave. The data used in the study designed as the relational survey model was collected by a survey from five-star hotel employees in Antalya and Istanbul. The data were obtained using 877 questionnaires collected from employees according to stratified sampling model. Descriptive statistics, explanatory and confirmatory factor analysis, structural equation modeling (SEM) were used as statistical analysis techniques. According to analysis, institutionalization has 3 dimensions as professionalization, consistency and formalization, job satisfaction has two dimensions as internal and external, voice behavior and intention to leave are gathered under one dimension. As a result of YEM analysis; all dimensions of institutionalization on external job satisfaction, two dimensions on the internal job satisfaction, two dimensions on voice behavior positive and meaningful and one dimension on intention to leave negative and meaningful effect has been determined.

**Key Words:** Hotel businesses, Institutionalization, Job satisfaction, Voice behavior, Turnover intention

\* Bu makale "Kurumsallaşma düzeyi ile iş tatmini, açıkça konuşma isteği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: otel çalışanları üzerinde bir araştırma" isimli doktora tezinden üretilmiştir.

## 1. Giriş

Artan rekabet ortamı ve küreselleşme işletmeleri var olan ürünlerini mükemmelleştirmeye ve farklılaştırmaya yöneltmektedir. Kurumsal olmayan işletmelerde kaliteli ve farklı ürünler üretilmesi ancak iyi bir yöneticiye sahip olmak gibi zaman zaman yakalanabilecek şanslara bağılıyken (Çetinkaya vd., 2018a: 64), kurumsal işletmelerde bu durum süreklileştirilebilmektedir. Bunun nedeni, kurumsal işletmelerin nitelikli işgörenleri kendilerine çekmeleri ve bu işgörenlerle daha nitelikli işler yapabilmeleridir.

Kurumsallaşma, “bir işletmenin yöneticilerinden bağımsız, kurallar, prosedürler, standartlar geliştirmesi, dinamik biçimde çevre koşullarını, gelişmeleri takip eden sistemler ve örgüt yapısını oluşturması, özgün iş yapma yöntemlerini kültür haline getirmesi ve diğer işletmelerden farklı kimliğe sahip olma sürecidir” (Karpuzoğlu, 2004: 45). Aynı zamanda kurumsallaşma işletmelerin hayatta kalması, değişime ayak uydurabilmesi, pazar paylarının artırılması, uzun dönemde başarılı ve karlı bir şekilde büyümeleri, paydaşlarının çıkarlarının gözetilmesi, sorumlu ve adil davranışlarla işletmelerin olumlu imajını geliştirmesi gibi çeşitli kritik görevler üstlenmektedir (Çetinkaya vd., 2018b: 7; Karabulut, 2008: 648). Dolayısıyla kurumsallaşma bir işletmenin faaliyetlerini kişilerin varlığına bağımlı olmaktan çıkarıp, kurallar çerçevesinde yürütmesine olanak sağlayan yapıdır. Bir başka ifadeyle, otel işletmelerinin varlıklarını istikrarlı bir şekilde sürdürebilmesi ve büyüyebilmesinin en önemli koşullarından birisi kurumsallaşmadır.

Otel işletmeleri kurumsallaşma ile hem sundukları somut ürünlerde hem de hizmetlerde farklılıklar yaratabilirler. Farklılık yaratıldığında ve bu farklılık özellikle hizmet boyutunda olduğunda rakipler tarafından taklit edilmesi oldukça güç ve zaman alıcı olabilmektedir. Otel işletmelerinin yapısı göz önüne alındığında, farklılaşmayı sağlayan başlıca unsurun iş gören olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinde iş gören turistik ürün üretim ve tüketim sürecinin bir parçasıdır ve süreçte aktif ya da pasif katılmaktadır (Tucer, 2014: 420). Bu etkileşimli süreçte iş görenlerin performansı müşteri memnuniyeti ve işletme başarısı açısından son derece önemlidir (Pelit vd., 2010: 45). Tatmin olmuş misafir, işletme açısından işletmeyi tekrar ziyaret etme potansiyeline sahipken aynı zamanda kulaktan kulağa olumlu reklam yapabilecek gönüllü bir elçi ya da pazarlamacı görevi üstlenmektedir. Bu nedenle de emek-yoğun özelliğe sahip otel işletmelerinde insan kaynakları, başarının temel unsuru olarak kabul edilmektedir. Yoğun rekabet ortamının yaşandığı günümüz dünyasında kolaylıkla elde edilen makine, tesis ve teknoloji zamanla eskiyip verimliliği azalırken işletmenin sahip olduğu insan kaynakları, çalışıkça deneyim kazanmakta ve verimliliği daha da artmaktadır (Özdemir vd., 2002: 85). Bu nedenle otel işletmeleri rekabette avantajı elde edebilmek için gerekli olan nitelikli işgörenlerin işletmeyi tercih etmesini sağlamalıdır. Aynı zamanda hali hazırdaki işgörenlerin işlerinden memnun olmalarını ve daha uzun süreler işletmede kalmalarını sağlayacak kurumsallaşma uygulamalarını hayata geçirmelidir (Vitell vd., 2008; Kaptanoğlu, 2011). İşgörenler kuralların kişiden kişiye değiştiği istikrarsız ortamlar yerine kurumsallaşmış işletmelerde çalışmayı tercih etmektedir.

Hizmeti alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenin iç içe ve yüz yüze olduğu bir ortamda, iş tatmini düşük olan bir işgörenin, müşterilere beklenen düzeyde hizmet sunması beklenemez (Akçadağ vd., 2005:168). Bu nedenle yöneticiler çalışanların iş tatminlerinin sağlanması için çaba göstermelidir. Bu süreçte işgörenlerin sadece ekonomik bir varlık olmadığı, aynı zamanda sosyal ve duygusal yönlerinin de bulunduğu, buna bağılı olarak da ekonomik beklentilerinin yanında, sosyal ve duygusal

beklentilerinin de olduğu göz ardı edilmemelidir. Genel olarak iş tatminini belirleyen sosyal ve duygusal beklentiler; çalışma yaşamının kalitesi (Lee, vd., 2015), başarı takdiri, sorumluluk verme, ilerleme ve gelişme imkanı, iş güvencesi, sosyal yaşantılar (Öztürk vd., 2011; Kuşluvan vd., 2005), örgütsel adalet (Öztürk vd., 2014), amirler, işin doğası (Kaya, 2007) ve kurumsal etik anlayışı (Akbar vd., 2016) şeklinde belirtilmektedir. İş tatmini sağlanamaması durumunda iş görenlerde duygusal tükenme, duyarsızlaşma (Üngören vd., 2010) ve işten ayrılma niyetinde yükselme (Kaya, 2007; Özer vd., 2010; Poyraz vd., 2008; Çekmecelioğlu, 2005; Zopiatis vd., 2014) gibi olumsuzluklar yaşanmaktadır.

Konaklama işletmelerinin emek yoğun yapısı nedeniyle, iş görenler hizmet kalitesinin belirleyicisi olarak ortaya çıkmaktadır. İş görenlerin işten ayrılmaları yetenek kaybı, ilave eleman toplama maliyeti ve yönetim maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır (Karakaş, 2017: 84). Bu nedenle konaklama işletmeleri için iş görenlerin temini, seçimi ve kadrolama süreci oldukça önemlidir. Örgüt kültürüne uygun elamanların seçilmesi, işgücü devrinin kontrolünde etkili olan faktörlerden birisi olarak işten ayrılma niyetinin azalmasına neden olabilmektedir (Demir vd., 2010:67).

İş görenlerin örgüt sorunlarıyla ilgili görüş ve önerilerini dile getirmede isteksiz davranışlar göstermesi (Çakıcı, 2007:145) olarak tanımlanan örgütlerde sessizlik kavramı üretim ve tüketimin eş zamanlı olarak yapıldığı otelcilik sektörü açısından çok önemlidir. Çalışanların hizmet kalitesini arttırmak adına yapacakları öneri ve geribildirimler hem misafir memnuniyetinin hem de işgören tatmini ve örgütsel bağlılığının (Milliken vd., 2003a; Koyuncu vd., 2013; Raub vd., 2012) ve verimliliğin (Detert vd., 2013) artmasına neden olmaktadır. Diğer taraftan çalışanların problemler ve uygunsuz işlemler hakkında konuşmaması ise çalışanlarda tepkiselliğe (Budak, 2013), örgütte etkili öğrenme yollarının kapamasına, çalışanların iş tatmininde azalmaya ve işten ayrılmaya neden olmaktadır (Milliken vd., 2003a:1363). İş görenlerin örgüt içerisinde buldukları pozisyon, algıladığı risk, ilişkilerinin niteliği ve geleceğe yönelik beklentileri açıkça konuşma isteklerini etkilemektedir (Pekdemir vd., 2013; Çakıcı, 2008). İş görenlerin örgüt içerisinde karşılaştıkları sorunları açıkça dile getirebilmeleri için örgüt içerisinde yaratılacak olan uygun örgüt iklimine (Çakıcı, 2008; Çakıcı vd., 2007) ve yöneticilerin motive edici tutumlarına (Cheng vd., 2013; Rees vd., 2013; Çakıcı vd., 2007) ihtiyaç vardır.

Bu çalışmada, turizm endüstrisi içerisinde emek yoğun nitelikli otelcilik sektöründe insan kaynaklarını daha etkin kullanmanın yollarından birisinin kurumsallaşma olduğu öngörüsünden yola çıkılmıştır. Bu amaçla; kurumsallaşma düzeyinin (KD) iş görenlerin iş tatmini (İŞT), işten ayrılma niyeti (İAN) ve açıkça konuşma istekleri (AKI) üzerindeki etkileri Türkiye'deki beş yıldızlı oteller açısından incelenmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma için başarılı bir kurumsallaşma süreci ve etkin bir kurumsal yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütlerin kurumsallaşması, örgütlere özel bir değer katarken aynı zamanda grup içerisindeki bireylerin kademeli olarak ayırt edici yetkiye ulaşmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda kurumsallaşma sürecinde formal yapıların oluşturulması, informal normların ortaya konması, nesnel prosedürlerin geliştirilmesi, yönetsel alışkanlıkların ve geleneklerin oluşturulması üzerine odaklanarak (Alpay vd., 2008: 436) kurumsal kimliğin oluşturulması amaçlanmaktadır. Kurumsal kimliğe bürünmüş bir

İşletme oluşturulmasında kabul görmüş ilkeler kurumsal yönetim derneği tarafından adillik, hesap verilebilirlik, sorumluluk ve şeffaflık şeklinde 4 boyutta (Kiracı vd., 2009: 175), Alpay vd., (2008) tarafından ise objektiflik, şeffaflık, adillik, biçimselleşme (formelleşme) ve profesyonelleşme olarak 5 boyutta incelenmektedir. Başka çalışmalarda ise kurumsallaşma boyutları biçimselleşme, profesyonellik, şeffaflık, kültürel güç ve tutarlılık olarak sıralanmaktadır (Karacaoğlu vd., 2013: 43; Apaydın, 2008: 123). Bu çalışmada yapılan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda kurumsallaşma formelleşme, profesyonelleşme ve tutarlılık boyutlarından oluştuğu için söz konusu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

### 2.1.1. Formelleşme (Biçimselleşme)

Biçimselleşme kurallara bağlanan işletme fonksiyonlarının sürekli organize edilmesidir (Karacaoğlu vd., 2013: 43). Biçimsel örgüt yapısında, eylemler ve ilişkiler tanımlanıp çalışanların görevleri, yetkileri ve sorumlulukları belirlenerek yazılı hale getirilmekte, yönetsel fonksiyonlar dağıtılmakta ve nasıl yürütüleceği belirlenmektedir (Şanal, 2011: 40). Kurumsallaşmada büyük öneme sahip olan biçimselleştirme işletmelerin eylemlerinin bireysel inisiyatiflerden kurtularak çeşitli kurallara bağlanmasını sağlamaktadır. Böylelikle çalışanların neyi nasıl yapacakları belirlenerek tüm işlere istikrar kazandırılmaktadır (Apaydın, 2008: 123)

### 2.1.2. Profesyonelleşme

İşletme içerisindeki iş ve işlemlerin konusunda uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi, görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlığa göre belirlenmesi esasına dayanmaktadır (Yazıcıoğlu vd., 2009: 500). Profesyonelleşme genel olarak organizasyonun evrensel etik ve kalite standartlarına uyma sürecidir (Alpay vd., 2008: 438). İşletmenin profesyonelleşmesi, yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi ve işletmenin sektördeki profesyonellerle ve sektörel kurumlarla işbirliği içerisinde olduğu anlamına gelmektedir (Apaydın, 2008: 123). Profesyonelleşen işletmeler buldukları sektörde yaşanan gelişmeleri takip ederek değişen çevre şartlarına daha kolay uyum sağlayabilmektedir. Profesyonel yöneticilerin eğitim durumu, iş tecrübeleri ve yetenekleri yönetim sistemini tamamen etkileyecek önemli unsurlar arasında sayılmakla birlikte, işletmelerde sadece profesyonellerin çalıştırılması profesyonelleşme için yeterli olmamaktadır. Ancak, işletmelerde profesyonellerin çalışması işletme üyeleri tarafından örgütsel adaletin yüksek olduğu şeklinde algılanmakta ve işletmenin diğer kurumların uygulamalarını takip edebilmesini sağlamaktadır (Karacaoğlu vd., 2013: 43).

### 2.1.3. Tutarlılık

İşletmelerin verdikleri sözü tutması; misyon, strateji ve eylemler arasındaki uyum; aynı zamanda benzer iş yapan işletmelerle benzeme ve benzer durumlarda benzer tepki verme olarak tanımlanmaktadır (Apaydın, 2008: 126; Karacaoğlu vd., 2013: 44; Şanal, 2011: 43). İşletmelerin kurumsallaşabilmeleri için her zaman tutarlı olmaları ve tutarlı kararlar almaları gerekmektedir. Tutarlılık her bir parçanın arzulan bütünlüğü yansıtması ve aynı zamanda da birbirleri ile uyumdur. Tutarlılık içsel tutarlılık ve dışsal tutarlılık olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmaktadır. İçsel tutarlılıkta işletme amaçları ile eylemlerin uyumlu olması ve benzer durumlarda işletmenin benzer tepkiler vermesidir. Dışsal tutarlılık ise aynı sektördeki işletmelere benzemeyi ifade etmektedir (Apaydın, 2008: 126). Meşrulaşma çabası olarak adlandırılan tutarlılık düzeyi arttıkça kurumsallaşma düzeyide artacaktır. Çalışanlar açısından bakıldığında ise, tutarlılık çalışan amaçları ile örgütsel amaçların uyumdur. Amaç uyumunun olmaması örgütsel

hedeflere ulaşılmasını güçleştirmekte ve çatışmaların artmasına neden olmaktadır. Tutarlılığın olabilmesi için işletmelerde yüksek düzeyde bağlılık, ortak değerler, iyi tanımlanmış iş tanımı ve iş akışları ile adil bir ödüllendirme sistemi olmalıdır (Karacaoğlu vd., 2013: 44 ; Şanal, 2011: 44 ; Apaydın, 2008: 125).

## 2.2. İş Tatmini

İş tatmini, bir işgörenin işini ve işteki deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda hissettiği olumlu duygusal durum olarak ifade edilmektedir (Kuşluyan vd., 2005: 183). İş tatmini iş şartlarının ya da işten elde edilen ücret, iş güvenliği gibi sonuçların kişisel değerlendirmesini içerir ve bireyin değerler, normlar ve beklentiler süzgecinden geçerek işe ilişkin oluşturulan içsel tepkilerin bütünü olarak ortaya çıkar (Çekmecelioğlu, 2005: 28). İş gücünün etkinliğini ve verimliliğini etkileyen en önemli unsurlardan olan iş tatmininin sağlanabilmesi, çalışanların içsel tepkilerinin beklentileri doğrultusunda olmasını gerektirmektedir (Poyraz vd., 2008: 147). İş tatmini üzerine yapılan araştırmalarda iş tatmininin sağlanmasının çalışanlarda verimlilik, örgütsel bağlılık ve motivasyonu artırıcı (Kaya, 2007: 356; Poyraz vd., 2008: 147; Yirik vd., 2014: 98), işten ayrılma niyeti üzerinde ise azaltıcı etkiye sahip olduğu (Öztürk vd., 2014: 298; Hazer vd., 2011: 11) ortaya konmuştur. Konaklama sektörünün emek yoğun olması, çalışanları müşteri memnuniyetinin sağlanamadığı önemli faktörlerden birisi haline getirmektedir. Bir başka ifadeyle, konaklama işletmelerindeki başarı müşteri memnuniyetine, müşteri memnuniyeti ise iş gücünün etkinliğine bağlıdır. Bu durum ortaya çıkan işgücü probleminin işletmeler tarafından çözülmesini zorunlu kılmaktadır (Kaya, 2007: 356). Problemlerin çözülmesi için bireylerin motivasyonlarının ve iş tatminlerinin artırılarak işletmeye bağlı bireyler haline getirilmesi ve iş gücü verimliliği ile etkinliğinin artırılması gerekmektedir. Çekmecelioğlu (2005) ve Öztürk vd. (2011) iş tatmininin müşterilere sunulacak hizmetin kalitesini belirleyen unsurların başında yer aldığını belirtmektedir. Misafir ile birebir ilişkisinde olduğu konaklama sektöründe iş görenlerin tatmin düzeyi, hizmetin misafirin karşısında üretilmesi ilkesi nedeniyle anında misafire yansımaktadır. İş tatmininde ortaya çıkan sorunlar müşterilerin hizmet kalitesi konusunda şikayetlerinde, otellerde personele uygulanan cezai işlemlerde ve iş bırakma oranlarında artışa neden olmaktadır (Yirik vd., 2014: 98)

## 2.3. İşten Ayrılma Niyeti

Konaklama endüstrisinde organizasyonların başarısı çalışanların gösterdiği performansa bağlıdır. Motive olmuş ve işinden memnun nitelikli personelin üreteceği hizmet misafir tatminini, devamlılığını ve karlılığı beraberinde getirmektedir (McMahon vd., 1992: 143). Otel işletmelerinin başarısındaki önemli faktörlerden biri olan işgören devir hızının yüksek olması işletmelerin rekabet avantajını kaybetmelerine neden olmaktadır (Akova vd., 2015: 378). İşten ayrılmadan önceki en önemli gösterge olan işgörenin işten ayrılma niyetinin önemlidir (Özer vd., 2010: 463). Kısa zamanda kurumdan bilinçli ve istekli bir şekilde ayrılmaya niyet etmek olarak tanımlanan (Özer vd., 2010: 463) işten ayrılma niyeti gönüllü yada gönülsüz olabilir (Emiroğlu vd., 2015: 386).

Başlı başına yönetsel bir sorun olarak ortaya çıkan iş bırakma, iş gören devir hızının yüksek olduğu kurumlarda firma belleğinin azalması, iş planlarının bozulması, yetenekli iş gücünü kaybetme olasılığının artması, sürdürülebilir rekabet avantajının kaybedilmesi, yeni işe alınacak elemanlara verilecek eğitim ve işe alım maliyeti, çalışanların iş arkadaşlarını kaybetmesi nedeniyle yaşadıkları üzüntü ve yeni geleceklerle ilgili ilişkilerin belirsizliğinden doğan endişeler gibi olası sorunlara neden olmaktadır (Özer vd., 2010: 463; Akova vd., 2015: 378). Çalışanların iş bırakmaları

izole edilmiş tek bir problem olamaktan çok çalışanların düşük moralinin, kötü çalışma saatlerinin, devamsızlığın ve standartlara bağlanmamış çalışma performansının sonucudur (McMahon vd., 1992: 144).

İşletmelere ciddi maliyet yükleyen iş bırakma eyleminin nedenlerinin anlaşılması, işletmenin gelecekte alacağı tedbirlerle çalışanların performanslarının ve örgütsel bağlılıklarının artırılmasını mümkün kılabilir. Nitekim yapılan araştırmalar çalışanların işten ayrılma niyeti ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve çalışanların performansları arasında ilişki olduğunu göstermektedir (Akova vd., 2015: 378; Emiroğlu vd., 2015: 386; Özer vd., 2010: 464; McMahon vd., 1992: 144).

#### 2.4. Açıkça Konuşma isteği

Çalışanların yönetici ve iş arkadaşları ile fikirlerini paylaşması, örgütlerin gelişmesi ve rekabet avantajı için gerekli görülmektedir (Pekdemir vd., 2013: 83). Modern organizasyonlar çalışanları iş yeri kararlarına katma, yetkilendirme, güçlendirme gibi uygulamaları ile harekete geçirmektedir (Çakıcı, 2008: 118). Bu noktada açıkça konuşma, çalışanların örgüt performansını geliştirmek amacı ile iş ile ilgili düşünce öneri ve kaygılarını dile getirmesidir (Morrison, 2011: 373). Açıkça konuşma kurumsal değişimin güçlü bir kaynağı olduğu halde, açıkça konuşmak isteğe bağlıdır. İşlemler hakkına konuşarak etrafta “şikayet eden” ya da “sorun çıkarıcı” olarak anılmak istemeyen çalışanlar örgütsel sorunlarla ilgili düşüncelerini açıklama konusunda isteksiz davranmaktadır (Milliken vd., 2003a:1565). Bu noktada yönetimin çalışanların fikirlerini açıklamada özgür bir ortam oluşturması gerekir (Özdemir vd., 2013: 263). Çünkü, açıkça konuşma eleştirmekten çok iyileştirme amaçlı yapıcı bir sorgulama ifadesidir (Çetin vd., 2012: 3; Raub vd., 2012: 136).

Örgütün etkinliğini arttırmak adına çalışanların fikirlerini söyleme davranışını tespit etmek için yapılan araştırmalarda örgütsel ses, örgütsel sessizlik, çalışanın sesi, konuşma davranışı ve çalışanın konuşma davranışı olarak ele alınan kavramların tamamı çalışanların fikirlerini söyleme davranışını ifade etmektedir (Pekdemir vd., 2013: 87). Çalışanların örgütteki tatminsizliği konusunda çalışan Hirschman, (Özdemir vd., 2013: 263; Pekdemir vd., 2013: 87) bireyin örgüt ile arasındaki ilişkinin kötüye gitmesi durumunda ortaya çıkan tatminsizliğe karşı “çıkış” adı verilen “işten ayrılma ve “ses” olarak ifade edilen “açıkça konuşma” davranışı geliştireceğini belirtmiştir. “Çıkış” çalışanın örgütten ayrılmasını ifade ederken, “ses” ise; şikayet ederek, öneriler getirerek hoşla gitmeyen durumu aktif olarak değiştirmek için açıkça konuşmayı ifade etmektedir. Açıkça konuşmanın öncelikli amacı işten duyulan memnuniyetsizliğin ortadan kaldırılması (Çakıcı vd., 2007: 151) olmakla birlikte, yönetim kararlarına katılma, örgütün varlığını sürdürmesi için işbirliği yapma ve sendikaları harekete geçirme gibi amaçları olabilir (Çetin vd., 2012: 3). İşletmeden ayrılma yerine kalarak açık konuşmayı seçen çalışanların örgüte olan sadakatlerinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Pekdemir vd., 2013: 87).

Bazı çalışanlara problemler ya da önerileri hakkında konuşma imkanı verildiğinde de açıkça konuşma konusunda çekimser davrandıkları görülmektedir. Çalışanlar fikirlerine değer verilmediği ya da gerçeği söylediğinde karşılaşacağı olumsuz tepkiden korktuğu için sessiz kalmayı tercih etmektedir (Dyne vd., 2003:1364; Milliken vd., 2003b :1453). Dolayısıyla çalışanların neden sessiz kaldıklarının iyi anlaşılması ve konuşma konusunda teşvik edilmeleri gerekmektedir (Milliken vd., 2005: 406). Yöneticilerin çalışanları açık konuşmaları konusunda psikolojik olarak hazırlaması, yetkilendirmesi (Raub vd., 2012: 138), açıkça konuşma konusunda olumlu izlenim oluşturması (Cheng vd., 2013: 85) ve olumlu geri bildirim (Milliken vd., 2005:



406) vererek güvenli bir çalışma ortamını oluşturması gerekmektedir. Böylelikle yöneticilerden saygı göreceğine, karşılıklı güvenin oluşacağına ve yöneticilerle ilişkilerinin artacağına inanan çalışan konuşarak işletmeye katkıda bulunmakta (Cheng vd., 2013: 85) ve aynı zamanda iş tatminini de artırmaktadır (Craig vd., 2001:360).

### 3. Hipotezlerin Geliştirilmesi

Otel işletmelerine rekabet üstünlüğü yaratacak en önemli unsurun nitelikli iş görenin işletmeye çekilmesi, tatmin edilmesi ve işletmede tutulması olduğu kabul edilir. Bunu sağlamanın en iyi yolu kurumsallaşmadır. Kurumsallaşmanın işgörenlerin iş tatminlerini olumlu yönde etkilediğini (Vitell vd., 2008: 350; Kaptanoğlu, 2011: 151) belirten çalışmalar vardır. Ayrıca kurumsallaşma düzeyi ile sağlanacak çalışma koşulları, yönetim şekli, ücret vb konular gibi çevre şartlarına ilişkin iyileştirmelerin iş tatminini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Hazer vd., 2011; Çekmecelioğlu, 2005). Bunun yanında iş gücü devrinden iş tatminine kadar bir çok noktada etkisi olan kurumsallaşma düzeyi ile örgütsel vatandaşlık sergileme davranışı arasında anlamı ilişkisinin varlığı ortaya konmuştur (Gülcan, 2008). Yapılan bu açıklamalara istinaden kurumsallaşma çabaları ile sağlanması beklenen iyileştirmelerin iş tatminini olumlu yönde etkileyebileceği yargısına ulaşılarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

*H1:Otel çalışanları tarafından algılanan kurumsallaşma düzeyi boyutları (formalleşme, profesyonelleşme ve tutarlılık) iş tatmini boyutlarını (işsel ve dışsal iş tatmini) olumlu yönde etkiler.*

Doğru şekilde ve yetkili yöneticilere yönelen konuşmanın verimliliği arttırdığı (Detert vd., 2013), aksine sessiz kalmanın, başka bir ifade ile açıkça konuşamamanın ise işgörenlerde tepkiselliğin artışına neden olduğu belirtilmektedir (Budak, 2013). İşgörenlerin örgüt içerisinde buldukları pozisyon, algıladığı risk, ilişkilerinin niteliği ve geleceğe yönelik beklentileri de çalışanların açıkça konuşma isteklerini etkilemektedir (Pekdemir vd., 2014; Çakıcı, 2008). Ayrıca kurumsallaşma sonucu oluşması beklenen iş yeri kültürü, yönetsel konulara yaklaşım ve yönetici tutumlarında açıkça konuşma isteğini destekler nitelikte olduğuna yönelik bulgular vardır (Koyuncu vd., 2013; Çakıcı, 2008; Cheng vd., 2013). Çalışanların açıkça konuşmalarını engelleyen bu hususların etkisini azaltmanın, dolsayısıyla çalışanların açıkça konuşmalarını teşvik etmenin yolu kurumsallaşmadan geçmektedir. Bu çıkarımlara dayanarak kurumsallaşmanın açıkça konuşma isteğini olumlu yönde etkileyebileceğine ilişkin aşağıdaki hipotez ileri sürülebilir.

*H2:Otel çalışanları tarafından algılanan kurumsallaşma düzeyi boyutları (formalleşme, profesyonelleşme ve tutarlılık), açıkça konuşma isteğini olumlu yönde etkiler.*

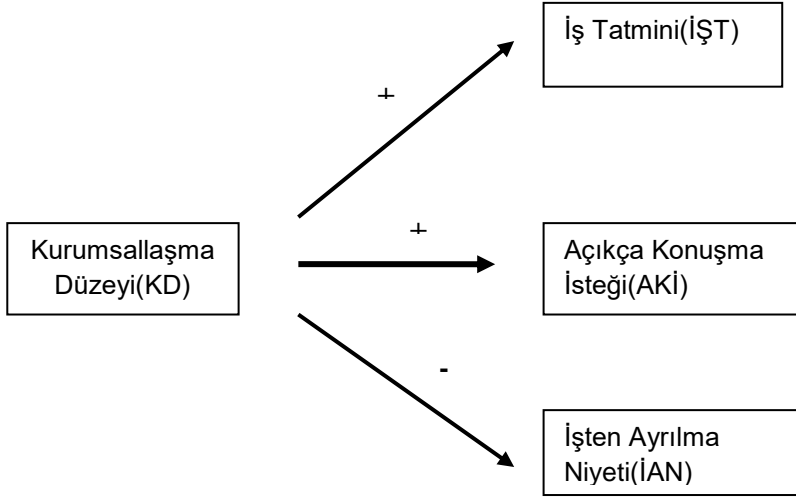
İş görenlerin işten ayrılma niyetleri, yetenek kaybına, ayrılması durumunda da yeni eleman bulma maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır (Karakaş, 2017: 84). İşe ve örgüt kültürüne uygun elamanların seçilmesi, işten ayrılma niyetinin azalmasına neden olmaktadır (Demir vd., 2010: 67). Ayrıca, işten ayrılma niyetinin örgütsel etkinliği etkilediğine yönelik yaygın bir kanı mevcuttur (Özer vd., 2010; Emiroğlu vd., 2015; Poyraz vd., 2008; Çekmecelioğlu 2005; Zopiatis vd., 2014; Karakaş, 2017). Dolayısıyla örgütsel etkinliği yükseltmenin ve işten ayrılma niyetinin azaltılmasının kurumsallaşma ile olanaklı olabileceği söylenebilir. Bu doğrultuda geliştirilen hipotez aşağıdadır.

H3:Otel çalışanları tarafından algılanan kurumsallaşma düzeyi boyutları (formalleşme, profesyonelleşme ve tutarlılık), işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

#### 4. Yöntem

Bu araştırmada otel işletmelerindeki kurumsallaşma düzeyinin çalışanların iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve açıkça konuşma istekleri üzerine etkileri incelenmektedir. Araştırmanın modeli şekil 1'de gösterilmektedir.

**Şekil 1:** Araştırma Değişkenlerinin Simgesel Gösterimi



##### 4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, beş yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı 2019 yılı verilerine göre Türkiye'de Turizm İşletme Belgesine sahip 669, Turizm Yatırım Belgesine sahip 130 olmak üzere toplam 799 beş yıldızlı tesisin %42'si Antalya'da, %16,3' ise İstanbulda bulunmaktadır (<http://yigm.kulturturizm.gov.tr>, 2019). Türkiye'deki beş yıldızlı otellerin büyük çoğunluğunun İstanbul ve Antalya'da bulunması nedeniyle çalışma evreni olarak bu iki il seçilmiştir.

Araştırmaya katılacak personelin belirli departmanlarda yığılmasını önlemek ve beş yıldızlı oteller içerisinde çalışanların departman bazlı dağılım ortalamalarına uygun sayıda anketin toplanması ve toplanacak anketlerin kolay ulaşılabilir departmanlardan elde edilerek örneklemin anakütleyi tam olarak temsil etmemesini önlemek için tabakalı örnekleme modeli kullanılmıştır. Otellerden anket toplanırken belirli departmanlarda yığılma olmaması için beş yıldızlı otellerdeki departmanların işgören oranları belirlenmiş ve bu oranlar doğrultusunda anket toplanmıştır. Çalışmada, araştırmaya katılmayı kabul eden 5 yıldızlı otellerden 445 kişi Antalya ve 444 kişi İstanbul'dan olmak üzere toplam 889 işgörenden veri toplanmıştır. Bu çalışmaya 2017 yılından önce başladığı için etik kurul raporu alınmamıştır, ancak akademik etik kurallara hassasiyetle uyulmuştur.



## 4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanması amacı ile anket formu kullanılmıştır. Çalışma amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla oluşturulan anket formunda beş bölüm içerisinde 75 soru bulunmaktadır. İlk bölümde “Kurumsallaşma düzeyine” ilişkin olarak Apaydın (2008) tarafından geliştirilen 7 boyutlu ölçek ile ve Alpay vd. (2008) tarafından geliştirilen 3 boyutlu ölçek benzer boyutlar dikkate alınarak birleştirilmiştir. Ölçekte yer alan 2 boyut sorularının doğrudan yöneticileri ilgilendirmesi nedeniyle ölçekten çıkarılarak formalleşme, profesyonelleşme, otonomi, saydamlık ve tutarlılık boyutlarından oluşan 5 boyutlu 31 maddeli kurumsallaşma ölçeği çalışmada kullanılmıştır. İkinci bölümde Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen ve Çetin vd. (2012) tarafından Türkçe’ye uyarlanan 7 maddelik açıkça konuşma ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanan 2 boyutlu Minnesota İş Doyum ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. Dördüncü bölümde Singh vd. (1996) tarafından geliştirilen 3 maddelik işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Beşinci bölümde ise kişilere ve çalışılan otel türüne ilişkin sosyo-demografik sorular yer almaktadır.

Hazırlanan anket formunun değerlendirilmesi ve oluşabilecek hataların tespiti amacıyla pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla Antalya ve Mersin’de bulunan 3 beş yıldızlı otelde 82 çalışana yüz yüze anket uygulanmış, ankette yer alan ifadelerin çalışanlar tarafından anlaşılabilir olduğu ve rahatlıkla cevaplanabileceği teyit edilmiştir. Ayrıca yapılan çok değişkenli normallik analizi sonucunda veri setinin normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Normallik dağılımı sağlandıktan sonra anketteki ölçeklerin güvenilirliği, Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile belirlenmiştir. Yapılan güvenilirlik analizine göre; 31 maddeden oluşan kurumsallaşma Ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,957; 20 maddeden oluşan iş tatmini ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,924; 7 maddeden oluşan açıkça konuşma isteği ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,921 ve 3 maddeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise 0,921 olarak hesaplanmıştır. Pilot uygulama sonucu elde edilen veriler ışığında temel araştırma verisinin toplanması için anketin uygun olduğuna karar verilmiştir.

## 5. Bulgular

Araştırmanın evrenini oluşturan bu iki bölgede anketin uygulanmasına izin veren 5 yıldızlı otellerdeki işgörenlere toplam 923 adet anket uygulanmıştır. Temel araştırma için toplanan anketler araştırmacı tarafından tek tek incelenmiş, eksik ve özensiz doldurulan 34 anket örnekleme dahil edilmeyerek, kullanılabilir 889 anket ile analizler yapılmıştır. Eksik ve/veya hatalı veri kontrol edildikten sonra, olası çok yönlü uç değerleri tespit etmek ve veri setinden çıkarmak amacıyla veri setine sapan analiz uygulanarak 9 anketin veri setinden çıkarılmasına karar verilmiştir. Veri setinden kalan 877 anket ile analiz yapılmıştır.

### 5.1. Güvenilirlik ve Doğrulamalı Faktör Analizi

Gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda Kurumsallaşma Ölçeğinin Cronbach’s Alpha katsayısı 0,957, İş Tatmin Ölçeğinin Cronbach’s Alpha katsayısı 0,924, Açıkça Konuşma İsteği Cronbach’s Alpha katsayısı 0,922 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Cronbach’s Alpha katsayısı 0,921 olarak bulunmuştur. Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle tüm ölçeklere Açıklayıcı Faktör Analizi uygulanmış ve literatürdeki faktör yapıları ile uyumayan Kurumsallaşma ve İş Tatmin Ölçeklerine Doğrulamalı Faktör analizi uygulanmıştır. Kurumsallaşma ölçeği için yapılan doğrulamalı faktör faktör analizinde Ki-kare değerinin ( $\chi^2=746,66$ , s.d=277, p=0.00) anlamlı olduğu

görülmüş ve RMSEA=.051, NFI=.98, CFI=.99, GFI=.93, AGFI=.92, SRMR=0.0035 olarak “Tutarlılık” (AVE=0,51/CR=0,93), “Formelleşme” (AVE=0,58/CR=0,87) ve Profesyonelleşmeden (AVE=0,52/CR=0,84) oluşan 3 boyutlu bir yapı bulunmuştur. İş tatmin ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde Ki-kare değerinin ( $\chi^2=113$ , s.d=26, p=0.00) anlamlı olduğu görülmüş ve uyum indeksi RMSEA=.061, NFI=.98, CFI=.99, GFI=.97, AGFI=.95, SRMR= 0.0031 olan İçsel İş Tatmini (AVE=0,43/CR=0,75) ve Dışsal İş tatmininden (AVE=0,48/CR=0,82) oluşan 2 boyutlu yapı tespit edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda açıkça konuşma isteği (AVE=0,62/CR=0,89) için toplam varyansın %68,12’sini açıklayan ve KMO’su 0,920 olan ve işten ayrılma niyeti (AVE=0,73/CR=0,89) için ise toplam varyansın %81,568’ini açıklayan ve KMO’su 0,699 olan tek faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Tam model doğrulayıcı faktör analizine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 1’de verilmiştir. Çok faktörlü yapıların çok değişkenli analize tabi tutulacak olması nedeniyle tüm model için doğrulayıcı faktör analizine dahil edilmiştir. Sonuçta; Ki-kare değerinin ( $\chi^2=2156,13$ , s.d=798,p=0.00) anlamlı olduğu ve RMSEA=.044, NFI=.98, CFI=.99, GFI=.90, AGFI=.88, SRMR= 0.0035 değerleri ile iyi düzeyde uyum iyiliklerine sahip bir yapının ortaya çıktığı görülmüştür.

**Tablo1:DFA Ölçme modeline ilişkin tanımlayıcı istatistikler**

Boyutlar ve Maddeler	Std.yük değeri	Hata payı	R <sup>2</sup>	t- değeri	AVE (Yapı Güven.)	CR (Açıklanan Varyans)
<b>1. KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ</b>						
<b>Tutarlılık(13 madde)</b>					<b>0,511238</b>	<b>0,930283</b>
1.14.Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır.	0,64	0,60	0,40	20,58		
1.16.Otelimizin farklı departmanlarında çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmaktadır.	0,64	0,59	0,41	20,80		
1.18.Çalışanlarımız arasında işletmeye güçlü bir bağlılık kültürü vardır.	0,68	0,54	0,46	22,46		
1.22.Otelimizde planlar misyona uygun şekilde yapılır	0,74	0,46	0,54	25,09		
1.23.Otelimizdeki iş süreçleri örgüt yapısına uygundur.	0,75	0,44	0,56	25,52		
1.24.Otelimiz genel olarak uygulamalarında tutarlıdır.	0,75	0,48	0,52	24,23		
1.25.Otelimiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.	0,75	0,44	0,56	25,46		
1.26.Otelimizde işler planlara uygun olarak yürütülür.	0,74	0,46	0,54	25,12		
1.27.Otelimizde benzer durumlarda benzer tepkiler verilir.	0,72	0,48	0,52	24,37		
1.28.Otelimizde alınan yönetsel kararlar misyon, vizyon ve planlara uygundur	0,76	0,43	0,57	25,96		
1.29.Otelimizdeki uygulamalar dışa aksettirilenden farklı değildir.	0,77	0,41	0,59	26,54		
1.30.Otelimizde ödüllendirme ve cezalandırılma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	0,73	0,47	0,53	24,66		
1.31.Otelimizdeki iş süreçleri sektörde yer alan diğer otellere benzemektedir.	0,60	0,64	0,36	19,20		
<b>Formelleşme(5 madde)</b>					<b>0,58794</b>	<b>0,87686</b>
1.1.Otelimizde misyon ve vizyon yazılı hale getirilmiştir.	0,72	0,48	0,52	23,62		
1.2.Otelimizde iş güvenliği ve çalışma şartları ile ilgili bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	0,76	0,42	0,58	25,71		
1.3.Otelimizde çalışanlar için yazılı operasyon planları bulunmaktadır.	0,80	0,36	0,64	27,50		
1.4.Otelimizde prosedürler ve sabit kuralların yazılı olduğu el kitapçıkları bulunmaktadır.	0,81	0,35	0,65	27,80		
1.5.Otelimizde yazılı görev tanımları bulunmaktadır.	0,74	0,45	0,55	24,70		

Tablo 1'in devamı

<b>Profesyonelleşme(5 madde)</b>					<b>0,52522</b>	<b>0,845576</b>
1.6.Çalışanların terfi ettirilmesi, iş performanslarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	0,74	0,46	0,54	24,31		
1.7.Otelin politikaları yöneticiler tarafından belirlenmektedir.	0,60	0,64	0,36	18,46		
1.8.Otelimizde çalışanlar iyi oldukları (uzman) alanlarda çalışırlar.	0,74	0,45	0,55	24,68		
1.9.Otelimizde personel seçimi objektif kriterlere göre yapılır.	0,75	0,43	0,57	25,15		
1.10.Personel alımında, uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme yapılır	0,78	0,40	0,60	26,24		
<b>İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ</b>						
<b>İçsel Boyut(4 madde)</b>					<b>0,43585</b>	<b>0,755136</b>
14.4.İşim çevremde bana saygınlık sağlar.	0,67	0,55	0,45	21,27		
14.9.Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânına sahibim.	0,64	0,59	0,41	19,99		
14.11.Bireysel becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkânına sahibim.	0,68	0,54	0,46	21,56		
14.16.Kendi yöntemlerimi kullanma fırsatım vardır.	0,65	0,58	0,42	20,28		
<b>Dışsal Boyut(5 madde)</b>					<b>0,48476</b>	<b>0,829457</b>
14.5.Yöneticimin yönetim şeklinden memnunum.	0,72	0,49	0,51	23,62		
14.12.İşletme politikalarının uygulanış şeklinden memnunum.	0,71	0,50	0,50	23,27		
14.14.İlerleme şansına sahibim.	0,67	0,55	0,45	21,52		
14.17.Çalışma koşullarım iyidir.	0,70	0,41	0,49	22,91		
14.19.Yaptığım işin karşılığında takdir edilirim.	0,68	0,54	0,46	21,85		
<b>AÇIKÇA KONUŞMA İSTEĞİ(7 madde)</b>					<b>0,629443</b>	<b>0,921059</b>
13.1.Çalıştığım otelle ilgili önerilerde bulunurum	0,76	0,47	0,58	25,97		
13.2.Otelimizi ilgilendiren konularda görüşlerimi açıkça ifade ederim	0,81	0,34	0,66	28,65		
13.3.Otelimizi ilgilendiren konularda çalışma arkadaşlarımı konuya dahil olmaya teşvik ederim	0,84	0,30	0,70	30,15		
13.4.Otelde diğer arkadaşlarımın benimle aynı görüşte olmadıklarını bilsem de iş ile ilgili konularda düşüncelerimi onlarla paylaşıyorum	0,76	0,42	0,58	26,05		
13.5.Düşüncemin otel için faydalı olabileceğini değerlendirdiğim bir konu ile ilgili daha kapsamlı bilgi sahibi olmaya çalışırım	0,78	0,39	0,61	27,21		
13.6.Çalışma ortamının niteliğini etkileyebilecek konulara katkı sağlamaya çalışırım.	0,82	0,33	0,67	29,20		
13.7.Oteldeki yeni proje ve değişikliklerle ilgili görüşlerimi açıkça söylerim	0,78	0,39	0,61	27,01		
<b>İŞTEN AYRILMA NİYETİ( 3madde)</b>					<b>0,737667</b>	<b>0,892423</b>
15.1. Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm.	0,72	0,48	0,52	24,05		
15.2. Muhtemelen önümüzdeki yıl yeni bir iş arayacağım.	0,95	0,10	0,90	35,79		
15.3. Önümüzdeki yıl aktif olarak yeni bir iş arama ihtimalim çok yüksek.	0,89	0,21	0,79	32,44		

## 5.2. Demografik Bulgular

Tablo 2'de araştırmaya katılan iş görenlerin % 66'sının erkek, %51'inin evli ve %66,4'ünün 22-35 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Katılımcıların %41,5'inin lise mezunu olduğu ve %53'nün turizm eğitimi aldığı görülmektedir. İş görenlerin %52,5'inin çalıştıkları otellerde 1-5 yıl arası çalıştığı ve %34,7'sinin 1-5 yıl arasında turizm

sektöründe buldukları görülmektedir. Anketlerin aşağı yukarı aynı oranda bağımsız otel, ulusal ve uluslararası zincire üye işletmelerden toplandığı görülmektedir.

**Tablo 2: Katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımı**

KATEGORİLER			KATEGORİLER		
<b>Cinsiyet</b> <b>n=877</b>	<b>Frekans</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Medeni Durum</b> <b>n=874</b>	<b>Frekans</b>	<b>Oran(%)</b>
Erkek	578	66	Evli	440	51
Kadın	299	34	Bekar	428	49
<b>Yaş</b> <b>n=843</b>	<b>Frekans</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Eğitim Durumu</b> <b>n=877</b>	<b>Frekans</b>	<b>Oran(%)</b>
17-21	50	5,9	İlkokul	90	10,3
22-35	559	66,4	Lise	365	41,5
36-50	216	25,6	Ön Lisans	109	12,4
51 üstü	18	2,1	Lisans	220	25
<b>Çalış.Sür. n=861</b>	<b>Frekans</b>	<b>Oran(%)</b>	Lisans Üstü	28	3,3
1 yıldan az	288	34,6	<b>Tur.Eğitimin=877</b>	<b>Frekans</b>	<b>Oran(%)</b>
1-5 yıl	452	<b>52,5</b>	Evet	467	53
6-10 yıl	95	<b>11,0</b>	Hayır	410	47
11-15 yıl	15	<b>1,7</b>	<b>Tur. Eğ. Düz.</b> <b>n=476</b>		
16 yıl ve üzeri	1	<b>0,1</b>	Mesleki kurslar	141	29,6
<b>Sektörde çalışma süresi n=860</b>	<b>Frekans</b>	<b>Oran(%)</b>	Turizm ve Otelcilik Lisesi	115	24,2
1 yıldan az	52	<b>6</b>	MYO Turizm	90	18,9
1-5 yıl	298	<b>34,7</b>	Lisan Turizm Eğitimi	111	23,3
6-10 yıl	269	<b>31,3</b>	Yüksek Lisan	17	3,6
11-15 yıl	115	<b>13,4</b>	Doktora	2	0,4
16 yıl ve üzeri	126	<b>14,7</b>			
<b>Ot.Sahiplik durumu</b> <b>n=875</b>	<b>Frekans</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oteldeki göreviniz</b> <b>n=866</b>	<b>Frekans</b>	<b>Oran(%)</b>
Bağımsız otel	209	<b>23,9</b>	Üst düzey yönetici	13	1,5
Ulusal zincir	344	<b>39,4</b>	Orta kadem yönetici	60	7,0
Uluslararası zincir	321	<b>36,7</b>	Alt kademe yönetici	174	20,1
			Çalışan	619	71,5

### 5.3. Hipotezlere Yönelik Bulgular

Oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için parametrik testlerden yararlanılmıştır. Bu kapsamda oluşturulan hipotezler (H1-H2-H3) ve her bir değişkenin alt boyutlarından oluşan alt hipotezler (Örn: H1a, H1b vb.) yapısal eşitlik yol analizi ile test edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli analizi kapsamında, öncelikle ölçme modelinin uygunluğu test edilip değerlerdirilmiş ardından yol analizi bulguları yorumlanmıştır. Ölçüm modeline yönelik uyum iyiliği istatistikleri Şekil 2'de verilmektedir.

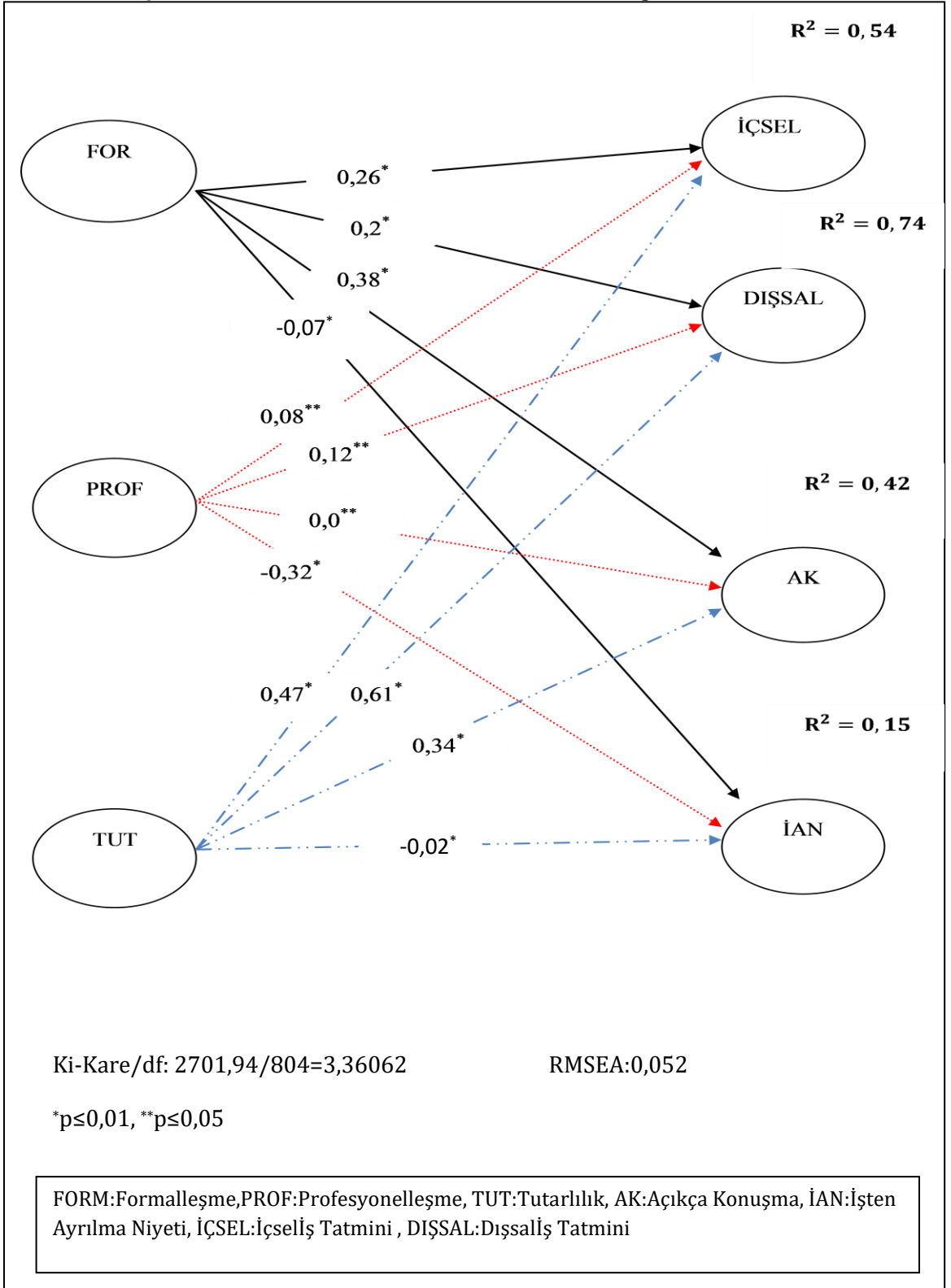
Şekil 2:Yapısal eşitlik modeli DFA uyum iyiliği istatistikleri

Uyum iyilikleri İndekleri	Çalışmanın Ölçme Modeline Ait Değerler	Referans Değerler	
		İyi Uyum İyiliği Değeri	Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Değeri
$\chi^2/df$	2701,94/804=3,36062	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$
RMSEA	0,052	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
AGFI	0,86	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
GFI	0,87	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	
RMR	0,061	$GFI \leq 0,05$	
SRMR	0,055	$SRMR \leq 0,08$	
CFI	0,98	$0,95 \leq CFI$	$0,90 \leq CFI$
NFI	0,98	$0,90 \leq NFI$	
NNFI	0,99	$0,90 \leq NNFI$	
IFI	0,98	$0,95 \leq IFI$	$0,90 \leq IFI$
RFI	0,97	$0,90 \leq RFI$	
Model CAIC/Doymuş CAIC	3472,15<70255,27	Model CAIC<Doymuş CAIC	

Kaynak : Şimşek, 2007: 47-49; Yılmaz vd., 2009: 47; Hair vd., 2010: 666-669.

Şekil 2'de yer alan veriler ışığında modele ilişkin uyum iyiliği istatistiklerinin kabul edilebilir düzeyde uyum iyiliğine sahip olması nedeniyle ölçme modelinin bir bütün halinde kabul edilebilir düzeyde uyum iyiliğine sahip olduğunu söylemek mümkündür. Ölçme modeli uyum iyiliği istatistiklerinin tamamlanmasının ardından, değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak için yol analizi bulgularının yorumlanmasına geçilmiştir. Yapısal Eşitlik Yol Analizine yönelik bulguların simgesel gösterimi Şekil 3'te verilmiştir. Şekil 3'te yer alan yol diagramı üzerindeki değerler Tablo 4'te özetlenmiştir.

Şekil 3: Yapısal Eşitlik Modeli Yol Analizi Sonuçlarının Simgesel Gösterimi





Aşağıda yer alan Tablo 4'deki bulgular incelendiğinde formalleşme ile işten ayrılma niyeti, profesyonelleşme ile açıkça konuşma isteği, profesyonelleşme ile dışsal ve içsel iş tatmini arasındaki ilişkinin 0,05 düzeyinde, diğer değişkenler arasındaki ilişkilerin 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. t istatistiksel değerlerinde de bir sorun olmaması nedeniyle modelin uyum iyilikleri incelenmiştir. Şekil 2'de görüleceği üzere, ortaya çıkan uyum iyilikleri ortaya çıkan yol analizi modelinin bir bütün halinde kabul edilebilir uyum iyiliklerine sahip olduğunu göstermektedir.

Faktörler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, kurumsallaşma boyutlarından formalleşme ve tutarlılık boyutlarının içsel iş tatmini boyutunu olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı etkilediği görülmektedir. Kurumsallaşma boyutlarından profesyonelleşme boyutunun içsel iş tatmini üzerinde olumlu ancak istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi görülmediğinden H1b hipotezi desteklenmemiştir. Katılımcıların içsel iş tatminine en yüksek düzeyde etkiyi tutarlılığın yaptığı görülmektedir. Formalleşme, profesyonelleşme ve tutarlılık boyutları içsel iş tatmininin %54'ünü açıklamaktadır. Bu bulgular araştırmanın H1a ve H1c hipotezlerinin desteklendiğini göstermektedir.

Yol analizi ile test edilen diğer bir ilişki kurumsallaşma alt boyutları ile dışsal iş tatmini arasındadır. Kurumsallaşma alt boyutlarından formalleşme, profesyonelleşme ve tutarlılık boyutlarının dışsal iş tatmini boyutunu olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı olarak etkiledikleri görülmektedir. Otel çalışanlarının dışsal iş tatminlerine en büyük etkiyi tutarlılık boyutunun yaptığı görülmektedir. Profesyonelleşme ve formalleşme değişkenlerinin dışsal iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı olmakla birlikte tutarlılık boyutuna kıyasla düşüktür. Formalleşme, profesyonelleşme ve tutarlılık boyutları dışsal iş tatmininin %74'ünü açıklamaktadır. Bu bulgular araştırmanın H1d, H1e ve H1f hipotezlerinin desteklendiğini göstermektedir.

Kurumsallaşma alt boyutları ile açıkça konuşma isteği arasındaki ilişki incelendiğinde; formalleşme ve tutarlılık boyutlarının açıkça konuşma isteği boyutunu olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkiledikleri görülmektedir. Analiz sonucunda otel çalışanlarının açıkça konuşma isteği üzerinde profesyonelleşme boyutunun olumsuz ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin görülmemesi nedeniyle H2b hipotezi desteklenmemiştir. Formalleşme, profesyonelleşme ve tutarlılık boyutları açıkça konuşma isteği değişkeninin %42'sini açıklamaktadır. Bu bulgular ışığında araştırmanın H2a ve H2c hipotezleri ile araştırılan ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Kurumsallaşma alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki yol analizi incelendiğinde sadece profesyonelleşme ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Katılımcıların işten ayrılma niyeti isteği üzerinde tutarlılık ve formalleşme boyutlarının olumsuz ve istatistiksel olarak anlamsız etkilerinin görülmesi nedeniyle H3c ve H3a hipotezleri desteklenmemiştir. Profesyonelleşme katılımcıların işten ayrılma niyetlerini %15 oranında açıklamıştır. Bu durumda sadece H3b hipotezi desteklenmiştir.

Yol analizi ile test edilen yapı içerisinde kurumsallaşma düzeyinin en iyi açıkladığı değişken %74 ile dışsal iş tatmini olurken, içsel iş tatmini %54, açıkça konuşma isteği ise %42 ile açıklanmıştır. Bağımsız değişkenin en düşük düzeyde açıkladığı değişken %12 ile işten ayrılma niyeti olmuştur.

**Tablo 4:Yapısal eşitlik modeli yol analizi betimleyici istatistikler ve hipotez sonuçları**

Hipotez	İlişki	Yönü	Katsayı	t değeri	P	R <sup>2</sup>	Hipotez Sonucu
<b>0,54</b>							
H1a	FORM → İÇSEL	+	0,26	<b>5,29</b>	<b>p≤0,01</b>		<b>Desteklendi</b>
H1b	PROF → İÇSEL	+	0,08	1,21	p≤0,05		Desteklenmedi
H1c	TUT → İÇSEL	+	0,47	<b>6,58</b>	<b>p≤0,01</b>		<b>Desteklendi</b>
<b>0,74</b>							
H1d	FORM → DIŞ	+	0,20	<b>5,09</b>	<b>p≤0,01</b>		<b>Desteklendi</b>
H1e	PROF → DIŞ	+	0,12	<b>2,28</b>	<b>p≤0,05</b>		<b>Desteklendi</b>
H1f	TUT → DIŞ	+	0,61	<b>9,65</b>	<b>p≤0,01</b>		<b>Desteklendi</b>
<b>0,42</b>							
H2a	FORM → AK	+	0,38	<b>8,22</b>	<b>p≤0,01</b>		<b>Desteklendi</b>
H2b	PROF → AK	-	-0,00	-0,08	p≤0,05		Desteklenmedi
H2c	TUT → AK	+	0,34	<b>5,32</b>	<b>p≤0,01</b>		<b>Desteklendi</b>
<b>0,15</b>							
H3a	FORM → İA	-	-0,07	-1,38	p≤0,05		Desteklenmedi
H3b	PROF → İA	-	-0,32	<b>-4,47</b>	<b>p≤0,01</b>		<b>Desteklendi</b>
H3c	TUT → İA	-	-0,02	-0,30	p≤0,01		Desteklenmedi
<b>Uyum İyilikleri:</b> Ki-Kare/df:2701,94/804=3,36062, RMSEA:0,052, GFI:0,87 CFI:0,98 NFI:0,98 NNFI:0,98 RFI:0,97 RMR:0,061SRMR:0,055 AGFI:0,86							
FORM: Formalleşme, PROF: Profesyonelleşme, TUT: Tutarlılık, AK: Açıkça Konuşma, İA: İşten Ayrılma Niyeti, İÇSEL: İçsel İş Tatmini, DIŞSAL: Dışsal İş Tatmini							

## 6. Sonuçlar ve Öneriler

Yapılan analiz sonucunda genel olarak kurumsallaşma düzeylerinin iş tatmini üzerine olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır, bu durum literatürde yer alan çalışma sonuçlarıyla (Vitell vd., 2008; Kaptanoğlu, 2011) uyumludur. Çalışmada kurumsallaşma alt boyutlarından formalleşme ve tutarlılık ile içsel iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu, profesyonelleşme boyutunun ise içsel iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumu anlamak için profesyonelleşme alt boyutunun maddeleri incelendiğinde, değerlendirmeye dahil edilen maddelerin dört tanesinin işgören seçimi ve ödüllendirmeye ilgili olduğu görülmektedir. Bu durumu işgörenlerin işletmelerin insan kaynakları uygulamalarına olan güvenini kayb ettikleri şeklinde yorumlamak mümkündür. Bu noktadan hareketle yöneticiler işgören seçimi, ödüllendirme gibi insan kaynakları uygulamalarının etkinliğini arttıracak yollar bularak işgörenlerin iş tatminleri üzerinde olumlu bir etkiye

sahip olabilirler. Ayrıca Türkiye’de insan kaynakları uygulamalarında, özellikle de işe alım süreçlerinde liyakat sisteminin tam olarak uygulanmaması, işgörenlerin bir kısmının bu uygulamalardan yararlanmış olma ihtimalini de akla getirmektedir.

Kurumsallaşma düzeyinin alt boyutlarının tamamı ile iş tatmininin dışsal boyutu arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Çalışma yaşamındaki olumlu gelişmeler olarak özetleyebilecek kurumsallaşma çabalarının iş görenlerin çalışma koşulları, yönetim şekli, ücret vb koşullarının da iyileşmesi anlamına gelmektedir. Bu durum literatürde de yer alan çevre koşullarının iş tatmini üzerindeki olumlu etkisini destekler niteliktedir (Hazer vd., 2011; Çekmecelioğlu, 2005).

Kurumsallaşma düzeyi ile açıkça konuşma düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; formelleşme ve tutarlılık boyutları ile açıkça konuşma isteği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığı ortaya çıkarken, profesyonelleşme boyutu ile anlamlı ilişkiye ratlanmamıştır. Otel işletmelerinde iş görenlerin “neyi nasıl” yapacaklarının yazılı olarak ortaya konması iş görenlerin otel yararına olabilecek önerileri daha rahatlıkla dile getirmesini sağlayacaktır. Kendisini rahatlıkla ifade edebilen çalışanların iş tatminleri de yükselmektedir (Koyuncu vd., 2013). Ayrıca yöneticilerin tutarlı davranışlar ile birlikte kuracakları iyi bir ödül ve ceza sisteminin çalışanların fikirlerini açıkça söyleyerek daha nitelikli bir hizmetin oluşturulmasına katkı verecekleri açıktır. Bu durum işletme içerisindeki gereksiz konuşmaları ortadan kaldırırken işletmeye karşı sadakati ve verimliliğide arttıracaktır (Rees vd., 2013; Detert vd., 2013).

Kurumsallaşma düzeyinin alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında; sadece profesyonelleşme boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğunun mavi yakalı olarak adlandırabileceğimiz servis, kat hizmetleri ve güvenlik gibi hizmeti bizzat üreten departmanlarda çalışması ve eğitim seviyelerinin (Tablo 2) düşük olması nedeniyle daha çok yaşadıkları davranışlara önem verdikleri söylenebilir. Çalışmanın en ilginç bulgularından bir tanesi kurumsallaşma boyutlarından profesyonelleşme ile iş tatmini ve açıkça konuşma isteği arasında anlamlı bir ilişki yokken işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir ilişkinin varlığıdır. Bu durum iş görenlerin açıkça konuşmak ve içsel iş tatmini için işletme uygulamalarının tutarlı ve kurallı olmasının yeterli olduğunu düşündüklerini ve objektif personel seçimi, performans dayalı terfi ve uzman görevlendirme gibi yaşadıkları uygulamalara göre işletmede çalışmayı devam ettirme kararı verdiklerini göstermektedir. Bu durum biraz zorlamayla da olsa, işgörenlerin işe girmesi ve işte mutlu olmaları için işletme uygulamalarının kurallı ve tutarlı olmasının yeterli olduğunu düşündükleri, ancak işte kalmaları için yapılan işin ve terfilerin liyakata göre yapılması gibi yönetimden profesyonel davranışlar bekledikleri şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın yapıldığı Antalya ve İstanbul dışında farklı bölgelerde, üç ve dört yıldızlı oteller de ve seyahat acenteleri gibi farklı turizm sektörlerinde tekrarlanması; bu araştırmada elde edilen bulguların geçerliliğinin test edilmesini olanaklı kılacaktır.

## 7. Kaynakça

- Akbar, E., ve Najmeh Mohammadi, Y. (2016). The Relationship Between Institutionalization of Ethics and Quality of Work Life with Managers' Job satisfaction. *International Business Management*, 10(7), s. 1177-1182.
- Akçadağ, S., ve Özdemir, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul’da yapılan Amprik Bir Çalışma. *Koceli Üniveristesesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 167-193.

- Akova, O. Çetin, G. ve Özdemir, E. (2015). "The Relation Between Demographic Factors And The Turnover Intention In Pre-Opening Hotel Businesses". *11th International Strategic Management Conference*, (s. 377-384).
- Alpay G., Bodur, M., Yılmaz, C., Çetinkaya, S., ve Arıkan, L. (2008). "Performance Implication of Process in Family Owned Businesses; Evidence From Emerging Economy". *Journal Of world Business* 43, 435-448.
- Apaydın, F. (2008). "Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performanslarına Etkileri". *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 121-145.
- Baycan, Aslı (1985). *An Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Budak, İ. (2013). Yöneticilerle Açıkça Konuşabilme Düzeyinin Genel Konuşma Nedenlerine Etkisi: Üniversitelerde Bir Araştırma. *Erciye Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (41), s. 111-136.
- Cheng, Cheng, J.-W., Lu, K.-M., Chang, Y., ve Johnstone, S. (2013). "Voice Behavior And Work Engagement: The Moderating Role of Supervisor-Attributed Motives". *Asia Pacific Journal of Human Resources* (51), 81-102.
- Craig, P. C., ve Harlos, K. H. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*(20), 331-369.
- Çakıcı, A. ve Özer, B.Ş. (2007). "Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 87-110.
- Çakıcı, A. ve Özer, B.Ş. (2008). "Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darbogazı". *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 15 (1), 41-57.
- Çekmecelioğlu, H.G: (2005). "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Araştırma". *C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2), 23-32.
- Çetin, Ş. ve Çakmakçı, C. (2012). "Çalışan Sesliliği Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması". *KHO Bilim Dergisi*, 22 (2), 1-19.
- Çetinkaya, A.Ş. ve Korkmaz, E.V. (2018). "Institutionalization and Emotional Labor Behavior: A Research in Hospitality Organisations". *Sosyo Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal of Social Economics Research)*, 18 (35), 64-77.
- Çetinkaya, A. Ş., Karayel, S., ve Tefek, A. (2018). "The Effect of Institutional on Firm Performance". *Management and Business Research Quarterly*, 16-38.
- Demir, M. ve Tütüncü, Ö. (2010). "Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki". *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1), 64-74.
- Detert, J. R., Burris, E. R., Harrison, D. A., ve Martin, S. R. (2013). "Voice Flows to and around Leaders: Understanding When Units Are Helped or Hurt by Employee Voice". *Administrative Science Quarterly*, 58 (4), s. 624-668.
- Dyne, L. V., Ang, S., ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 6(40), 1359-1392.
- Emiroğlu, B.D. ve Akova, O. (2015). "The Relationship Between Turnover Intention And Demographic Factors in Hotel Businesses: A Study At Five Star Hotels in İstanbul". *11th International Strategic Management Conference 2015*, (s. 385 – 397).
- Gülcan, G. (2008). *İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgütsel Vatandaşlık İlişkisine Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. J., ve Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Hazer, O., Buğday, E. B., ve Aslan, Ö. (2011)." Measuring the Job satisfaction Level of Housekeeping". *The International Journal of Humanities*, 8 (11), 10-19.
- Kaptanoğlu, N.B. (2011). *İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi Ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans tezi, İstanbul: Marmara Üniveristesi
- Karabulut, A.T. (2008)."Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları:İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerine Bir Araştırma". *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 15 (2), s. 643-676.
- Karacaoğlu, K. ve Sözbilen, G. (2013). "Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi:Nevşehir İLinde Uygulama". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24 (1), 41-56.
- Karakaş, A. (2017). "Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otel İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (1), s. 80-112.
- Karpuzoğlu, E. (2004). "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, Aile İşletmelerinin Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliliği". *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, (s. 42-53).
- Kaya, İ. (2007). "Otel İşletmelerinde İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 355-372.
- Kıracı, M. ve Alkara, İ. (2009)." Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği". *Afyon Kocatepe Üniveristesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 167-197.
- Koyuncu, M., Burke, R., Fixenbaum, L., ve Tekin, Y. (2013). "Antecedents and Consequences of Employee Voice Behavior Among Front-Line Employees in Turkish Hotels". *Anatolia-An International Tourism andHospitalty Research*, 24 (3), 427-437.
- Kuşlivan, Z. ve Kuşlivan, S.(2005). "Otel işletmelerinde İş ve İşletme ile ilgili Faktörlerin İş gören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi:Nevşehir Örneği". *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (2), 183-205.
- Lee, J.-S., Back, K.-J., ve Chan, E. S. (2015). Quality of Work Life and Job Satisfaction Among Frontline Hotel Employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 768-789.
- McMahon, F. ve Denvir, A. (1992)." Labour Turnover in London Hotels and the Cost Effectiveness of Preventative Measures". *International Journal of Hospitality Management*, 11 (2), 143-154.
- Milliken, F. J., ve Morrison, E. W. (2003a). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Schipani, C. A., Bishara, N. D., ve Prado, A. M. (2005). "Linking Workplace Practices to Community Engagement: The Case for Encouraging Employee Voice". *Academy of Management Perspective*, 29 (4), 405-421.
- Milliken, F. J., W.Morrison, E., ve Hewlin, P. F. (2003b). , "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why", , Vol.40, No.6, 2003, ss. *Journal of Management Studies*, 6(40), 1453-1476.
- Morrison, E. W. (2011). "Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research". *The Academy of Management Annals*, 5 (1), 373-412.
- Özdemir, E. ve Akpınar, A.T. (2002)." Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), 85-105.



- Özer, G. ve Günlük, M. (2010). "Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimlerine Etkisi". *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), 459-485.
- Öztürk, A. B., Hançer, M., ve Im, J. Y. (2014). "Job Characteristics, Job Satisfaction and Organizational Commitment for Hotel Workers in Turkey". *Journal of Hospitality Marketing&Management* (23), 294-313.
- Pekdemir, I., Kocoğlu, M., ve Çetin Gürkan, G. (2013). "Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü :MBA Öğrencilerine Yönelik Araştırma". *İ.Ü.İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi* (75), 83-104.
- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2010). "Otel İşletmelerinde İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otelleri İş Görenleri Üzerine Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 43-72.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). "Algılanan İş güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin İncelenmesi". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 143-164.
- Raub, S. ve Robert, C. (2012). "Empowerment, Organizational Commitment and Voice Behavior inthe Hospitality Industry:Evidence from a Multinational Sample". *Cornel Hospitality Quarterly*, 54 (2), 136-148.
- Rees, C., Alfes, K., ve Gatenby, M. (2013). "Employee Voice and Engagement: Connections and Consequences". *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (14), s. 2780-2798.
- Şanal, M. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapsal Eşitlik Modeline Giriş, Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamalar*. Ankara: Ekinols.
- Singh, J., Willem V. ve Gary K.R. (1996). "Do Organizational Practices Matter In Role Stress Processes? A Study Of Direct And Moderating Effects For Marketing-Oriented Boundary Spanners". *Journal of Marketing* (60), 69-86.
- Tucer, M. (2014). "Otel Çalışanlarının İşten Ayrılma Eğilimi:Sayfiye ve Şehir Otellerinde Bir Uygulama" . *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 18 (3), 419-430.
- Üngüren, E. ve Doğan, H. (2010). "Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin düzeylerinin Chaid Analiz Yöntemiyle Değerlendirilmesi". *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11 (2), s. 39-53.
- Vitell, S. J., ve Singhapakdi, A (2008). "The Role of Ethics İnstitutionalization in Influencing Organizational Commitment, Job Satisfaction an Esprit de Corps". *Journal of Business ethics* (81), 343-353.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (21), 497-507.
- Yılmaz,V. ve Çelik, E. (2009). *Lisrel İle Yapısal Eşitlik Modeli1, Temel Kavramlar, Uygulamalar, Programlama*. Ankara: Page Akademi.
- Yirik, Ş. ve Ören, D. (2014). "A Study to Determine THE relationship between JOB satisfaction and Tendency Of Employees of 5 star Hotel Operatiing 12 Months in Belek". *International Journal Of Alanya Faculty of Business*, 6 (2), 97-117.
- Zopiatis, Anastasios vd., (2014). "Job İnvolvement, Commitment, Satisfaction And Turnover: Evidence". *Tourism Management*, 41, 129-140.

#### İnternet Kaynakları

<http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR-201131/turizm-belgeli-tesisler.html> (Erişim Tarihi: 04.09.2020)