

ÖDÜLLENDİRMEİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA*

Işıl USTA

Arş. Gör., Trakya Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, isilusta@gmail.com

Derman KÜÇÜKALTAN

Prof. Dr., Trakya Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

ÖZET

İnsan kaynakları, örgütlerin en önemli bileşenidir. Rekabetin her geçen gün arttığı küresel dünyada, etkili ve verimli işgörelere sahip olmak örgütlere büyük avantajlar sağlamaktadır. İşgörelenler, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan kişilerdir. Bunun için örgütlerin işgörelenlerin beklentileri örgütler tarafından tatmin edilmektedir. Ödüller, işgörelenlerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması için kullanılan araçların başında gelmektedir. Ödüllendirme sisteminin ana amacı, doğru insanları doğru zamanda örgüte çekmek, elde tutmak ve motive etmektir. Örgütsel bağlılık, gelişen iş dünyasında örgütsel hedeflerin başarılmasında önemli ve vazgeçilemez bir rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılık, işgörelenlerin istek ve ihtiyaçlarının tatmininin bir sonucudur. Örgütsel bağlılık, kaliteli mal ve hizmet üretmekte ayrıca işgörelen devir hızını azaltmada önemli bir araçtır. Bu çalışmada, ödüllendirme, ödül yönetimi ve örgütsel bağlılık kavramları açıklanmış; ödüllendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki irdelenmiştir. Son bölümde İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde görev yapan işgörelenler üzerinde ödüllendirmenin örgütsel bağlılığa etkisini ölçmek amacıyla uygulanan anket sonucu elde edilen analiz ve bulgular yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Ödül, Ödüllendirme Sistemi, Örgütsel Bağlılık, İstanbul, Otel işletmeleri.

Jel Kod: M12, M19

* Bu makale adı geçen yazarlar tarafından Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda tamamlanan (2012) yüksek lisans tezinden derlenmiştir.

Dergiye Gönderilme Tarihi: 12.04.2012

Yayına Kabul Tarihi: 17.05.2012

THE EFFECT OF REWARDING ON ORGANIZATIONAL
COMMITMENT IN HOTELS: A RESEARCH ON THE
FIVE STAR HOTELS IN ISTANBUL
ABSTRACT

ABSTRACT

Human Resources are the most important component of organizations. In a global world where competition is increasing day by day, effective and efficient employees provide significant advantages to organizations. Therefore, expectations of employees have to be satisfied by organizations. Rewards are one of the important means which are used to meet the needs and expectations of employees. The main goal of the rewarding systems is to attract the right people right on time, to retain and to motivate them. Organizational commitment plays an important and indispensable role in the developing business world in order to achieve the organizational goals. Organizational commitment is the result (outcome) satisfaction of employees' demand and needs. Organizational commitment is an important instrument for producing quality goods and services as well as reducing employee turnover. In this study; the notions of rewarding, reward management and organizational commitment have been defined; the relationship between rewarding and organizational commitment has been examined. In the last part analysis and findings which have been gained by the questionnaire, that has been implemented on the employees who work in the five star hotels of Istanbul, in order to measure the effect of rewarding on organizational commitment have been displayed.

Keywords: Reward, Rewarding System, Organizational Commitment, Istanbul, Hotel Enterprises.

Jel Code: M12, M19

GİRİŞ

Örgütlerin ulaşmak istedikleri hedefleri olduğu gibi işgörenlerin de ulaşmak istediği hedefler ve karşılanması gereken ihtiyaçları vardır. İşgörenler, istek ve ihtiyaçları karşılandığı sürece işine özen gösterir, bilgi ve birikimlerini uygulamaya aktarır. İşgörene, yaptığı işin karşılığında verilen ödüller motive olmalarını sağlamaktadır. İşgörenler, ödüller sayesinde istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilir; örgütün kendisine gösterdiği değeri, işletmeye de göstererek amaçlara ulaşmada en önemli bileşen haline gelebilirler. İhtiyaçları ve istekleri karşılanan işgören örgüte bağlanır. Bağlılık, kişilere göre farklı düzeylerde farklı şekillerde olabilir. Örgüte tam anlamıyla bağlanan bir işgörenin kendi değer ve inançları örgütün değer ve inançlarıyla uyumu demektir. Aynı zamanda işgören, örgütün amaçlarını, hedeflerini benimsemiş ve onlara giden yolda gereken çabayı göstermeye gönüllü olmuştur.

1. Ödüllendirme Kavramı ve Kapsamı

Ödül; bir başarı karşılığında verilen armağan, mükafattır (www.tdk.gov.tr, 28.10.2010). İşgörenler istenileni yapıyorsa sevdikleri teşviklerle ödüllendirilmelidir. Ödüllendirme, olumlu bir sonuçtur; işgörenler, olumlu sonuçlara eğilim gösterip, olumsuz sonuçlardan uzak durmayı tercih ederler (Nelson ve Economy, 2010: 77). Kişi davranışlarının tekrarlanma olasılığını yükselten her sonuç ödül olarak, nitelendirilir (Koçel, 2005: 647).

Ödüller, işgörenin emeğinin ve başarısının karşılığında verilir. Bu ödüller kimi zaman ücret artışı, prim, ikramiye gibi maddi unsurlar olurken kimi zaman takdir, teşekkür, yetki verme gibi manevi unsurlar da olabilir. Maddi ödüller, maddi olmayan ödüllere göre daha uzun süreli bir etkiye sahiptir. Maddi olmayan ödüller işgöreni, diğer bir ödüle ulaşması için daha sıkı ve iyi çalışması yönünde güdülemektedir. Maddi olmayan ödül, işgören için gurur kaynağı olur; çünkü başarının somut bir sembolüdür. Bunların yanı sıra işgören para gibi bir maddi ödül aldıysa bunu ihtiyacına göre kullanabilir. Maddi ödüller, ekonomik yönden sıkıntı çeken işgörenler tarafından tercih edilmektedir (Yenipınar, 2005: 197). Örgütlerde cezalar yerine ödüllerin konulması bireylerin gelişimi açısından yararlı olmaktadır. Ödül, hem istenilen davranışın sürekli ortaya çıkmasını, hem de istenmeyen davranışların yok olmasını sağlamaktadır (Güney, 2009: 354).

Her insan farklı değerlere sahip olduğu gibi her insanın ödül beklentisi de farklı olacaktır. Fakat ödül almanın bazı genel yararları herkesçe kabul görmektedir. Bunlardan birkaçı aşağıdaki gibidir (Aguanno, 2004: 13):

- Olağandışı çabaların takdir edilmesi,
- Değişen davranışların takdir edilmesi,

- Olağandışı başarıların takdir edilmesi,
- Daha geniş grup tarafından kabul edilebilme,
- İşinin güvence altında olduğu hissi,
- Kişisel başarı hissi ve
- Tatmin duygusu.

İlk üç maddede yöneticiler, işgörenlerin gayretlerini, başarılarını ve değişime ayak uydurmalarını takdir ederler. Diğer maddelerde ise işgörenin ödül aldığı anda neler hissettiği vurgulanmıştır.

1.2. Ödüllendirme Sistemi

Ödüllendirme sistemi; örgütün işgörenlerini, katkıları, yetenekleri, becerileri ve piyasa değerleriyle uyumlu olarak ödüllendirmek için kurduğu politikalar, süreçler ve uygulamalardan oluşmaktadır (Armstrong, 2002: 4). Ödül yönetimi, işgörenlerin örgütler için değerleriyle uyumlu olarak adil, eşit ve tutarlı ödüllendirilmesi amacıyla formüle edilen ve uygulanan strateji ve politikalarla ilgilenmektedir (Armstrong ve Murlis, 2007: 3).

Esas itibarıyla ödül sistemi örgütler tarafından; doğru insanları doğru zamanlarda doğru iş, görev ve roller için, katılımından dolayı en iyiyi takdir ederek, ödül vererek elinde tutabilmek; çalışanların en yüksek kapasitelerini kullanarak katılmalarını motive edebilmek için devam ettirilmektedir (Shields, 2007: 34-35). Ödüllendirme sistemi aynı zamanda örgüt içinde hangi davranışların yapılması gerektiğini, hangilerinin yapılmaması gerektiğini göstermektedir. Örgüt içinde yapılması istenilen davranışlar ödüllendirilmekte; işgörenler de buna göre performanslarını düzeltmektedirler.

Özellikle, ödül yönetiminin amaçları aşağıdaki gibidir (Armstrong, 2010: 9):

- Yüksek performanslar aracılığıyla iş amaçlarının başarılmasını desteklemek,
- Kurumsal kültürü geliştirmek ve desteklemek,
- Davranışlar ve gelirler açısından neyin önemli olduğunu açıklamak,
- İşgörenleri yarattıkları değerlere göre ödüllendirmek,
- Örgütün değerlerine göre işgörenleri ödüllendirmek,

- İşgörenlerin ihtiyaçlarıyla ödül uygulamalarını aynı hizaya getirmek,
- Örgüt için gerekli yüksek kalitede işgücünü çekmeye ve elinde tutabilmeye yardım etmek,
- İşgörenlerin katılımını kazandırmak.

Ödüllendirme sistemlerinin en önemli özelliği örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için işgörenleri motive ederek elde tutmak ve yetenekli işgörenleri işletmeye çekmektir. Ödüllendirme sisteminin, örgütün amaçlarına ulaşmayı sağlaması için sistem geliştirilirken hiçbir detay gözden kaçırılmamalıdır. Etkili bir ödüllendirme sistemi, örgütün amaçlarına ulaşmayı sağlayacak ve örgüt stratejilerine uygun olmalıdır; örgütün bütünüyle ve işgörenlerle uyum sağlamalıdır. İşgörenlerin ihtiyaçları birbirinden farklıdır. İnsanlar tutum, kişilik ve diğer önemli kişisel değişkenler açısından da farklıdır. Bu yüzden yöneticiler bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak ödülleri belirlemelidir.

Ödüllendirme sistemi şeffaf olmalıdır. Şeffaflık, insanların ödül süreçlerinin nasıl uygulandığını ve onlar tarafından nasıl etkileneceklerini anlaması demektir (Armstrong ve Brown, 2006: 17). Yöneticiler ödülleri performansa göre dağıtmalı, ödülün etkisini arttırmak için görünürlülüğünü sağlamalıdır. İşgörenler, yaptıkları işin karşılığının belirsiz olmasını istemezler, bu nedenle hangi ödülün ne zaman verileceği sistem oluşturulurken belirtilmelidir. Sadece olağandışı başarılar ve davranışlar ödüllendirilmemelidir. Yüksek verim eğrisinin sonunda sadece bunları ödüllendirmek, örgütün temel işlerini yapan çoğu işgören üzerinde negatif bir etkinin yayılmasına neden olabilir (Aguanno, 2004: 14). Etkin bir ödül sisteminin olmazsa olmazı, ödüllerin adil ve eşit olması gerekliliğidir. Ödül alan kişi ödülünü, örgüt içinde ya da dışındaki diğer bir işgörenle; şu andaki ödül ve diğer zamanlarda verilen ödülleri, aldığı ödül ile daha önce söz verilenler arasında bir kıyaslama yapacaktır (Yenipinar, 2005: 209). İşgören, emeğine değer verilmesini ister, eğer aynı kategorideki başka bir örgüt daha iyi bir ödüllendirme yapıyorsa işgörenler o örgüte doğru kaymaya başlar.

1.3. Stratejik Ödül Yönetimi

Stratejik ödül yönetimi, uzun yıllar boyunca uygulanacak ödül stratejilerini ve bu stratejilere dayanan rehber ilkeleri geliştiren ve uygulayan bir yaklaşımdır (Armstrong, 2007: 48). Stratejik ödül yönetimi, uzun döneme odaklıdır ve uzun dönemde fayda sağlamak amaçlanır. Schuster ve Zinghein'e göre ödül stratejileri örgütün şu anda bulunduğu konumdan gelecekte bulunmak istediği konuma doğru bir yol haritası sağlamaktadır (Armstrong, 2002: 83). Stratejik ödül yönetimi, örgütün stratejik amaçları doğrultusunda oluşturulmakta; uzun dönemde örgütün işgörenleri elde tutmasını sağlayarak örgüte sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır.

Brown'a göre etkili bir ödül stratejisi için iyi tanımlanmış ve örgüt amaçlarıyla bağlantılı açıkça planlanmış hedeflere sahip olunmalı; stratejiler örgütün ihtiyaçlarına ve insanlara uygun hale getirilmeli; kalıcı ve birbiriyle ilişkili, iyi kombine edilmiş ücret ve ödül programlarına sahip olunmalı; belki de en önemli olan ve çoğu zaman aldırış edilmeyen üçüncü gereklilik ise etkileyici ve destekleyici insan kaynakları ile yerinde ve zamanında olan ödül aşamaları oluşturulmalıdır (Brown, 2001: 14).

Etili bir ödül stratejisinde; örgütün amaçları, hedefleri ve yönetim kademeleri baz alınarak ödül oluşturulmaktadır. Ödül stratejileri, hangi davranışın yapılmasının gerekli olduğu ve bu davranışı yapanların ne ile ödüllendirileceğini açıkça belirtmelidir. İşgörenler de bu stratejiler doğrultusunda kendi ihtiyaçlarını karşılamak için davranışlar sergilemektedir. Böylece bireysel ihtiyaçlar karşılanırken örgütün amaçlarına da hizmet edilmiş olur.

2. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Kapsamı

Kelime anlamı olarak bağlılık (commitment) adanma, sadakat olarak açıklanabilir. Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir (Balay, 2000: 14). İnsanların olduğu her yerde bağlılık söz konusu olmaktadır. Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütle tam anlamıyla özdeşleştiği zaman yani amaçları ve değer sistemlerini anladığında ve kendi adına çaba harcamaya gönüllü olduğunda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütün amaçlarını kabul etmesi, örgütün de ötesinde çaba sarfetmeye gönüllü olması ve örgütte kalması olarak tanımlanabilir (Subramaniam vd., 2002: 304). Bağlılık, bağlanma ve sadakat ile ilgilidir ve üç bileşene sahiptir. Bunlar; örgütle özdeşleşme (örgütün amaç ve değerleriyle), örgütte kalmayı isteme ve örgütün de ötesinde çok çalışmaya gönüllü olmasıdır (Armstrong, 1998: 26).

Bağlılık kavramını ilk inceleyenlerden olan Harold Guetzkov bağlılığı, kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak nitelendirmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6). Bu davranış, amaca süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle şekillenmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6). Konu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (Gül, 2002: 37). Örgütsel bağlılık kavramı birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır.

Türkiye'de yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık "organizational commitment" kavramının başlıca iki anlamda kullanıldığı görülmektedir. Buna göre 1995'te Tuncer ve 1993'te Varoğlu bu kavramı "örgütsel bağlılık"; 2000'de Balcı ve 1996'da Celep ise "örgütsel adanmışlık" şeklinde adlandırmışlardır (Balay, 2000: 14). Bu çalışmada ise bu kavramın karşılığı "örgütsel bağlılık" olarak

kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan tanımlara bakıldığında hepsi aynı ortak nokta üzerinde birleşir; işgörenlerin örgütle kendini özdeşleştirme. İşgörenin de örgütün de amacı başarmaktır, örgütsel bağlılıkta hem işgören hem örgüt birlikte başarıya ulaşmaktadır çünkü bir bütünün ayrılmaz parçaları haline gelmektedirler.

Örgütsel bağlılık, örgütün üyelerinin, örgütte aktif olmayı istediklerini ifade etmekte; bunun nasıl devam edeceğini vurgulamakta; işgörenlerin örgüt içinde yüksek statüye sahip olmalarını ve kendilerinden beklenilenin ötesinde katkı yapmaya istekli olduklarını göstermektedir (Hulpia ve Devos, 2010: 566).

Örgütsel bağlılık, en yalın haliyle işgörenlerin örgüte bağlanması demektir. İşgörenler beklentileri karşılandığı sürece işine sarılmaktadır. Tatmin olmuş bir işgören işini dört dörtlük yapmak ister, işine bağlanır, örgütün ayrılmaz bir parçası olduğunu görür. Örgütle kendini bir tutmaya başlar; kendi amaç ve hedeflerini örgütün amaç ve hedefleriyle uyumlu hale getirir; örgütün kazanması demek kendisinin de kazanması, kaybetmesi demek kendisinin de kaybetmesi demektir. Örgütün değerlerini ve vizyonunu benimser; çalıştığı kurumun iyi yerlere gelebilmesi için değişime ayak uydurarak, yaratıcı düşünerek olumlu katkılar yapmaya çalışır. Örgüte bağlı olan bir işgören ne olursa olsun örgütünü yarı yolda bırakmaz, yapabileceğinin en iyisini yapar; işletmenin sorunlarını kendi sorunuymuş gibi görür. Böylece işgören kendisini içinde bulunduğu örgütle özdeşleştirir.

Örgütsel bağlılığın çeşitli yazarlar tarafından çeşitli şekilde tanımlanmasına rağmen bağlı işgören kavramında ortak bir tanım mevcuttur. Genel olarak üzerinde anlaşma sağlanan tanım ise şöyledir: Bağlı işgören ne olursa olsun örgütte kalan, işine düzenli devam eden, tam bir iş gününü kullanan, örgütün yatırımlarını koruyan, örgütün amaçlarını ve vizyonlarını paylaşıdır (Meyer ve Allen, 1997: 3).

Her örgüt işgörenlerinin örgütsel bağlılığını arttırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık işgörenleri problem yaratan değil, problem çözen insanlar haline dönüştürmektedir. Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin görev ve hedefleri gerçekleştirilmede daha fazla çaba harcadığını göstermektedir (İnce ve Gül, 2005: 14). Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler kendilerini oraya ait hissetmekte, başarı için çabalamakta, biz kavramını benimsemekte ve örgütte daha uzun süre yaratıcı faaliyetlerde bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı düşük olan işgörenler ise örgütün amaç ve hedeflerini benimsemedikleri gibi işlerini de verimli bir şekilde yapamamakta ya işi aksatmakta ya devamsızlık yapmaktadır; örgütte uzun süre var olamamaktadırlar.

İşgörenler, örgütsel kurallara karşı çeşitli davranışlar göstermektedirler. İşgörenlerin örgütsel kuralları benimsemeden yerine getirmeleri “uyum davranışı” iken, onların örgütsel kuralları, amaç ve hedefleri, örgütsel tüm çıkarları gönüllü

olarak benimsemeleri ve bunun gereğini yapmaları, “bağlanma davranışı”dır (Tutar, 2007: 104). Dolayısıyla örgütsel bağlılığın oluşması işgörenlerin bağlanma davranışı göstermesiyle olmaktadır.

Örgütsel bağlılığın ilk ve en önemli şartı örgütün amaç ve değerlerinin benimsenmesidir. İşgören, örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemediği takdirde bir bağlıktan söz edilemez. Örgütüne bağlı işgören sadece kendi üzerine düşeni yapıp kenara çekilmez. İşini daha nasıl iyi yapabileceğini, kendini nasıl geliştirebileceğini, örgüte daha nasıl faydalı olabileceğini düşünür.

2.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık alanında tanımların çeşitli olmasının yanı sıra çeşitli sınıflandırmalar da yapılmıştır. Yapılan sınıflandırmalar içinde en çok kullanılan sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çok boyutlu bağlılıktır. Örgütsel davranışçılar, tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak durmuşlar, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Gül, 2002: 40).

Tutum, insanların olaylara, durumlara, kişilere karşı geliştirdikleri davranışlardır. Tutumsal bağlılıkta işgörenler, örgüt içindeki ortama göre yani çalışma koşullarına, meslektaşlarına, işlerine, yöneticilerine ve astlarına karşı çeşitli tutumlar gerçekleştirirler. Huczynski ve Buchanan'a göre tutumsal bağlılık, örgüt amaç ve değerleriyle özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde üç bileşeni içeren bir süreç olarak ele alınmaktadır (Boylu vd.,2007: 56). Tutumsal bağlılık yaklaşımları; Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould, Allen ve Meyer' in yaklaşımlarıdır.

Kanter bağlılığı üçe ayırmıştır; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı (Gül, 2002: 42; İnce ve Gül, 2005: 30). Devama yönelik bağlılık, kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adanmasıdır. Eğer işgören örgütten ayrılmanın maliyetini, örgütte kalmadan yüksek bulursa bağlılık gösterir; tam tersinde ise örgütten ayrılmayı tercih edecektir. Kenetlenme bağlılığında örgütteki herkes birbiriyle iyi ilişkiler içindedir, hepsi ortak bir amaç etrafında ortak değerler ışığında birleşmişlerdir. İşgörenlerde kenetlenme olduğu zaman bütün sorunlar el birliğiyle aşılabılır, yeni gelen işgörenleri dışlama olmaz; kıskançlık, çekememe ve çatışma gibi olumsuz durumlar oluşmaz. Kontrol bağlılığında, işgörenler örgütün norm ve kurallarını kabul ederler ve bu yüzden bağlılık duyarlar. Çünkü örgütün normları, kuralları ve değerleri işgörenlerin değerleriyle uyusmaktadır.

Etzioni örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmıştır (Balay, 2000: 19). Bunlardan ilki yabancılaştırıcı bağlılık, birey örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydan gelmektedir (Balay, 2000: 19). Ahlaki bağlılık ya da moral bağlılıkta ise birey, örgütün amacını ve örgütteki işini

özde değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Balay, 2000: 20). Hesapçı bağlılık ya da çıkara dayalı bağlılıkta ise, ahlaki bağlılığa göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır.

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır (İnce ve Gül, 2005: 34). O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılığın üç boyutu vardır; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme (Bayram, 2005: 130). Uyum boyutunda temel amaç, ödüllere ulaşmaktır. İşgörenler, eğer bir davranışın sonucunda ödül elde edebilmek ya da davranışı sonucunda cezalandırılmamak için yeni davranışlar geliştirmektedir. Özdeşleşme boyutunda, işgören örgütün amaç ve hedeflerini, değerlerini kabullenmektedir. Kendini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görür. İşgörenin amaçları ve değerleriyle örgütün amaç ve değerleri uyumlu olduğu zaman içselleştirme gerçekleşmiş olur.

Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin modeline dayanmaktadır (Gül, 2002 :44). Penley ve Gould'a göre bağlılık; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (İnce ve Gül, 2005: 37). Ahlaki bağlılık örgütün amaçlarını kabullenme ve onlarla özdeşleşme sonucu oluşur. Çıkarıcı bağlılık, işgörenlerin ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklemelerini esas almaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılık işgören kendisine verilen ödül ve cezaların rastgele verildiğini ve iş çevresinde başka iş alternatiflerinin olmadığını düşünmektedir.

Allen ve Meyer 1991'de yaptıkları araştırmalarda, literatürdeki bağlılık tanımlarının kavramsal olarak "istek ve arzular", "algılanan maliyet" ve "zorunluluk" olmak üzere üç tema çerçevesinde gruplandırılabilirliğini savunarak bu temalara dayanan bir bağlılık modeli geliştirmişlerdir (Taşkın ve Dilek, 2010: 39). Örgütsel bağlılık alanında en çok kullanılan model Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık modelidir. Bu araştırmada da Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık modelinden yararlanılmıştır. Model; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşmaktadır (Akroyd vd., 2009: 114; Chang vd., 2007: 354; Chen ve Francesco, 2003: 491; Meyer ve Parfyonova, 2010: 283). Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modelinin üç bileşenine göre bağlılık bir çok forma girebilir. Duygusal bağlılık, örgüte duygusal olarak bağlanma ve örgütte kalmayı isteme olarak; normatif bağlılık örgütte kalmak için zorunluluk hissetme ve devam bağlılığı, örgütten ayrılmayla ilgili olan maliyetlerin farkında olmak olarak ifade edilmektedir (Meyer vd., 2011: 1).

Bu üç bileşene en genel açıdan bakıldığında, bağlılığın tanımı "işgörenin örgütle olan ilişkisini karakterize eden psikolojik durumu ve işgörenin örgüt üyeliğine devam edip etmeyeceği konusunda alacağı kararlarındaki tavsiyeleri olarak" yapılabilir (Cheng ve Stockdale, 2003: 466).

Duygusal bağlılık, işgörenlerin örgüte duygusal olarak bağlandığı ve örgütle kendini özdeşleştirdiği bağlılık türüdür. Örgüte güçlü duygusal olarak bağlı olan işgörenler, çalışmayı devam ettirirler çünkü bunu isterler (Heffner ve Rentsch,

2001: 472; Wasti, 2003: 535). Duygusal bağlılık, işgörenin örgüte girdikten sonra örgütsel değer ve amaçları içselleştirerek bireysel tatminini sağlamasından kaynaklanır.

Devam bağlılığı, insanların örgüte girerken yaşam alternatiflerini fark etmelerini sağlayabilmektedir. Kişisel karakteristik özelliklerin bu tür bağlılığın bir formu olduğu tartışılabilir bir konudur, çünkü çalışkan ve hırslı insanlar diğer iş alternatiflerini denemek isteyebilirler (Woods vd., 2010: 114). Bu bağlılık türünde işgörenler örgüte yaptığı yatırımların karşılığını almak, istenmeyen maliyetlerden kaçmak için örgütte kalmaktadır.

Normatif bağlılık ise işgörenlerin amaçlarla ilgili amaçlara giden yolda devam etme zorunluluğuna sahip olması zihniyeti tarafından karakterize edilmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 316). Normatif bağlılık ise örgüte giriş öncesinde kişinin değer yargılarından, tecrübelerinden, iş ve aile çevresinden, kültürel birikimler ve sosyalizasyon sürecinden kaynaklanır.

Başka bir deyişle duygusal bağlılık, “bu örgütte kalmak istiyorum” ifadesini, normatif bağlılık “bu örgütte kalmalıyım” ifadesini içermektedir (Allen, 2003: 513).

Örgütsel bağlılık sınıflandırmalarından olan davranışsal bağlılık; daha çok işgörenlerin geçmiş davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreciyle ilgilidir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6). Davranışsal bağlılıkta işgören kendi davranışlarına karşı bir tutum sergiler. Uzun süre aynı örgütte çalışan insanlar kendilerine bir takım davranışlar geliştirirler ve bu davranışları benimserler. Onlar için yapacakları en iyi davranış şekli, kendi benimsedikleri davranışlardır; sürekli aynı davranışı sergilemeye başlamakta ve davranışlarını sağlam bir temele dayandırmaktadırlar.

Davranışsal bağlılık yaklaşımları; Becker ile Salancik'in yaklaşımlarıdır. Becker bağlılığı, ilgilerin birikimi (yan bahis) veya örgütün batık maliyetleriyle kavramsallaştırmıştır (Shaw vd., 2003: 1022). İşgörenler, kendileri için önemli değerlerini örgüte aktarırlar. Örgüte zamanlarını, çabalarını harcarlar. Bunlar karşılığında kıdem, emekli aylığı gibi yan faydalar edinmektedirler. Örgüte yatırdıkları kaynaklar kendileri için ne kadar değerliyse örgüte olan bağlılıkları da o derce güçlü olmaktadır. Çünkü yaptıkları yatırım karşılığında yan faydalar elde edebilmektedirler.

Salancik, tutumlar ve davranışlar arasındaki uyumun beraberinde bağlılığı getirdiğini öne sürmüştür (Bolat ve Bolat, 2008: 77). Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Kişi davranışlarına bağlanmakta ve davranışlarıyla uyumlu olan tutumlar göstermektedir.

Çoklu bağlılıklar bakış açısı, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir

başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir (Balay, 2000: 32). Bir işgören, örgüte yaptığı işi nedeniyle bağlı olurken başka bir işgören kendisine verilen ücret nedeniyle bağlı olabilir. İşgörenler birbirinden farklıdır ve işgörenleri işletmeye bağlayan nedenler de birbirinden farklı olmaktadır.

3. Ödüllendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İşgörelere maddi ve manevi olmak üzere iki çeşit ödöl verilir. Maddi ödüller ücret artışı, prim, ikramiye; seyahat, konaklama, sağlık ve emeklilik ödemeleri gibi değeri parayla ölçülen; manevi ödüller ise takdir, teşekkür, terfi, yönetsel kararlara katılma gibi işgöreleri manevi olarak tatmin eden ödüllerden oluşmaktadır. Bir otel işletmesinin iyi bir ödüllendirme sistemi kurarak işgöreleri ödüllendirmesi, yeni işgücünü işletmeye çektiği gibi hali hazırdaki işgöreleri de işletmeye bağlanmalarını sağlamaktadır. Üst yöneticisinin, sabah “günaydın” demesi işgören için büyük bir olaydır. Çünkü işgöreleri sayılmak, fikirlerini özgür bir ortamda söylemek, yaptıklarıyla takdir almak istemektedir. İşgörelere, kendilerini geliştirme imkanı tanınması, işleri hakkında eğitim verilmesi, yeni bilgi ve becerilerin kazandırılması, ilerleme ve terfi olanakları sunulması işgöreleri örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

Otel işletmelerinin sadece ödöl vermesi yeterli olmaz; önemli olan iyi bir ödöl sistemi kurarak, hangi davranışların hangi aralıklarla ödüllendirileceği, ödüllendirmenin ne şekilde yapılacağı önceden işgörelere bildirilmelidir. İşgöreleri de ödölle ulaşabilmek için bütün bilgi ve becerilerini kullanarak işlerine odaklanmalıdır. Bir diğeri önemli husus da ödüllendirmenin adil ve şeffaf yapılması gerektirir. Eğer işgören ödüllendirmenin adil, şeffaf ve yeterli olduğuna inanırsa örgüte bağlılığı da artmaktadır. Örgütler, işgöreleri kaybetmemek için ödüllendirmeye sık sık başvururlardır. Çünkü otel işletmelerinde hizmetin sunumunda işgöreleri davranışları etkili olmaktadır.

4. İşgöreleri Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisini Ölçmek için İstanbul’ daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma

4.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Otel işletmelerinde görev yapan işgöreleri ödüllendirmeye bakış açılarını ve örgütsel bağlılık durumlarını ölçmek için yapılan araştırmanın evrenini Türkiyedeki beş yıldızlı otellerin işgöreleri oluşturmaktadır. Türkiyedeki otel sayısı fazla olduğu için çalışma yapılacak otellere sınırlılık getirilmiştir. Araştırmanın uygulama alanını İstanbul’daki beş yıldızlı otellerin işgöreleri oluşturmuştur. İstanbul doğal ve kültürel güzelliklerinin yanı sıra tarihi güzellikleriyle de dünya turizminin cazibe merkezidir. Her yıl binlerce turist bu güzellikleri görmek için İstanbul’a gelmektedir. Dünyaca ünlü beş yıldızlı otellerin İstanbul’da şubelerinin

bulunması, otellerin kent oteli olması, bütün yıl hizmet vermesi ve örgüt yapılarının yüksek standartlarda olması nedeniyle araştırma için İstanbul'daki beş yıldızlı oteller seçilmiştir. İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün 2011 yılı İstanbul Turizm İstatistikleri verilerine göre İstanbul'da, Kültür ve Turizm Bakanlığı İşletme Belgesi 40 adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır (www.istanbulkulturturizm.gov.tr, 10.05.2011).

4.2. Veri Toplama

Araştırmaya konu olan İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde işgörenleri ödüllendirmenin örgüte olan bağlılıklarını ölçmeye yönelik hazırlanan ödüllendirme anketi Örnek (2009) ve Keskin (2010) tarafından; örgütsel bağlılık anketi Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılığını (duygusal, devam, normatif) temel alarak Çakır (2006), Gözen (2007) ve Şahin (2007) tarafından kullanılan anketlerden yararlanılarak araştırmanın amacına uygun bir şekilde derleme yöntemiyle hazırlanmıştır. Hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde; araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerini ölçmeye yönelik 13 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise; ankete katılan işgörenlerin ödüllendirme ve örgütsel bağlılık hakkındaki algılarını/tutumlarını ölçmek için 40 adet davranış sorusu yöneltilmiştir. Çalışmada İstanbul'daki beş yıldızlı otellerin İnsan Kaynakları departmanlarından ve bazı otellerde diğer departmanlardan bilgiler elde edilmiştir. Bu verileri elde etmek için otellere öncelikle telefon yoluyla ulaşılmış, uygulamanın detayları aktarılmıştır. Randevu talebine olumlu yanıt veren otellere gidilerek anketler verilmiştir; bazı oteller ise e-posta yoluyla anketleri inceleyip değerlendirmiş ve uygun gördüğü takdirde anketlere cevap vermiştir. Anket uygulamasının yapılamadığı otellerdeki bazı işgörenler ise bireysel olarak uygulamaya katılmıştır. Anketler 2011 yılı Mayıs ve Haziran aylarında uygulanmıştır. İstanbul'da yer alan 40 adet beş yıldızlı otelden bazı oteller, şirket politikası gereği anket kabul etmediklerini belirterek anket uygulanması talebine olumsuz yanıt vermişlerdir. Bazı oteller ise anket uygulamayı kabul etmiş ama anketler geri dönmemiştir. Sonuç olarak irtibata geçilebilen 25 adet beş yıldızlı otelden 140 adet anket toplanmıştır. Bu yüzden elde edilen verilerin İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde görev yapan işgörenler için geliştirilmesi konusunda sınırlılıklar doğmuştur.

4.3. Bulgular ve Değerlendirme

Uygulanan anketten elde edilen veriler SPSS 14.0 istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiş ve çıkan sonuçlar yorumlanmıştır. Araştırmada örgütsel bağlılık ve ödüllendirme olmak üzere iki boyut kullanılmıştır. Araştırmaların güvenilir olmaları, bu araştırmaların bilimsel özellik kazanmalarını sağlamaktadır. Bu amaçla yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alfa Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Likert tipi ölçek ile ölçeklendirilen ifadelerin genel güvenilirliği, güvenilirlik analizi ile test edilmiştir. Bunun sonucunda güvenilirlik

katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,97$ olarak hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılık boyutu modelinin Cronbach's alfa değeri 0,954; ödüllendirme boyutu modelinin Cronbach's alfa değeri 0,952 olarak bulunmuştur. Alfa Katsayıları, modelin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerinin ödüllendirme ve örgütsel bağlılığa yönelik algılarında bir fark yaratıp yaratmadığı Mann-Whitney U ve Kruskal- Wallis testleri ile sınanmış, ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmıştır. Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, anne ve babaların eğitim durumu, turizm eğitimi alma, aylık gelir, tam zamanlı iş deneyimi, görev yapılan otel işletmesindeki iş deneyimi süreleri, görev yapılan pozisyon, evli çalışanların eşlerinin iş durumu ile hem örgütsel bağlılık hem de ödüllendirme arasında istatistiksel bir anlamlılık olmadığı tespit edilmiştir. Medeni durumuna bakıldığında ise çalışanların evli ya da bekar olmaları ile örgüte olan bağlılıkları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu sonuca ilişkin tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1: Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirmenin İncelenmesine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Medeni Durum	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer	Ortalamaların Toplamı
Örgütsel Bağlılık	Bekar	82	64,61	5298,00
	Evli	58	78,83	4572,00
	Total	140		
Ödüllendirme	Bekar	82	68,00	5576,00
	Evli	58	74,03	4294,00
	Total	140		

	Örgütsel Bağlılık	Ödüllendirme
Mann-Whitney U	1895,000	2173,000
Wilcoxon W	5298,000	5576,000
Z	-2,045	-,868
Asymp. Sig. (2-tailed)	,041	,385

H_0 : Çalışanların medeni durumları açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark yoktur.

H_1 : Çalışanların medeni durumları açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark vardır.

Tablo 1'deki anlamlılık satırındaki değerler incelendiğinde (Asymp. Sig.); örgütsel bağlılık için $p<0,05$ olduğu için H_0 reddedilmiş olup, evli ve bekar çalışanların örgütsel bağlılık açısından aralarında anlamlı bir fark olduğu tespit

edilmiştir. Evli çalışanların örgütsel bağlılığı bekar çalışanlara göre daha yüksektir. Bu da evli çalışanların bekar çalışanlara göre çalıştıkları otel işletmelerine daha bağlı olduklarını göstermektedir. Evli olan çalışanların ailesinin olması ve sorumluluk sahibi olmaları otel işletmelerine daha bağlı olmalarının bir nedeni olabilir.

Söz konusu değişken ödüllendirme için incelendiğinde evli ve bekar çalışanlar arasında herhangi bir fark olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Örgütsel bağlılık ile ödüllendirme arasındaki ilişkinin derecesi ve gücünü ortaya koyabilmek için basit doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibi tahmin edilmiştir.

Tablo 2: Model Özeti

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmin edilen Standart Hata
,759(a)	,576	,573	11,33108

Modelde yer alan bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini ortaya koyan tablo 2'de korelasyon katsayısı %76 olarak belirlenmiştir. Bu değer, örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişkinin mevcut olduğunu ortaya koymaktadır. Yukarıdaki tabloda belirlilik katsayısı R² değeri verilmiştir. Belirlilik katsayısına göre, bağımlı değişkendeki değişmelerin yaklaşık %58'lik kısmı modeldeki bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Bu da örgütsel bağlılıktaki değişimin %58'lik kısmının ödüllendirmedeki artışlar tarafından açıklandığını ortaya koyabilmektedir.

Tablo 3: Varyans Analizi Tablosu

	Karelerin Toplamı	Df	Ortalama Kareler	F	Sig.(p)
Regresyon	24088,469	1	24088,469	187,615	,000(a)
Hata	17718,274	138	128,393		
Toplam	41806,743	139			

Tablo 3'te yorumlanması gereken önemli değer modelin anlamlılığını gösteren F istatistiği ve bu değer anlamlılık düzeyini gösteren Sig. değeridir. Buna göre doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu ortaya konulmuştur ($p<0,01$).

Tablo 4: Parametre Tahminleri

	Standart Olmayan katsayı		T	Sig.(p)
	B	Standart Hata		
(Sabit)	17,787	4,161	4,274	,000
Ödüllendirme	,764	,056	13,697	,000

Ayrıca tahmin edilen doğrusal regresyon modelinin katsayıları beklenen teoriye göre işaretleri anlamlı bulunmuştur. Test sonucu bu parametreler tek tek istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablo 4'e göre ödüllendirmedeki 1 birimlik artış örgütsel bağlılığı 0,764 birim arttırmaktadır. Böylece çalışanları ödüllendirmenin örgütsel bağlılığı arttıran bir değişken olduğu söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabetin yoğun bir şekilde devam ettiği günümüz dünyasında tüm sektörlerde olduğu gibi otel işletmelerinin de hayatını sürdürmesini sağlayan işgörenlerdir. İşgörenler her zaman var olacağı için ödüllendirme ve örgütsel bağlılık ta her zaman olacaktır. Bu yüzden bu çalışmada güncelliğini hiçbir zaman yitirmeyecek olan konulara değinilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda genellikle işgörenlerin demografik özelliklerinin örgütsel bağlılığa ve ödüllendirmeye bakış açılarını çok fazla etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Sadece evli işgörenlerin bekar işgörelere göre daha fazla bağlılık gösterdiği görülmektedir. Bunların yanı sıra, asıl çalışma konusunu oluşturan ödüllendirmenin örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediğidir. Ödüllendirmedeki artış örgüte olan bağlılığı da arttırmaktadır. Bu bakımdan, yapılan çalışmanın ilgili literatüre katkı sağlayacağı söylenebilir. Buna ek olarak; otel işletmelerinde uygulanan ödüllendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi anketinin otomotiv, tekstil, kimya, eğitim gibi farklı sektörlerde de uygulanabilir. Ödüllendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi otel türlerine göre bağlılık türlerini ve ödül türlerini de ele alarak incelenebilir. Gelecek araştırmalarda hangi ödüllerin hangi bağlılık türünü etkilediğini konu alan çalışmalar yapılarak literatüre katkı sağlanabilir. Ayrıca otel yöneticilerinin belirli dönemlerde konuyla ilgili olarak işgörenler üzerinde anketler uygulayarak elde edecekleri sonuçlara göre ödüllendirme stratejilerini ve sistemlerini düzenlemeleri gerekmektedir. Bu, hem işgörenlerin ödüle ulaşılabilirlikleri hem de işletmeye bağlılıkları açısından önemli olmaktadır.

İşgörenlerin, bilgi ve becerilerini etkili ve verimli bir şekilde uygulamaya aktarması ancak yaptıkları işin karşılığını aldıkları zaman gerçekleşmektedir. Örgütler, işgörenlerin istek ve beklentilerini karşıladığı zaman kendi isteklerinin gerçekleşmesini isteyebilir. Her işgörenin motive olmaya ihtiyacı vardır. Ödüller,

işgörenleri motive ederken ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasını da sağlamaktadır. İşgörenler, emeklerinin karşılığını aldıklarına inandıklarında tatmin olmakta ve daha iyisini yapmak için çalışmaktadırlar. İş tatminine ulaşan işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları artar, kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görüp; başarıları sahiplenirler, problemleri de çözmeye gayret ederler. Dolayısıyla adil, şeffaf ve etkinliği sağlanmış bir ödüllendirme sistemi hem mevcut işgörenlerin elde tutulmasını hem de örgüte yeni ve yetenekli işgücünün çekilmesini sağlamaktadır. Eğer örgütler amaçlarına ulaşmak istiyorlarsa işgörenlerine katkılarının karşılığını veren, örgüt stratejileriyle uyumlu, dinamik, uygulanabilir ve sürdürülebilir ödül sistemlerini kurmalıdırlar. Böylece örgüte bağlı, tatmin olmuş işgörenlerle başarılı işlere imza atılabilir.

Kaynakça

- Aguanno, K. (2004), **101 Ways to Reward Team Members For \$20 (or less)**, Multi-Media Publications Inc., Canada.
- Akroyd, D., Legg, J., Jackowski, M. B., Adams, R. D. (2009), "The Impact of Selected Organizational Variables and Managerial Leadership on Radiation Therapists' Organizational Commitment", **Radiography**, 15, 113-120.
- Allen, N. J. (2003), "Commentary Examining organizational commitment in China", **Journal of Vocational Behavior**, 62, 511-515.
- Armstrong, M. (1998), **Managing People: Practical Guide For Line Managers**, Kogan Page Limited, London.
- Armstrong, M. (2002), **Employee Reward**, Thirt Edition, Chartered Institute Of Personnel And Devolpment, London.
- Armstrong, M. (2007), **A Handbook Of Employee Reward Management And Practice**, 2nd Edition, Kogan Page Limited, London.
- Armstrong, M. (2010), **Armstrong' s Handbook Of Reward Management Practise: Improving Performance Through Reward**, 3rd Edition, Kogan Page Limited, London.
- Armstrong, M., Brown D. (2006), **Strategic Reward Making It Happen**, Kogan Page Limited, London.
- Armstrong, M., Murlis, H. (2007), **Reward Mangement: A Handbook Of Remuneration Strategy And Practise**, 5. Edition, Kogan Page Limited, London.
- Balay, R. (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bayram, L. (2005), "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 59, 125-139.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. (2008), "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11 (19), 75-94.
- Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, E. (2007), "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt: 44 Sayı: 511, 55-74.
- Brown, D. (2001), **Reward Strategies: From Intent To Impact**, Chartered Institute Of Personnel And Devolpment, London.
- Çakır, B. (2006), "SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü, İzmir.
- Chang, H.-T., Chi, N.-W., Miao, M.-C. (2007), "Testing The Relationship Between Three-Component Organizational/Occupational Commitment and Organizational/Occupational Turnover Intention Using a Non Recursive

- Model”, **Journal of Vocational Behavior**, 70, 352-368.
- Chen, Z. X., Francesco, A. M. (2003), “The Relationship Between The Three Components of Commitment and Employee Performance in China”, **Journal of Vocational Behavior**, 62, 490-510.
- Cheng, Y., Stockdale, M. S. (2003), “The Validity of The Three-Component Model of Organizational Commitment in a Chinese Context”, **Journal of Vocational Behavior**, 62, 465-489.
- Gözen, D. E. (2007), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara.
- Gül, H. (2002), “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 2, Sayı: 1, 37-56.
- Güney, S. (2009), **Davranış Bilimleri**, 5. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Heffner, T. S., Rentsch, J. R. (2001), “Organizational Commitment and Social Interaction: A Multiple Constituencies Approach”, **Journal of Vocational Behavior**, 59, 471-490.
- Hulpia, H., Devos, G. (2010), “How Distributed Leadership Can Make a Difference in Teachers’ Organizational Commitment? A Qualitative Study”, **Teaching and Teacher Education An International Journal of Research and Studies**, 26, 565-575.
- İnce, M., Gül, H. (2005), **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitapevi, Konya.
- Keskin, A. (2010), “Ödüllendirmenin Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenleri ve Yöneticileri Güdüleme Düzeyi (Ankara İli Örneği)”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (2005), **İşletme Yöneticiliği**, 10. Baskı, Arıkan, Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997), **Commitment In The Workplace: Theory, Research And Application**, Sage Publications Inc., USA.
- Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001), “Commitment in The Workplace Toward a General Model”, **Human Resource Mangement Review**, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Parfyonova, N. M. (2010), “Normative Commitment in the Workplace: A Theoretical Analysis and Re-conceptualization”, **Human Resource Management Review**, 20, 283-294.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., Parfyonova, N. M. (2011), “Employee Commitment in Context: The Nature and Implication of Commitment Profiles”, **Journal of Vocational Behavior**, www.sciencedirect.com.
- Nelson, B., Economy, P. (2010): **Yöneticilik For Dummies Meraklısına**, Doğan EgmontYayıncılık ve Yapımcılık, İstanbul.
- Örnek, N. (2009), “Ödül Sistemleri ve Ödüllendirmenin Güdülenmeye Etkisi Üzerine İnşaat Sektöründe Bir Uygulama”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Shaw, J. D., Delery, J. E., Abdulla, M. H.A. (2003), "Organizational Commitment and Performance Among Guest Workers and Citizens of an Arab Country", **Journal of Business Research**, 56, 1021– 1030.
- Shields, J. (2007), **Managing Employee Performance And Reward: Concepts, Practices, Strategies**, Cambridge University Press, New York.
- Subramaniam, N., McManus, L., Mia, L. (2002), "Enhancing Hotel Managers' Organisational Commitment: an Investigation of The Impact of Structure, Needfor Achievement and Participative Budgeting", **International Journal of Hospitality Management**, 21, 303–320.
- Şahin, N. (2007), "Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", **Basılmamış Doktora Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Taşkın F., Dilek, R. (2010), "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, 37-46.
- Tutar, H. (2007), "Erzurum' da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 3, 97-120.
- Wasti, S. A. (2003), "The Influence of Cultural Values on Antecedents of Organisational Commitment: An Individual-Level Analysis", **Applied Psychology: An International Review**, 52 (4), 533-554.
- Woods, S. A., West, M. A., (2010), **The Psychology Of Work And Organizations**, Seng Lee Press, Singapore.
- Yazıcıoğlu, İ., Topaloğlu, G. I., (2009), "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi. Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 1/1, 3-16.
- Yenipınar, U. (2005), "Özendirme ve Ödül Yönetimi", **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar**, Editör: Demir, C., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- <http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/belge/1-93412/istanbul-turizm-istatistikleri--2011.html>, Erişim Tarihi: 10.05.2011.
- <http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=%c3%b6d%c3%bcl>, Erişim Tarihi: 28.10.2010.