



Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme

Veysel AĞCA*
Hayrettin ERTAN**

Özet: Örgütlerine bağlılığı yüksek çalışanlara sahip işletmelerde, iş performansının, verimliliğin, iş motivasyonunun, iş tatmininin, örgüt performansının ve işe bağlılığın yüksek, buna karşılık çalışan devri, işe gelmeme ve işe geç gelmenin düşük olduğunu gösteren araştırma bulguları vardır. Bireylerin demografik özellikleri ile örgütlerine bağlılıkları arasında ilişkinin varlığına ilişkin literatürde genel bir düşünce vardır. Bu çalışmada, Antalya'da faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütlerine bağlılıklarının demografik özelliklerine bağlı olarak değişip değişmediği incelenmiştir. Çalışma, 2007 yılının Kasım ayında yürütülmüş ve araştırma örneklemini olarak Antalya'da faaliyette bulunan 20 adet beş yıldızlı otel işletmesi seçilmiştir. Araştırma için gerekli veriler anket formu ile elde edilmiştir. Anket ile elde edilen veriler SPSS 13.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. İstatistiksel analizlerde, T-testi ve varyans (ANOVA) analizleri kullanılmıştır. Araştırmada, çalışanların örgütsel bağlılıklarının düzeyi saptanmış, ayrıca, çalışanların örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine bağlı olarak değişip değişmediği belirlenmiştir. Çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak örgütsel bağlılıklarının değişip değişmediğini ortaya çıkarmak için geliştirilen hipotezlerin tamamı kısmen desteklenmektedir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık, demografik özellikler.

The Change Of Organizational Commitment By Demographic Characteristics: A Study in Hotels With Five Stars in Antalya

Abstract: Hotel business enterprises which are in service sector are important in the national economy. In the enterprises which have employees who are commitment to their organizations highly, according to the research findings, job performance, productivity, work motivation, job satisfaction, organizational performance and job commitment are high, but employee turnover, absenteeism and lateness are low. There is a widely held opinion on the existence of relationship between demographic characteristics of employees and their organizational commitment in the literature. In this study, the subject that if the employees', in hotels which have five stars in Antalya, organizational commitment change by their demographic characteristics is studied. The study was carried out during November 2007 and as the research sample, 20 hotels with five stars were selected. Required data for the research were obtained by the questionnaire. The Data which were obtained by the questionnaire were analysed by the program SPSS 13. In the statistical analysis, T-test and Anova variance are used. In the research, the level of organizational commitment is determined and the matter if it

* Yrd.Doç.Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

** Öğr.Gr.v.Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, Dinar Meslek Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü

changes by employees' demographic characteristics are noted. In the text, the details from the research are told. We developed specific hypotheses regarding the change of organizational commitment by demographic characteristic of hotel employees. All the hypotheses we developed are partially supported.

Keywords: Organizational commitment, affective commitment, continuance commitment, normative commitment, demographic characteristics.

GİRİŞ

Çalışanların demografik özellikleri ile örgütlerine bağlılıkları arasında ilişkinin varlığına ilişkin literatürde genel bir düşünce vardır. Hayes (2006), yaptığı araştırmada “yaş” ile çalışan devir hızı (turnover) arasında ters orantılı bir ilişki belirlemiş, buna karşılık “yaş” ile iş tatmini, verimlilik ve örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki saptamıştır. Buna göre, daha yaşlı çalışanların iş tatminleri, verimlilikleri ve örgütsel bağlılıkları daha yüksek olmaktadır. Medenî durumun işe katılımı ve bağlılığı etkilediği (Brewer, 2006; Chiha ve Link, 2003) fakat ayrılma niyetini (Tzeng, 2002; Holmas, 2002) ya da çalışan devir hızını Alexander, 1998; Lu, 2002) etkilemediği görülmüştür. Hayes (2006) ve Tzeng (2002) çocuk sayısının da çalışma niyetini anlamlı ve pozitif etkilediğini bildirmektedirler (Brewer vd., 2008: 2). Diğer taraftan 382 hastane çalışanı ve 119 bilim adamı ve mühendis üzerinde yapılan başka bir araştırmada, her iki kesim için de demografik özelliklerin, iş özelliklerinin ve iş deneyimlerinin örgütsel bağlılığı etkilediği görülmüştür (Steers, 1977: 46). Buna göre, örgütün üyelerinin demografik özellikleri, yaptıkları işlerin özellikleri ve deneyimleri örgütlerine olan bağlılıklarını etkilemektedir. Literatürde örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların iş motivasyonlarının da yüksek olduğuna ilişkin araştırma bulguları da vardır (Balfour ve Wechsler, 1996; Meyer, Allen ve Topolnystk, 1998; Montes vd., 2003; Linz, 2004; Pierce ve Gardner, 2004; Karatepe ve Uludağ, 2007; Ertan, 2008). İş motivasyonu yüksek olan çalışanların otel işletmelerindeki yerli ve yabancı turistlere (misafirlere) daha olumlu yaklaşımları beklenmektedir. Güler yüzlü ve yardımsever olmak, turistlerin memnuniyetini arttırmaktadır. Çalışanların performansları, özellikle otel işletmelerinde hizmetin niteliğini belirleyen en önemli faktördür.

Dünya Turizm Örgütü'nün Türkiye'ye ilişkin yaptığı tahminlere göre, Türkiye 2010 yılında 17,1 ve 2020 yılında 27 milyon turist çekecek; 2010 yılında 12,5 ve 2020 yılında 19,8 milyar dolar turizm geliri elde edecektir. Gelirler içinde de konaklama sektörünün payının % 23 olduğu hesaplanmaktadır (<http://www.ekodialog.com> (25.10.2007)). Turizm, Türkiye'nin ekonomik kalkınmasına olumlu katkıda bulunurken, aynı zamanda yabancı turistlerin (misafirlerin) ülkemizi ve insanlarımızı tanımalarına olanak sağlamaktadır. Başta oteller olmak üzere, turizm sektöründe hizmet veren tüm işletmelerde çalışanların nitelikleri ve

örgütlerine bağlılıkları işletmelerin amaçlarına ulaşmalarında belirleyici olmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilgili olarak başka sektörlerde çok fazla çalışma olmasına karşın, turizm sektöründe yapılan çalışma sayısı göreceli olarak azdır. Bu nedenle bu çalışmada, Antalya'da faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının demografik özellikleri ile ilişkisi incelenmiştir. Birinci bölümde, örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık boyutları ve örgütsel bağlılığı etkileyen demografik değişkenler yer almaktadır. Diğer bölümlerde ise, Antalya'da faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri ilişkisini belirlemeye yönelik araştırma ve bulguları yer almaktadır.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Toplumsal sistemin bir alt sistemi ve toplumun bir projeksiyonu olan örgütler (Özkara, 1999: 14), bireylerin tek başlarına ekonomik olarak gerçekleştiremeyecekleri amaçları gerçekleştirmek için kurulan yapılardır. Kâr amaçlı örgütler yanında, sosyal amaçlı vakıf, dernek gibi adlarla kurulan gönüllü örgütler de vardır. Kâr amaçlı olsun ya da olmasın, tüm örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Topluma yararlı örgütler olabileceği gibi zararlı örgütler de olabilir; savaşı başlatanlar da, barışı getirenler de örgütlerdir. Hayatın her anında, elde edilen ürün ya da hizmetlerin arkasında örgütler vardır (Hall, 1996: 2).

Örgütlü çalışmalar bireysel çalışmalarla karşılaştırıldığında, kişi başına düşen verimlilik, örgütlerde yüzlerce kat fazladır. İşgücü verimliliğinin ekonomik refah üzerindeki pozitif etkisi (Tinbergen, 1952: 68-86; Long, 1988: 1-39; Cooper ve Madden, 2006: 1-38), ülkeleri verimliliği artırıcı uygulamalara yöneltmektedir. Çalışanların verimliliklerinin artması ve istekle çalışmalarını büyük ölçüde örgütlerine bağlılıkları ile ilgilidir.

Örgütsel Bağlılık Kavramının Anlam ve Önemi

Örgütsel bağlılık, bazı yazarlar tarafından “örgütün amaç ve değerlerini kabul etme, bu amaç ve değerler doğrultusunda hareket etme, örgütün başarısı için güçlü bir çalışma arzusu ile örgüt üyeliğini devam ettirme isteği” (Drummond, 2000: 10; Kaya ve Selçuk, 2007: 179); “çalışanın örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşme, çalışanın işyerine psikolojik olarak bağlanması” (Balay, 2000: 16) anlamlarında kullanılmıştır. Ancak, bireylerin örgütlerine bağlanmaları farklı nedenlerle ve farklı şekillerde de olmaktadır. Birçok bilim insanı örgütsel bağlılığı farklı boyutları ile ele alma eğiliminde olmuştur. Bu farklılıkları örgütsel bağlılık ile ilgili geliştirilen modellerde görmek mümkündür:

Becker'ın Devamlılık Bağlılığı Modeli (1960), Etzioni'nin Negatif, Nötr ve Pozitif Bağlılık Modeli (1961), Mowday, Steers ve Porter'ın Duygusal Bağlılık Modeli (1979), Weiner ve Vardi'nin Normatif Bağlılık Modeli (1980) ve Meyer ve Allen'ın Devamlılık, Duygusal ve Normatif Bağlılık Modeli (1991).

Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılma ile ilişkili maliyetleri algılaması ile ilgilidir. Harcanan zaman ve çaba gibi iş ile ilgili maliyetler ve yeniden taşınma maliyetleri gibi iş dışındaki maliyetler, çalışanın örgüte bağlanmasında dikkate aldığı konulardır. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte duygusal bağlanması, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte gönüllü katılımı anlamına gelmektedir. Normatif bağlılık ise, çalışanın örgütünde kalmaya yönelik yükümlülük hisleriyle ilgilidir. Burada, bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlâkî olduğuna inanmaları etkili olmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003: 88; Yalçın ve İplik, 2008: 486). Duygusal bağlılık ile örgütlerine bağlananlar “insanlar mükemmel ve iş eğlenceli olduğu için burada çalışıyorum” derken, normatif bağlılık ile bağlananlar “onlar bir işe ihtiyacım olduğunda beni işe aldılar, bu yüzden onlara borçlu olduğum için burada çalışıyorum” derler. Devamlılık bağlılığı ile bağlananlar ise “kazancı daha fazla olan başka bir işe gireceğimi bilsem ayrılırdım” demekteler (Stup, 2006: 1).

Örgütlerin amaçlarına etkin olarak ulaşmaları, örgütlerdeki bireylerin örgüt amaçlarını benimsemelerine, arzu ve istekle bu amaçları gerçekleştirmek için özveri ile çalışmalarına bağlıdır (Chiu, 2004: 72). Örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin daha az denetime ve disipline ihtiyaç duyduğu, performanslarının daha yüksek olduğu, örgütteki pozisyonlarla ilgili seçenekleri örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirdikleri, davranışlarının güvenilir ve samimî olduğu ileri sürülmektedir (Uygur, 2007: 73). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin düşük olması ve daha yüksek performans göstermeleri, örgütsel bağlılığın önemini arttırmaktadır (Stup, 2006: 1).

Örgütsel bağlılığın pozitif etkilediği değişkenler içinde iş performansı (Gözler, 2007; Stup, 2006; Balay, 2000; Hackett, 1994; Meyer ve diğerleri, 1989; Wiener ve Vardi, 1980), verimlilik (Chow, 1994; Uygur, 2007; Davies, Taylor ve Severy, 2001; Çekmecelioğlu, 2006), iş tatmini (Cheng ve Stockdale, 2003; Chow, 1994; Mathieu ve Zajac, 1990; Çekmecelioğlu, 2006), çalışanların moral ve motivasyonları (Meyer, Allen ve Topolnystk, 1998), örgüt performansı (Meyer ve diğerleri, 1998; Wu ve Çavuşgil; 2006) ve işe bağlılık (Huselid ve Day, 1991; Uygur ve Çımrın, 2004; Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007) sayılabilir. Örgütsel bağlılığın negatif etkilediği değişkenlerden bazıları ise, çalışan devir hızı (Senter ve Martin, 2007; Kim ve diğerleri, 2005; Subramaniam, 2002; Huselid ve Day, 1991;

Mathieu ve Zajac, 1990; Angle ve Perry, 1981; Wiener ve Vardi, 1980; Steers, 1977), işten ayrılma niyeti (Stallworth, 2004; Çekmecelioğlu, 2006; Sabuncuoğlu, 2007; Chang ve diğerleri, 2007), işe gelmeme (Chow, 1994; Meyer ve Allen, 1997; Uyguc ve Cımrın, 2004; Kim ve diğerleri, 2005), işe geç gelmedir (Angle ve Perry, 1981; Marsh ve Mannari, 1977; Mathieu ve Zajac, 1990).

Tüm dünyada, konaklama endüstrisi geleneksel olarak düşük iş morali ve yüksek devir hızı ile karakterize edilmektedir. Örneğin, 1997 yılında Amerika'daki otellerde düz çalışanlarda devir hızı yaklaşık % 92, müdürlerde % 14 ve denetçilerde % 12 olarak ortaya çıkmıştır. Çalışan devri veya çalışan devir hızı kavramı, ayrılan ve giren çalışan sayısının toplam çalışan sayısı ile ilişkisini gösteren bir oranı ifade etmektedir (Dittmar ve Griffin, 1994: 445). Yüksek devir hızı, maliyetleri arttırmakta ve hizmetin kalitesini düşürmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar kaliteli hizmet vermelerinin yanında, maliyet tasarrufu sağlamaktadır.

Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Değişkenler

Bireylerin örgütlerine bağlılıklarını etkileyen değişkenlerin neler olduğuna ilişkin birçok araştırma yapılmıştır. Özet olarak, yapılan bu çalışmalarda daha çok çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel bağlılıklarını farklılaştırıp farklılaştrmadığı incelenmiş ve çeşitli sonuçlar ortaya konmuştur. Burada kısaca her bir demografik değişkenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine yönelik bazı araştırma ve sonuçlarından bahsedilecektir.

Cinsiyet

Birçok araştırmacı (Angle & Perry, 1981; Hrebiniak & Alutto, 1972; Mowday, 1982), kadınların erkeklere göre örgütlere daha bağlı olduğunu bildirmiştir. Türkiye'de ilaç sektöründe çalışan satış temsilcileri üzerinde yapılan bir çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılıklarının cinsiyetlerine bağlı olarak değiştiği görülmekle beraber (Efeoğlu, 2006: 101), Ankara'da ilk ve orta öğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının cinsiyetlerine bağlı olarak değişmediği görülmüştür (Topaloğlu, 2008: 10).

Yaş

Yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkinin olduğuna ilişkin araştırma bulgularına rastlanmıştır (Angle & Perry, 1981; Hrebiniak, 1974; Lee, 1971; Sheldon, 1971). Buna göre, yaşlı bireyler örgütlerine daha bağlı olmaktadır. Ancak, bu değişimin kıdemden de kaynaklanabileceğini ileri süren bazı yazarlar vardır (Buchanan, 1974; Farrel ve Rusbult, 1981; Morris ve Sherman, 1981; Lincoln ve Kalleberg, 1985; Williams ve Hazar, 1986).

Yaşlı kişilerin kıdemlerinin de fazla olmasından dolayı, yaşlı kişilerin daha bağımlı çıkacağı ileri sürülmektedir.

Eğitim

Çalışanların bağlılıklarının eğitim düzeylerine bağlı olarak değişip değişmediğini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. “Eğitim” ile “örgütsel bağlılık” arasında pozitif bir ilişki belirleyen araştırmacılar olduğu gibi (Koch ve Steers, 1978), daha yüksek eğitilmiş bireylerin örgütün karşılayabileceğinden daha fazla beklentilere de sahip olabileceğine, bunun da bağlılığı azaltabileceğine işaret eden araştırmacılar da vardır (Mowday, 1982; Mathieu ve Zajac, 1990). Love (1998), bireylerin kendilerini geliştirebilecekleri örgütlerden ayrılmak istemediklerini ve işverenler tarafından kendilerine eğitim olanakları sunulduğunda, bu kişilerin örgütlerine daha fazla bağlandıklarını ifade etmiştir (Sabuncuoğlu, 2007: 626). Amerika Birleşik Devletleri’nde Interstate Oteller Şirketi’nde çalışan devrinin nedenleri hakkında yapılan bir araştırmada başlıca iki konu üzerinde duruluyordu: Haftalık çalışma süresi ve devam eden eğitim olanakları (Ünal, 1996: 42). Örgütsel bağlılıkla çalışan devrinin anlamlı ve negatif ilişkisi, eğitim ve gelişme olanaklarından yararlanmayan çalışanların düşük bağlılığını da açıklamaktadır.

Medenî Durum

Senter ve Martin (2007), yarı zamanlı (part-time) çalışanlar üzerinde yaptıkları bir araştırmada, çalışanların medenî durumlarına bağlı olarak tutumlarının, algılanan iş alternatiflerinin ve işten ayrılma hızlarının (turnover) değiştiğini görmüşlerdir. Karatepe ve Uludağ (2007), Kuzey Kıbrıs’taki otellerde çalışanların duygusal tükenmişlikleri ile ilgili yapmış oldukları araştırmada, çalışanların medenî durumlarının duygusal tükenmişlikleri üzerinde anlamlı bir belirleyici olmadığını saptamışlardır. Durna ve Eren (2005), eğitim ve sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları bir araştırmada, çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının medenî durumlarına bağlı olarak değiştiğini görmüşlerdir.

Çalışılan Bölüm

Çalışılan bölüm, iş ve role ilişkin değişkenler başlığı altında incelenmekte, işin içeriği, kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır. Ayrıca, katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve bağımsızlık sistemleri, öğrenme fırsatı da bu faktörlere ilave edilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 115; Doğan ve Kılıç, 2007: 51). Çalışılan bölümlerin yukarıdaki alt faktörlere bağlı olarak örgütsel bağlılığı etkilediği ileri sürülmektedir. Mathieu ve Zajac (1990), 48 değişkenle beraber faaliyet alanının da örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu belirtmiştir. Gazi Üniversitesi’nde

görev yapan 366 akademisyenin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin yapılan bir araştırmada ise, akademisyenlerin çalıştıkları birime yönelik duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin çalışılan akademik birim türüne göre anlamlı farklılaşmadığı görülmüştür (Boylu ve diğerleri, 2007: 71).

Mevki

Çalışanların mevkileri ile bağlılıkları arasında bir ilişkinin olduğuna ilişkin araştırma bulguları vardır. Bu bağlamda, mevkinin bağlılığın gelişiminde bir araç olduğu bildirilmektedir (Buchanan, 1974; Reichers, 1986; Mentor, 2007). Buna göre, çalışanların mevkileri yükseldikçe bağlılıkları da artmaktadır. Üst düzey yöneticilerin iş tatminlerinin daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Karar verme hakkı, prestij sahibi olma gibi olanaklar iş tatminlerini, dolayısıyla örgütsel bağlılıklarını arttırabilmektedir. Efeoğlu (2006), ilaç satış temsilcileri üzerinde yaptığı araştırmada, satış temsilcilerinin örgütsel bağlılıklarının görev ünvanlarına (tıbbî satış mümessili, uzman tıbbî satış mümessili, şef, bölge müdürü) bağlı olarak değiştiğini görmüştür.

Çalışma Süresi

Meyer ve Allen (1984), bir çalışanın işyerindeki çalışma süresi ile örgütsel bağlılığın pozitif ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Mottaz (1988), bunu bireylerin ödül almak için kendilerini örgüte bağlamalarıyla açıklamaktadır. Mowday ve diğerleri (1979), çalışanların örgütteki çalışma süresine bağlı olarak ilerideki kazançlarının artacağından dolayı örgüte bağlandıklarını ileri sürmektedirler. Dış çevredeki belirsizlikler, kıdem tazminatı vb. kazanımlar, mevcut yatırımların çokluğu, bireyleri örgüte çıkar ilişkisi ile bağlayabilir. Bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça yatırımları da o derecede artmaktadır. Devam etme ile ayrılma tercihi bireyin karar sürecini oluşturmaktadır. Ayrılmanın alternatif maliyeti devam etmenin getirdiği kazanımlardır. Çalışma süresi ile kazanımların daha çok olacağı varsayımıyla, ayrılmanın alternatif maliyetinin çok yüksek olacağı açıktır.

İş Deneyimi

İş deneyimi değişkeni, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen örgüt içi faktörler içinde yer almaktadır (Efeoğlu, 2006: 37). Meyer ve Allen (1997), çalışanların iş deneyimlerinin duygusal ve normatif bağlılıklarını anlamlı olarak etkilediğini bildirmişlerdir (Brown, 2003: 77).

İşyeri Sayısı

Genel düşünce, çok işyeri değiştirenlerin bağlılıklarının düşük olacağıdır. Bu çalışmada ise, daha çok işyeri değiştirenlerin bağlılıklarının yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç, çalışanların yeni örgütlerine (kurumlarına) rahatlıkla bağlanabileceklerini göstermektedir. Daha önce çeşitli sebeplerle örgütlerinden ayrılanlar, yeni örgütlerine bağlanabilmektedirler.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Bu çalışma, otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklere bağlı olarak değişip değişmediğini belirlemek için yapılmıştır. Bunun için Antalya'da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri belirlenmiştir.

Antalya Turizm İl Müdürlüğü'nün verilerine göre, 2007 yılı itibariyle kentte turistik belgeli 181 adet beş yıldızlı otel yaklaşık 140 bin yatakla hizmet vermektedir. Bunun dışında 63 tatil köyü, 223 dört yıldızlı, 159 üç yıldızlı, 107 iki yıldızlı ve 24 bir yıldızlı otel turistlerin konaklama ihtiyaçlarına cevap vermektedir. Bölgede yine bakanlık belgeli üç motel, 50 pansiyon, bir kamping, yedi apart otel, 47 müstakil apart otel, yapılmakta olanlarla birlikte 11 golf sahası, bir kırsal turizm tesisi, 22 özel tesis, iki turizm kompleksi, bir personel eğitim tesisi hizmet vermektedir. Kültür ve Turizm Bakanlığı belgeli 903 tesiste yaklaşık 161 bin oda, 347 bin yatak bulunmaktadır. 3 bin 250 yatak kapasitesiyle Türkiye'nin ikinci büyük oteli Sungate Port Royal, Antalya'nın Beldibi beldesinde bulunmaktadır (<http://www.radikal.com.tr>). Özetle, Antalya, Türkiye turizminin başta gelen illerinden birisidir. Ayrıca, Antalya'da bulunan otel işletmelerinin önemli bir kısmının tüm yıl faaliyette bulunması da, çalışanlarla ilgili daha sağlıklı verilere ulaşılmasını mümkün kılmaktadır. Diğer taraftan çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilgili olarak başka sektörlerde çok fazla çalışma olmasına karşın, turizm sektöründe yapılan çalışma sayısı göreceli olarak azdır. Çalışmamızın bu konudaki yazına katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Araştırmanın Soruları ve Hipotezleri

Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve alt boyutlarının demografik özelliklerine bağlı olarak değişip değişmediğini belirlemek için bazı sorular sorulmuş ve hipotezler geliştirilmiştir.

- * Duygusal bağlılık demografik özelliklere bağlı olarak değişir mi?
- * Devamlılık bağlılığı demografik özelliklere bağlı olarak değişir mi?
- * Normatif bağlılık demografik özelliklere bağlı olarak değişir mi?
- * Örgütsel bağlılık demografik özelliklere bağlı olarak değişir mi?

Araştırma sorularına verilecek cevapların, büyük ölçüde, çalışanların iş performanslarını yükseltmeye ve rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik stratejilerin geliştirilmesinde yararlı olacağı düşünülmektedir. Çalışanlar rekabet üstünlüğünü elde etmede ve sürdürmede en önemli varlıklardır.

Araştırma sorularına verilecek cevaplar, hizmet sektörü içinde yer alan otel işletmelerinden elde edilecek ampirik verilerin istatistiksel analizleri sonucunda ortaya çıkarılacaktır. Yukarıda ortaya konan araştırmanın

amacından ve burada ifade edilen araştırma sorularından yola çıkarak uygulama bölümünde test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Örgütsel bağlılık demografik özelliklere bağlı olarak değişir.

H_{1a}: Duygusal bağlılık demografik özelliklere bağlı olarak değişir.

H_{1b}: Devamlılık bağlılığı demografik özelliklere bağlı olarak değişir.

H_{1c}: Normatif bağlılık demografik özelliklere bağlı olarak değişir.

Araştırmanın Örneklem Seçimi

Araştırmanın ana kütesini Antalya ilinde faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı Antalya İl Müdürlüğü'nün verilerine göre, 31.12.2006 tarihi itibarıyla, Antalya ilinde 67'si yatırım belgeli ve 114'ü işletme belgeli olmak üzere toplam 181 adet beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. (<http://www.antalyakulturturizm.gov.tr>; 20.09.2007). Tesislerde çalışan sayısı toplam 13 bin civarındadır. 30 adet beş yıldızlı otel işletmesine toplam 750 anket teslim edilmiş, ancak 20 otelden toplam 402 anket elde edilebilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı % 54'tür.

Veri Toplama Aracının Seçilmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Cevap verenin yazılı ifadelerine ne derecede katıldığını belirlemek için "kesinlikle katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" şeklinde dereceleme yapılmıştır. Anket formu iki bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde, ankete cevap verenlerin demografik özellikleriyle ilgili bilgileri yer almaktadır. Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medenî durum, bölüm, unvan, işletmede çalışma süresi, meslekte çalışma süresi, işyerinin kaçınıcı işyeri olduğu değişkenleri başlıca kontrol değişkenlerini oluşturmaktadır. İkinci bölümde örgütsel bağlılık anketi yer almaktadır. Allen ve Meyer'in (1991) üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli esas alınmış, Wasti (2000) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada verileri elde etmede standart bir anket formu kullanılmaktadır. Bir anket çalışmasında her zaman karşılaşılabilecek kapsam, örneklem, ölçüm ve cevaplama hataları bu çalışmada da söz konusu olabilir. Ayrıca, bu çalışma örgütsel bağlılık olgusunun belli bir zamandaki durumunu ortaya koymaya yönelik bir çalışmadır. Bu durum, ortaya çıkan sonuçlara yönelik bir takım genellemeler yapmayı sınırlamaktadır. Çalışanların tutumları, yöneticilerin ve yönetim yaklaşımlarına bağlı olarak zamanla değişebilir.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma Örnekleminin Özellikleri

Toplam 402 geçerli anketin kontrol değişkenlerine, diğer bir ifadeyle, demografik verilerine ilişkin istatistiksel sonuçlar Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Ankete Cevap Verenlerin Demografik Özellikleri

KONTROL DEĞİŞKENLERİ				KONTROL DEĞİŞKENLERİ			
		Sayı	%			Sayı	%
Cinsiyet	Bayan	122	30,3	Yaş	15-21	24	6,0
	Erkek	280	69,7		22-28	174	43,3
			29-35		134	33,3	
			36-42		50	12,4	
			43-49		14	3,5	
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	102	25,4	50 +	6	1,5	
	Lise	170	42,3				
	Ön-lisans	52	12,9				
	Lisans	66	16,4				
	Lisans ü.	12	3,0				
			Bölüm	Katlar	48	11,9	
				Lokanta	82	20,4	
Medenî Durum	Bekâr	176		43,8	Resepsiyon	80	19,9
	Evli	214		53,2	Mutfak	56	13,9
	Dul	12	3,0	Diğer	136	33,9	
Unvan	DÇ	266	66,2	Çalışma Süresi	1 yıldan az	140	34,8
	AY	42	10,4		1-5 Yıl	184	45,8
	OY	78	19,4		6-10 Yıl	48	11,9
	ÜY	16	4,0		11-15 Yıl	24	6,0
					16-20 Yıl	6	1,5

Meslek Süresi	1 yıldan az	32	8,0	Kaçıncı İşyeri			
	1-5 Yıl	116	28,9		1.	36	9,0
	6-10 Yıl	146	36,3		2.	58	14,4
	11-15 Yıl	64	15,9		3.	108	26,9
	16-20 Yıl	20	5,0		4.+	200	49,8
	21 Yıl +	24	6,0				

DÇ=Düz çalışan, AY=Alt yönetim, OY=Orta yönetim, ÜY=Üst yönetim

Anket Formunun Güvenilirliği

Güvenilirlik aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılıktır. Güvenirlilik analiziyle, ölçek ile ölçmek istenen ortak değeri eşit olarak paylaşmayan değişkenleri belirlemek ve bu değişkenleri analiz dışı bırakarak, ölçeğin iç tutarlılığının artırılması amaçlanmaktadır. Güvenirlilik analiz sonuçları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Anketi Güvenirlilik Analizi Sonuçları

$\alpha = 0,9332$											
	ob1	Ob2	ob3	ob4	öb5	öb6	öb7	öb8	öb9	öb10	öb11
α	0,9308	0,9288	0,9281	0,9287	0,9290	0,9295	0,9287	0,9301	0,9296	0,9312	0,9331
\bar{X}	3,6816	3,4726	3,3881	3,4080	3,5522	3,7313	3,6070	3,6816	3,6119	3,6070	3,3433
	öb12	Öb13	öb14	öb15	öb16	öb17	öb18	öb19	öb20	öb21	öb22
α	0,9327	0,9288	0,9313	0,9310	0,9290	0,9286	0,9302	0,9286	0,9285	0,9310	0,9289
\bar{X}	3,1592	3,3483	3,6517	3,8557	3,3532	3,1592	3,4279	3,4080	2,9403	3,3980	3,6070

Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 3’de örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin “yüksek” (3,57), devamlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin “orta” (3,37 ve 3,33) ve genel örgütsel bağlılık düzeyinin “yüksek” (3,42) olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	\bar{X}	SS
Duygusal Bağlılık	3,57	0,9778
Devamlılık Bağlılığı	3,37	0,8901
Normatif Bağlılık	3,33	0,9188
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	3,42	0,7885

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük;
1,00 – 1,80 Çok Düşük

Örgütsel Bağlılığın Demografik Özelliklere Bağlı Olarak Değişmesi

Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine bağlı olarak değişip değişmediğini belirlemek için “bağımsız iki grup T-testi” ve One-way Anova varyans analizi yapılmıştır. Başlıca demografik değişkenler olarak, cinsiyet, yaş, eğitim, medenî durum, çalışılan bölüm, unvan, işyerindeki çalışma süresi, mesleği yapma süresi (iş deneyimi süresi), şu andaki işyeri dahil olmak üzere çalıştığı işyeri sayısı alınmıştır.

Cinsiyet

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi, çalışanların genel örgütsel bağlılıkları cinsiyetlerine bağlı olarak değişmektedir ($p < 0,05$). Ancak, örgütsel bağlılığın alt değişkenlerinin çalışanların cinsiyetine göre anlamlı olarak değişmediği görülmektedir (p değerleri $> 0,05$).

Tablo 4.1: Değişkenlerin Cinsiyete Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİŞKENLER	CİNSİYET				T-TESTİ SONUÇLARI	
	Bayan		Erkek			
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	t değeri	p değeri
	122		280			
Duygusal Bağlılık	3,4959	0,960	3,5955	0,986	-0,939	0,498
Devamlılık Bağlılığı	3,4895	0,802	3,3153	0,922	1,809	0,109
Normatif Bağlılık	3,2740	0,845	3,3510	0,950	-0,772	0,553
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	3,4198	0,704	3,4206	0,823	-0,010	0,022

Diğer Kontrol Değişkenleri

Tablo 4.2’de bağlılığın cinsiyet dışında kalan kontrol değişkenlerine bağlı olarak değişip değişmediği görülmektedir.

Tablo 4.2: Değişkenlerin Demografik Özelliklere Bağlı Olarak Değişmesi

YAŞ						
DEĞİŞKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Grpl. arası	22,515	5	4,503	4,941	0,000
	Grup içi	360,865	396	0,911		
Devamlılık Bağlılığı	Grpl. arası	13,257	5	2,651	3,449	0,005
	Grup içi	304,419	396	0,769		
Normatif Bağlılık	Grpl. arası	23,789	5	4,758	5,986	0,000
	Grup içi	314,728	396	0,795		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Grpl. arası	16,036	5	3,207	5,444	0,000
	Grup içi	233,296	396	0,589		
EĞİTİM						
Duygusal Bağlılık	Grpl. arası	1,868	4	0,467	0,486	0,746
	Grup içi	381,511	397	0,961		
Devamlılık Bağlılığı	Grpl. arası	6,166	4	1,541	1,964	0,099
	Grup içi	311,510	397	0,785		
Normatif Bağlılık	Grpl. arası	8,203	4	2,051	2,465	0,045
	Grup içi	330,314	397	0,832		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Grpl. arası	3,194	4	0,798	1,288	0,274
	Grup içi	246,138	397	0,620		
MEDENİ DURUM						
Duygusal Bağlılık	Grpl. arası	4,157	2	2,078	2,187	0,114
	Grup içi	379,223	399	0,950		
Devamlılık Bağlılığı	Grpl. arası	16,243	2	8,121	10,750	0,000
	Grup içi	301,433	399	0,755		
Normatif Bağlılık	Grpl. arası	8,579	2	4,290	5,188	0,006
	Grup içi	329,938	399	0,827		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Grpl. arası	8,980	2	4,490	7,453	0,001
	Grup içi	240,352	399	0,602		
ÇALIŞILAN BÖLÜM						
Duygusal Bağlılık	Grpl. arası	27,320	13	2,102	2,290	0,006
	Grup içi	356,060	388	0,918		
Devamlılık Bağlılığı	Grpl. arası	39,088	13	3,007	4,188	0,000
	Grup içi	278,588	388	0,718		
Normatif Bağlılık	Grpl. arası	17,884	13	1,376	1,665	0,066
	Grup içi	320,634	388	0,826		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Grpl. arası	20,287	13	1,561	2,644	0,001
	Grup içi	229,045	388	0,590		
UNVAN						
Duygusal Bağlılık	Grpl. arası	27,753	3	9,251	10,353	0,000
	Grup içi	355,626	398	0,894		
Devamlılık Bağlılığı	Grpl. arası	0,865	3	0,288	0,362	0,780
	Grup içi	316,811	398	0,796		
Normatif Bağlılık	Grpl. arası	6,689	3	2,230	2,674	0,047
	Grup içi	331,829	398	0,834		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Grpl. arası	5,932	3	1,977	3,233	0,022
	Grup içi	243,400	398	0,612		

ÇALIŞMA SÜRESİ						
Duygusal Bağlılık	Grpl. arası	21,425	4	5,356	5,875	0,000
	Grup içi	361,954	397	0,912		
Devamlılık Bağlılığı	Grpl. arası	19,244	4	4,811	6,400	0,000
	Grup içi	298,432	397	0,752		
Normatif Bağlılık	Grpl. arası	15,695	4	3,924	4,825	0,001
	Grup içi	322,822	397	0,813		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Grpl. arası	17,332	4	4,333	7,415	0,000
	Grup içi	232,000	397	0,584		
MESLEK SÜRESİ						
Duygusal Bağlılık	Grpl. arası	13,989	5	2,798	2,999	0,011
	Grup içi	369,390	396	0,933		
Devamlılık Bağlılığı	Grpl. arası	6,113	5	1,223	1,554	0,172
	Grup içi	311,563	396	0,787		
Normatif Bağlılık	Grpl. arası	6,009	5	1,202	1,431	0,212
	Grup içi	332,509	396	0,840		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Grpl. arası	5,151	5	1,030	1,671	0,141
	Grup içi	244,181	396	0,617		
İŞYERİ SAYISI						
Duygusal Bağlılık	Grpl. arası	3,472	3	1,157	1,212	0,305
	Grup içi	379,908	398	0,955		
Devamlılık Bağlılığı	Grpl. arası	0,232	3	0,077	0,097	0,962
	Grup içi	317,444	398	0,798		
Normatif Bağlılık	Grpl. arası	3,051	3	1,017	1,206	0,307
	Grup içi	335,467	398	0,843		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Grpl. arası	1,235	3	0,412	0,661	0,577
	Grup içi	248,097	398	0,623		

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Otel işletmelerinde çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak örgütsel bağlılıklarının değişip değişmediğini ortaya çıkarmak için geliştirilen hipotezlerin tamamı kısmen desteklenmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, genel örgütsel bağlılığın *eğitim*, *meslek süresi* ve *işyeri sayısı* dışında kalan 6 demografik değişkene bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Dolayısıyla, “çalışanların örgütsel bağlılıkları demografik özelliklerine bağlı olarak değişmektedir” olan H1 hipotezi kısmen desteklenmektedir. Duygusal bağlılığın *işyeri sayısı*, *medeni durum*, *eğitim* ve *cinsiyet* dışında kalan değişkenlerine bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Dolayısıyla, “çalışanların duygusal bağlılıkları demografik özelliklerine bağlı olarak değişmektedir” olan H1a hipotezi kısmen desteklenmektedir. Devamlılık bağlılığının *cinsiyet*, *eğitim*, *unvan*, *iş deneyimi* ve *işyeri sayısı* dışında kalan değişkenlere bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Bu yüzden, “çalışanların devamlılık bağlılıkları demografik özelliklerine bağlı olarak değişmektedir” olan H1b hipotezi kısmen desteklenmektedir. Normatif bağlılığın *cinsiyet*, *çalışılan bölüm*, *iş deneyimi* ve *işyeri sayısı* dışında kalan demografik değişkenlere bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Dolayısıyla,

“çalışanların normatif bağlılıkları demografik özelliklerine bağlı olarak değişmektedir” olan H1c hipotezi de kısmen desteklenmektedir.

Çalışanların genel örgütsel bağlılıkları dışında duygusal, devamlılık, normatif bağlılıklarının cinsiyetlerine bağlı olarak değişmediği saptanmıştır.

Çalışanların duygusal, devamlılık, normatif ve genel örgütsel bağlılıkları yaşlarına bağlı olarak değişmektedir. Daha yaşlı çalışanların bağlılıkları da daha yüksek olmaktadır. Sektörün mevsimsel özelliği sürekli istihdamı mümkün kılmamaktadır. Kongre, sağlık, kültür, spor, macera gibi alternatif turizme yatırımlar yapılarak otellerin tüm yıl hizmet vermesi mümkün olabilir. Türkiye’de okulların tatil dönemleri bölgeler itibariyle farklılaştırılarak turistik talep diğer aylara da yayılabilir. Yüksek sezonun dışında tatile çıkmak özendirilebilir. Sektörün esnek bir yapıya sahip olması ve dalgalanmalardan etkilenmesi zaman zaman sübvansiyonu gerektirmektedir. “Üçüncü yaş turizmi”ne yatırım yapmak da talebin tüm yıla yayılmasına hizmet edebilir. Emekli insanların zamanları esnek ve düşük sezon veya sezon dışında da tatil yapabilirler.

Çalışanların sadece normatif bağlılıklarının eğitim düzeylerine bağlı olarak değiştiği saptanmıştır. İlköğretim mezunlarının normatif bağlılıkları ön-lisans mezunlarından, lisans-üstü mezunları ise lise mezunlarından ve ön-lisans mezunlarından daha fazladır. Lisans-üstü eğitim alan üç kişiden birinin 43-49 yaşında olması, yaş faktörünü de göstermektedir.

Çalışanların devamlılık, normatif ve genel örgütsel bağlılıklarının medenî durumlarına bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Evlilik kurumu bireyin sorumluluğunu arttırmakta, bireyi ister istemez kurumuna bağlamaktadır. Birey kendinin, eşinin ve çocuklarının ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmak zorundadır (devamlılık bağlılığı). Aile kurumu, sosyal normların etkisinde kurulur. Bireyin içinde bulunduğu çevrenin evliliğe bakışı büyük ölçüde bireyin davranışlarını belirlemektedir (normatif bağlılık). Evlilerin örgütsel bağlılıklarının bekârlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Yöneticilere personel alma ve seçmede evlileri tercih etmelerini önermek mümkündür.

Çalışanların duygusal, devamlılık ve genel örgütsel bağlılıklarının çalıştıkları bölüme bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Resepsiyon bölümünde, katlarda, lokantada ve mutfakta çalışanların duygusal bağlılıkları barlarda çalışanlardan daha fazladır. Barlarda çalışanların % 90’ını 28 yaşın altındadır. Anlamlı farklılık yaştan da kaynaklanabilir. Resepsiyonda çalışanların devamlılık bağlılıkları katlarda ve mutfakta çalışanlardan daha azdır. Resepsiyonda, katlarda ve lokantada çalışanların devamlılık bağlılıkları barlarda çalışanlardan daha fazladır. Resepsiyonda, katlarda, lokantada ve mutfakta çalışanların örgütsel bağlılıkları barlarda

çalışanlardan daha fazladır. Çalışanları örgütlerine bağlayan faktörleri (karar alma hakkı, yetki ve sorumluluk, medenî durum, mevki, terfi gibi) tek tek analiz ederek geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

Çalışanların duygusal bağlılıklarının, normatif bağlılıklarının ve genel örgütsel bağlılıklarının unvanlarına bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Orta ve üst kademe yöneticilerin duygusal bağlılıklarının düz çalışanlardan daha fazla olduğu, üst kademe yöneticilerinin duygusal bağlılıkları da alt kademe yöneticilerinkinden daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Üst kademe yöneticilerinin normatif bağlılıkları düz çalışanlardan daha fazladır. Üst kademedeki kişilerin daha yaşlı ve sosyal normların etkisinde oldukları anlaşılmaktadır. Orta ve üst kademe yöneticilerinin genel örgütsel bağlılıkları da düz çalışanlardan daha fazladır. Çalışanların bağlılıklarını arttırmak için örgüt içi atamalara (terfi) ağırlık vermek, yönetim düzeyine yükselme potansiyeli olan kişileri istihdam etmek, çalışanların yetki ve sorumluluklarını uygun bir şekilde genişletmek yararlı olacaktır.

Çalışanların duygusal, devamlılık, normatif ve genel örgütsel bağlılıkları işyerlerindeki çalışma sürelerine bağlı olarak değişmektedir. Mevcut işyerinde 6-15 yıl çalışanların duygusal bağlılıkları 5 yıldan az zamandır çalışanlardan daha yüksektir. İşe yeni başlayanlara, tanışma çayı gibi sosyal etkinlikler düzenleyip yeni çalışma arkadaşlarıyla tanıştırmak, yapacakları işi ve kullanacakları ekipmanı tanıtmak, diğer bölümleri gezdirmek ve oralarda çalışanlarla tanıştırmak, örgütün misyon, vizyon ve politikaları hakkında bilgilendirmek yararlı olabilir. Aynı işyerinde 11-15 yıldır çalışanların devamlılık bağlılıklarının 1 yıldan az, 1-5 yıl ve 16-20 yıl çalışanlardan daha yüksek olması, devamlılık bağlılığı ile çalışma süresi arasındaki ilişkinin doğrusal değil, eğrisel olduğunu göstermektedir. Aynı işyerinde 6-15 yıl çalışanların normatif bağlılıkları 5 yıldan az çalışanlardan daha yüksektir. Çalışma süresi arttıkça çalışanların örgütlerine daha çok bağlandıkları anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, çalışanlarını örgütlerine bağlamak isteyen yöneticiler çalışanları işletmelerinde daha uzun süreli çalışmaya özendirilmelidir. Örneğin, 5 yıldan fazla çalışanlara, finansal imkânlar dahilinde, bir otomobil hediye etmek, altın takmak, plaket vermek gibi teşviklerin yanında terfi gibi uygulamalar yararlı olabilir.

Çalışanların sadece duygusal bağlılıklarının iş deneyimlerine bağlı olarak değiştiği görülmüştür. 11-15 yıl ve 21 yıl ve üzeri iş deneyimi olanların duygusal bağlılıkları, iş deneyimi 1-10 yıl olanlardan daha yüksektir, iş deneyimi arttıkça duygusal bağlılık da artmaktadır. 1 yıldan az iş deneyimi olanların duygusal bağlılıklarının 1-5 yıldır çalışanlardan daha fazla olması, işi yapmaya başladıklarında duygusal bağlılıkları yüksek olan çalışanların birkaç yıl sonra bağlılıklarının düştüğü, ancak bir zaman sonra (burada 10 yıl) tekrar yükseldiği anlaşılmaktadır.

Çalışanların duygusal, devamlılık, normatif ve genel örgütsel bağlılıklarının çalıştıkları işyeri sayısına bağlı olarak değişmediği görülmüştür. Yani, mevcut işyerlerinin ilk veya beşinci işyeri olması, çalışanların bağlılıklarında anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

KAYNAKÇA

Angle, H.L. ve Perry, J.L. (1981). "An Emprical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 21: 1-14.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.

Balfour, D. L. ve Wechsler, B. (1996). "Organizational Commitment:Antecedents and Outcomes in Public Organizations", *Public Productivity & Management Review*, 19: 256-277.

Bayram, L . (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma:Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, 59: 125-139.

Baysal, A . C. ve Paksoy, M . (1999), "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28: 7-15.

Becker, H. S. (1960). "Notes on The Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, 66: 32-42.

Bingham, J. B. (2005). Multiple Obligations:Distinguishing The Dimensionality and Confirming The Role of Ideology within The Psychological Contract Framework, Texas A & M University, Doctor of Philosophy.

Brown, B. B. (2003). Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors, Doctor of Philosophy, The Faculty of the Virginia Polytechnic Institute, State University.

Chang, H. T., Chi, N. W. ve 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.

Cheng, Y. ve 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.

Chiu, Shan-Kou. (2004). The Linkage of Job Performance to Goal Setting, Work Motivation, Team Building, and Organizational Commitment in the

High-Tech Industry in Taiwan, H.Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Doctor of Business Administration (yayınlanmamış doktora tezi).

Chong, V. K. ve Ian R. C. Eggleton. (2007). "The Impact of Reliance on Incentive-Based Compensation Schemes, Information Asymmetry and Organizational Commitment on Managerial Performance", *Management Accounting Research*, 18: 312-342.

Chow, I. H. (1994). "Organizational Commitment and Creer Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan", *International Journal of Career Management*, 6: 3-9.

Cooper, R. ve G.Madden (2006). "A Contribution to Welfare-Consistent Productivity Measurement", <http://www.nber.org> (9.3.2008).

Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6: 52-66.

Çekmecelioglu, H. (2006). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8: 155-160.

Davies, D., Taylor, R. ve Savery, L. (2001). "The Role of Appraisal, Remuneration and Training in Improving Staff Relations in The Western Australian Accommodation Industry:A Comparative Study", *Journal of European Industrial Training*, 25: 151-163.

Dittmar, P. R. ve Griffin, G. G. (1994). *Principles of Food, Beverage and Labor Cost Controls*, New York: Van Nostrand Reinhold.

Drummond, H. (2000). *Introduction to Organizational Behavior*, New York: Oxford University Press.

Gözler, Ö. (2007). "Şirkete Bağlılık Ciroyu Arttırır mı", *Capital*, 2: 272-277.

Hackett, R.D., Bycio, P. ve Hausdorf, P. A. (1994). "Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 79: s. 1-9.

Hall, R. H. (1996). *Organizations*, New Jersey: Prentice Hall Inc.

Huselid, M. A. ve Day, N. E. (1991). "Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover:A Substantive and Methodological Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 76: 380-391.

Karatepe, O. ve Uludağ, O. (2007). "Conflict, Exhaustion and Motivation:A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels", *International Journal of Hospitality Management*, 26: 645-665.

Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8: 175-190.

Kim, W. G., Leong, J. K. ve Lee, Y. K. (2005). "Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant", *International Journal of Hospitality Management*, 24: 171-193.

Kondratuk, T., P. A. Hausdorf, K. K. ve Rosin, H. M. (2004). "Linking Career Mobility with Corporate Loyalty: How Does Job Change Relate to Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 65: 332-349.

Linz, S. (2004). "Motivating Russian Workers:Analysis of Age and Gender Differences", *Journal of Socio-Economics*, 33: 261-289.

Long, D. (1988). "Have Productivity Levels Converged? Productivity Growth, Convergence, And Welfare In The Very Long Run", <http://www.j-bradford-delong.net> (9.3.2008).

Marsh, R. M. ve Mannari, H. (1977). "Organizational Commitment and Turnover:A Predictive Study", *Administrative Science Quarterly*, 22: 57-75.

Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108: 171-194.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment:Some Methodological Implications", *Journal of Applied Psychology*, 69: 372-378.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). "Organizational Commitment and Job Performance:It's the Nature of Commitment that Counts", *Journal of Applied Psychology*, 74:228-232.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1:61-89.

Meyer J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in Workplace, Theory, Research and Application*, London: Sage Publications.

Montes, J. L., Fuentes, M. F., Fernandez, L. M. M. (2003). "Quality Management in Banking Services: An Approach to Employee and Customer Perceptions", *Total Quality Management & Business Excellence*, 14: 305-323.

Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. , (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.

Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003). "Organizational Commitment Among Public Trnasit Employees:An Assesment Study", *Journal of The Transportation Research Forum*, 57: 83-98.

Özdevecioğlu, M. ve Aktaş, A. (2007). "Kariyer Bağlılığı, Meslekî Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi:İş-Aile Çatışmasının Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28: 1-20.

Özkara, B. (1999). *Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim*, Afyon:Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Pierce, J. L. ve Gardner, D. G. (2004). "Self-Esteem Within the Work and Organizational Context:A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature", *Journal of Management*, 30: 565-567.

Ricketta, M. (2002). "Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance:A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 23:257-266.

Sabuncuoğlu, E. T. (2007). "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Ege Akademik Bakış*, 7: 621-636.

Senter, J. L. ve Martin, J. E. (2007). "Factors Affecting The Turnover of Different Groups of Part-Time Workers", *Journal of Vocational Behavior*, 71: 45-68.

Stallworth, L. (2004). "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment to Accounting Organizations", *Managerial Auditing Journal*, 19: 945-955.

Steers, R. M. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22: 46-56.

Stup, R. E. (2006). "Human Resource Management and Dairy Employee Organizational Commitment", <http://www.cnr.berkeley.edu> (03.02.2007).

Subramaniam, N., Manus, L. M., ve Mia, L. (2002). "Enhancing Hotel Managers' Organizational Commitment: An Investigation of The Impact of Structure, Need for Achievement and Participative Budgeting", *International Journal of Hospitality Management*, 21: 303-320.

Tinbergen, J. (1952). "The Influence of Productivity on Economic Welfare", *The Economic Journal*, 62: 68-86.

Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 19: 91-99.

Uygur, A. (2007). "Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 71-85.

Wasti, S. A. (2000). "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları", ed. Z. Aycan, *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, 21: 201-224.

Wasti, S. A. (2005). "Commitment Profiles:Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, 67: 290-308.

Wiener Y. ve Vardi Y. (1980). "Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes-An Integrative Approach", *Organizational Behavior and Human Performance*, 26: 81-96.

Wu, F. ve Cavusgil, T. (2006). "Organizational Learning, Commitment, and Joint Value Creation in Interfirm Relationships", *Journal of Business Research*, 59: 81-89.

Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2008). “A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma:Adana İli Örneği”, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/Dergi (23.03.2008).

<http://www.ekodialog.com>, (25.10.2007).

<http://www.radikal.com.tr>, (14.05.2007).