

**T.C.  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT İKLİMİNİN, ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ  
TATMİNLERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ: ADANA-MERSİN OTEL  
İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

**TEZİ YAZAN  
Süreyya ŞENER**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Erdiñ BALLI (Çukurova Üniversitesi)**

**Jüri Üyesi: Doç. Dr. Murat KOÇ**

**Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Gökhan SÖKMEN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MERSİN / HAZİRAN 2019**

## ONAY

**Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne;**

201610089 numaralı öğrencimiz olan **Süreyya ŞENER** tarafından hazırlanan “**Örgüt İkliminin, Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerine Etkisinin İncelenmesi: Adana-Mersin Otel İşletmeleri Örneği**” başlıklı bu tez çalışması jüri üyelerimiz tarafından oy birliği ile **Psikoloji Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

**(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)**

Üniv. Dışı – Tez Danışmanı– Jüri Başkanı: Dr. Öğr. Uyesi Erdinç BALLI  
(Çukurova Üniversitesi)

**(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)**

Üniv. İçi – Jüri Uyesi: ~~Doc. Dr. Murat KOC~~

**(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)**

Üniv. İçi – Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Gökhan SÖKMEN

**Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.**



**(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)**

Doç. Dr. Murat KOÇ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

**NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.**

**İTHAF**

*Anneme,*



## ETİK BEYANI

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

10 / 06 / 2019

Süreyya ŞENER

## TEŞEKKÜR

Tezimi hazırlarken desteğini ve yardımını esirgemeyen, hedeflerime bir adım daha yaklaşırken yanımda olup sevgisini hissettiren herkese teşekkür etmek istiyorum.

Öncelikle saygıdeğer Dr. Öğr. Üyesi Erdiñç BALLI hocama teşekkür etmek istiyorum. Danışman hocam olarak gösterdiği sabır, anlayış ve destek için kendisine minnettarım. Akademik fikirleriyle beni aydınlattığı, yol gösterdiği ve çözüm odaklı yaklaşımlarda bulunduğu için daha da önemlisi bana olan inancını kaybetmediği için şükranlarımı sunar, çok teşekkür ederim.

Sonrasında, yüksek lisans kayıt sürecimden tez yazım sürecime kadar her aşamada beni daha iyisine ve doğrusuna yönlendirme gayretinde olmuş ve bunu gönülden yaptığını hissettirmiş saygıdeğer Doç. Dr. Murat KOÇ hocama teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimime başladığııı öğrendiğinde çalışma saatlerimi düzenleyerek desteğini esirgemeyen ön büro müdürüm Kadem ŞİMŞEK'e, aynı şekilde çalıştığım süre zarfında yanımda olduğunu hep hissettiğim satış müdürüm Damla ÖZTÜRK'e ve tüm ofis arkadaşlarıma anlayışlarından ötürü teşekkür ederim.

Son olarak, bu serüvende yanımda olan, sevgisiyle her daim destekleyen, umudumu yitirmeden inandığım yolda yürümeme yardımcı olan Utku PİROĞLU'na teşekkür ederim.

En büyük teşekkürüm canım anneme. O olmasaydı başaramazdım.

10 / 06 / 2019

Süreyya ŞENER

## ÖZET

# ÖRGÜT İKLİMİNİN, ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNLERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ: ADANA-MERSİN OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Süreyya ŞENER

Yüksek Lisans Tezi, Psikoloji Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Erdiñç BALLI

Haziran 2019, 114 sayfa

Bu çalışmada örgüt ikliminin, çalışanların duygusal örgütsel bağlılıkları ve iş tatminlerine etkisi incelenmiştir. Örgüt iklimi; örgüt çalışanları tarafından dolaylı ya da dolaysız algılanan atmosfer/hava olarak ifade edilmektedir. Örgüt iklimi başta çalışanların örgüt içindeki davranış ve tutumları olmak üzere birçok örgütsel değişken üzerinde etkili olabilmektedir.

Bu araştırmada veriler, Adana ve Mersin illerinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 362 kişiye uygulanan anket ile toplanmıştır. Anket, 30 maddelik Örgüt İklimi Ölçeği, 6 maddelik Duygusal Bağlılık Ölçeği ve 9 maddelik İş Tatmini Ölçeği olmak üzere üç ölçekten oluşmaktadır. Katılımcılardan elde edilen veriler, IBM SPSS Statistics 17.00 ile analiz edilmiştir. Veri analizleri ölçeklerden elde edilen toplam puanlar üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Sonuç olarak, çalışanların örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık ve iş tatminleri arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu ve örgüt ikliminin çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerini pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca yapılan çoklu doğrusal regresyon analizleri sonucunda; örgüt ikliminin alt boyutlarından organizasyon yapısı, ödül, çalışma ortamı ve destek boyutlarının çalışanların duygusal bağlılıkları ve organizasyon yapısı, ödül, çalışma ortamı ve destek boyutlarının da iş tatminleri üzerinde rol oynadığı görülmüştür.

**Anahtar kelimeler:** Örgüt İklimi, Duygusal Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Otel İşletmeleri.

**ABSTRACT****INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL CLIMATE'S EFFECT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES: EXAMPLE OF ADANA-MERSIN HOTEL ENTERPRISES****Süreyya ŞENER****Master Thesis, Department of Psychology****Supervisor: Dr. Erdinç BALLI****June 2019, 114 pages**

In this study, organizational climate's effect on the affective organizational commitments and job satisfactions of the employees was investigated. Organizational climate is expressed as the atmosphere/mood perceived indirectly or directly by the employees of the organization. Organizational climate may be effective on several organizational variables, especially the behaviors and attitudes of the employees within the organization.

In this research, the data were collected with a survey applied to 362 people who were working in 4 or 5-star hotel enterprises in Adana and Mersin. The survey consists of three scales: 30-item Organizational Climate Scale, 6-item Affective Commitment Scale and 9-item Job Satisfaction Scale. The data obtained from the participants were analyzed via IBM SPSS Statistics 17.00. Data analyses were executed over the total scores obtained from the scales.

Consequently, it was discovered that there was a significant positive relationship between the organizational climate, organizational commitment and job satisfactions of the employees, and that the organizational climate affected the organizational commitment and job satisfaction levels of the employees in a positive way. Moreover, as a result of the multilinear regression analyses, the dimensions of organizational structure, reward, working environment and support, which are among the sub-dimensions of the organizational climate, were seen to play a role in the affective commitments and job satisfactions of the employees.

**Keywords:** Organizational Climate, Affective Organizational Commitment, Job Satisfaction, Hotel Enterprises.

## ÖNSÖZ

Örgütsel açılarından örgüt iklimi kavramı en az örgütsel bağlılık ve iş tatmini kadar önem arz etmektedir. Bu çalışmada örgüt ikliminin örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmanın amacı, örgüt ikliminin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini tespit ederek alan yazına katkı sağlamaktır.

Tezin giriş bölümünde, bu araştırmanın neden yapılmak istendiği ve nasıl yapılacağı hakkında bilgilendirme yapılmış; daha sonra, örgüt iklimi, duygusal örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarının tarihsel gelişimi, boyutları ve örgütler açısından önemi incelenmiştir. Değişkenlerin örgüt iklimi ve alt boyutları açısından ilişkisi analiz edilmiş ve birbiri üzerindeki etki düzeyleri incelenmiştir.

Araştırma sonucunda örgüt ikliminin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde etkisi olduğu ve elde edilen bulguların başka araştırma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

10/06/2019

Süreyya ŞENER



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
<b>KAPAK</b> .....	i
<b>ONAY</b> .....	ii
<b>İTHAF</b> .....	iii
<b>ETİK BEYANI</b> .....	iv
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	v
<b>ÖZET</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>ÖNSÖZ</b> .....	viii
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	ix
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	xiii
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	xiv
<b>EKLER</b> .....	xv

## BÖLÜM I

### 1. GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Arka Planı .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	7
1.3. Araştırmanın Problemi .....	7
1.4. Araştırmanın Önemi.....	7
1.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	7
1.6. Araştırmanın Sayıltıları .....	9
1.7. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları .....	9
1.8. Tanımlar .....	10

## BÖLÜM II

### 2. KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Örgüt İklimi.....	11
2.1.1. Örgüt İklimi Kavramı.....	11
2.1.2. Örgüt İklimi ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki .....	12

2.1.3. Örgüt İkliminin Sınıflandırılması.....	13
2.1.3.1. Halpin ve Croft'a Göre Örgüt İkliminin Sınıflandırılması.....	13
2.1.3.2. Litwin ve Stringer'e Göre Örgüt İkliminin Sınıflandırılması .....	14
2.1.3.3. Kent ve Otte'e Göre Örgüt İkliminin Sınıflandırılması .....	15
2.1.3.4. Likert'e Göre Örgüt İkliminin Sınıflandırılması .....	15
2.1.3.5. Wallach'a Göre Örgüt İkliminin Sınıflandırılması .....	16
2.1.4. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler.....	16
2.1.5. Örgüt İklimi Boyutları.....	18
2.1.5.1. Organizasyon Yapısı .....	19
2.1.5.2. Bireysel Sorumluluk.....	19
2.1.5.3. Ödüllendirme.....	20
2.1.5.4. Risk Alma.....	20
2.1.5.5. İlimli Çalışma Ortamı .....	20
2.1.5.6. Destek.....	21
2.2. Örgütsel Bağlılık .....	21
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	21
2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	22
2.2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı .....	22
2.2.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı .....	22
2.2.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı .....	23
2.2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	23
2.2.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı .....	24
2.2.2.1.5. Allen ve Meyer Yaklaşımı .....	24
2.2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	26
2.2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	26
2.2.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı .....	27
2.2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	27
2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	28
2.3. İş Tatmini .....	28
2.3.1. İş Tatmini Kavramı .....	29
2.3.2. İş Tatmini Kuramları.....	29
2.3.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Kuramı .....	29
2.3.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	30
2.3.2.3. McClland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı .....	31

2.3.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı .....	31
2.3.2.5. Vroom'un Beklenti Kuramı .....	32
2.3.2.6. Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı .....	32
2.3.2.7. Locke'un Hedef Belirleme Kuramı.....	32
2.3.3. İş Tatminine Etki Eden Faktörler .....	33
2.3.3.1. Bireysel Faktörler .....	33
2.3.3.2. Örgütsel Faktörler .....	33

## BÖLÜM III

### 3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı .....	35
3.2. Araştırmanın Modeli .....	35
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	37
3.4. Araştırmanın Yapılışı (Prosedür) .....	37
3.5. Veri Toplama Araçları .....	38
3.5.1. Ölçeklerin Güvenilirliği .....	38
3.5.2. Ölçeklerin Geçerliliği .....	39
3.6. Verilerin Analizi.....	45

## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Frekans Dağılımı ve Yüzdeler... 46	
4.2. Demografik Özelliklerden Kaynaklanan Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve İş Tatmini Farklılıklarının Analizi .....	47
4.2.1. Demografik Özelliklerden Kaynaklanan Örgüt İklimi Farklılıklarının Analizi .....	47
4.2.2. Demografik Özelliklerden Kaynaklanan Duygusal Bağlılık Farklılıklarının Analizi .....	54
4.2.3. Demografik Özelliklerden Kaynaklanan İş Tatmini Farklılıklarının Analizi .....	57
4.3. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri .....	60
4.4. Regresyon Analizleri.....	62

4.4.1. Örgüt İkliminin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	62
4.4.2. Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi .....	63

## BÖLÜM V

### 5. TARTIŞMA VE YORUM

5.1. Tartışma ve Yorum .....	66
------------------------------	----

## BÖLÜM VI

### 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuç .....	73
6.2. Öneriler .....	75
7. KAYNAKÇA .....	77
8. EKLER .....	91
9. ÖZGEÇMİŞ .....	99

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b>	Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri .....	9
<b>Tablo 2.</b>	Örgüt İklimi Ölçeği Faktör Analizi.....	40
<b>Tablo 3.</b>	Duygusal Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi .....	43
<b>Tablo 4.</b>	İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi .....	44
<b>Tablo 5.</b>	Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler.....	46
<b>Tablo 6.</b>	Örgüt İklimi Alt Boyutlarında Cinsiyet Değişkeni İçin T Testi .....	48
<b>Tablo 7.</b>	Örgüt İklimi Alt Boyutlarında Medeni Durum Değişkeni İçin T Testi .....	49
<b>Tablo 8.</b>	Örgüt İklimi Alt Boyutlarında Yaş İçin ANOVA ve Post- hoc Analiz Sonuçları .....	50
<b>Tablo 9.</b>	Örgüt İklimi Alt Boyutlarında Eğitim Düzeyi İçin ANOVA ve Post- hoc Analiz Sonuçları.....	51
<b>Tablo 10.</b>	Örgüt İklimi Alt Boyutlarında Çalışma Süresi İçin ANOVA ve Post- hoc Analiz Sonuçları.....	53
<b>Tablo 11.</b>	Duygusal Bağlılık Boyutunda Cinsiyet Değişkeni İçin T Testi.....	55
<b>Tablo 12.</b>	Duygusal Bağlılık Boyutunda Medeni Durum Değişkeni İçin T Testi .....	55
<b>Tablo 13.</b>	Duygusal Bağlılık Boyutunda Yaş İçin ANOVA ve Post-hoc Analiz Sonuçları .....	56
<b>Tablo 14.</b>	Duygusal Bağlılık Boyutunda Eğitim Düzeyi İçin ANOVA ve Post- hoc Analiz Sonuçları.....	56
<b>Tablo 15.</b>	Duygusal Bağlılık Boyutunda Çalışma Süresi İçin ANOVA ve Post- hoc Analiz Sonuçları.....	57
<b>Tablo 16.</b>	İş Tatmini Boyutunda Cinsiyet Değişkeni İçin T Testi .....	58
<b>Tablo 17.</b>	İş Tatmini Boyutunda Medeni Durum İçin T Testi .....	58
<b>Tablo 18.</b>	İş Tatmini Boyutunda Yaş İçin ANOVA ve Post-hoc Analiz Sonuçları.....	59
<b>Tablo 19.</b>	İş Tatmini Boyutunda Eğitim Düzeyi İçin ANOVA ve Post-hoc Analiz Sonuçları.....	59
<b>Tablo 20.</b>	İş Tatmini Boyutunda Çalışma Süresi İçin ANOVA ve Post-hoc Analiz Sonuçları.....	60
<b>Tablo 21.</b>	Ölçekler Arası Korelasyon Analizi .....	61
<b>Tablo 22.</b>	Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisi.....	562
<b>Tablo 23.</b>	Örgüt İklimi Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisi .....	64
<b>Tablo 24.</b>	Çalışma Kapsamındaki Hipotezlerin Sonuçları .....	65

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1.</b> Araştırmanın Modeli .....	35
---	----



**EKLER**

	<b>Sayfa</b>
<b>8.1.</b> Etik Kurul Onayı.....	91
<b>8.2.</b> Örgüt İklimi Anketi .....	92
<b>8.3.</b> Duygusal Bağlılık Anketi .....	94
<b>8.4.</b> İş Tatmini Anketi .....	95
<b>8.5.</b> Demografik Bilgi Anketi .....	96
<b>8.6.</b> Çağ Üniversitesi İzin Belgesi .....	97
<b>8.7.</b> Anket Uygulama Onay Yazısı .....	98



## BÖLÜM I

### 1. GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın konusu, önemi, amacı, hipotezleri, kapsam ve sınırlılıklarına yer verilmektedir.

#### 1.1. Araştırmanın Arka Planı

Örgütlerin kuruluş amacı üretim yapmak ya da hizmet sunmak olabilir. Örgütler ürünlerini oluşturma ve sunum aşamasında hem soyut hem de somut birçok kaynağa ihtiyaç duymakta ve bu süreçte hammadde, sermaye, teknoloji ve insan gücü gibi üretim araçlarını kullanmaktadırlar. Buldukları sektörün ve ürettikleri ürünlerin özelliklerine göre de bu üretim araçlarından farklı oranlarda kullanmakta ve ürünlerini ortaya koymaktadırlar. Hizmet ağırlıklı bir özelliğe sahip turizm sektöründe en fazla kullanılan üretim aracı insan gücü, yani emektir. Dolayısıyla ihtiyaç duyulan en önemli üretim aracı insan kaynağı faktörüdür.

Konaklama işletmelerinde çalışanlar, diğer üretim araçlarını da kullanarak ürünü ortaya koyanlardır. Bir ürünü ortaya koyarken sahip oldukları bilgi ve becerileri de işlerine yansıtırlar. Bu yansıtma sonucunda işlerinde ne kadar başarılı olurlarsa örgütlerinin amaçlarına ulaşmasına da o kadar katkı sağlamış olurlar. Dolayısı ile konaklama işletmelerinde çalışan faktörü, örgütün başarılı olması ve varlığını sürdürebilmesi ile direkt ilişkili hale gelmektedir. Bu anlamda; çalışanın başarısı örgütün başarısıdır da denilebilir. Ancak çalışanların işlerini yapmak için çaba harcamaları, gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaları, örgüt içerisinde iyi bir performans sergilemeleri ve başarılı olmaları için tek başına yeterli değildir. Motive olmaları, örgüt ve amaçları ile kendilerini özdeşleştirmeleri ve işlerinden memnuniyet duymaları da bir o kadar etkilidir.

İlgili literatür ve çalışma hayatı incelendiğinde; otel işletmelerinde çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve iş tatminlerinin onların performansına ve başarılarına etki eden unsurların başında geldiği görülmektedir. Örgütlerin güçlenmesi ve büyümesi, çalışanların örgüte karşı güçlü duygular beslemesine bağlıdır. Bunun için çalışanların, işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, örgüte ve işlerine ilişkin olumlu duygulara ve bağlılığa da sahip olmaları (Bolat & Bolat, 2008) ayrıca işlerinden de tatmin olmaları gerekmektedir. Çalışanlar ne kadar örgüte ve işlerine karşı olumlu duygulara sahipse ve



örgüte karşı kendilerini ne kadar bağlı ve işlerinden tatmin olmuş hissederlerse, örgütte görevlerini o kadar başarılı yapmakta ve örgüte katkıda bulunmaktadırlar. Aksi durumda ise çalışanlar, kendilerinden bekleneni verememe, verimsiz çalışma, her an o örgütten uzaklaşma ve başarısız olma eğiliminde olabilmekte ve bu durum örgütün başarı durumuna olumsuz yönde yansıyabilmektedir. Bu anlamda örgütün başarılı bir faaliyet sürdürebilmesinin önde gelen koşullarından birisi örgütsel yaşamın en önemli kaynağı olarak kabul edilen insan gücü kaynağının örgütünü ve işini sevmesi, benimsemesi ve örgütüne bağlanmasıdır (Güney, 2012, s. 281-282).

Literatürde, çalışanların örgütlerine psikolojik olarak bağlandığını gösteren durum “örgütsel bağlılık” kavramı ile açıklanırken, çalışanların işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda ulaştığı olumlu duygusal durum da “iş tatmini” veya “iş doyumunu” olarak adlandırılmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve değerlerine inanmaları, örgütte kalmak ve örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çaba sarf etmeye istekli olmaları anlamına gelmektedir (Mowday, Porter, & Steers, 1979, s. 231). Örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini örgütlerine karşı sadık hissetmeleri ve kendilerini görece olarak çalıştığı örgütle tanımlama ve o örgütle ilgilenme derecesi olarak da kabul edilebilir (Köse, Kartal, & Kayalı, 2003). Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları üç temel unsur içermektedir; örgütün amaçlarını ve misyonunu gönülden kabullenme ve destekleme, örgütün misyon ve amaçlarını gerçekleştirme için fedakarlık yapmaya istekli olma ve örgütün bir üyesi olarak kalmaya ihtiyaç duyma (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). Allen ve Meyer (1990) de örgütsel bağlılığın üç ana ögeye dayandığını ileri sürmektedirler:

*Duygusal Bağlılık:* Çalışanların duygusal bağlılığı, kendilerini örgütle bütünleştirip özdeşleştirmiş oldukları durumu ifade etmektedir.

*Devam Bağlılığı:* Literatürde rasyonel bağlılık olarak da bilinen devam bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olmak anlamına gelmektedir.

*Normatif Bağlılık:* Çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak görmesi ve örgüte olan bağlılığının doğru olduğunu düşünmesi sonucunda oluşan bağlılıktır.

Devam bağlılığı, çalışanın başka şansı olmadığını düşündüğü için devam ettiklerini (ayrılmanın maliyetli olacağı inancı) ve normatif bağlılık ise daha çok etik açıdan kişilerin mevcut örgütte kalmaları gerektiğini (örgüte zorunlu olma duygusu) düşündükleri için işe devam ettikleri ile ilgilidir. Duygusal bağlılık ise, çalışanların

örgüte karşı hissettikleri ve duygu durumları ile ilgi olup tamamen kendi istekleri ile işe devam etmeleri (örgüte ait olma arzusunu) ile ilgilidir. Bu anlamda çalışma kapsamında, çalışanın doğrudan ve sadece örgüte karşı hisleri ile ilgili olan duygusal örgütsel bağlılıkları ele alınması uygun görülmüştür.

Kavram olarak bağlılık, kişinin hissedebildiği en yüksek duygulardan biridir ve verimlilik, personel devir hızı gibi örgütler için büyük öneme sahip kavramlar üzerinde etkilidir. Taşıdığı örgütsel önemler nedeniyle de birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir (Sığırı, 2007). Çalışanların iş yerleri ile ilgili duygu ve düşüncelerini kapsayan örgütsel bağlılık, örgütsel amaçlara ulaşabilme noktasında oldukça önemlidir (Doğan & Kılıç, 2007). Çünkü bağlılık hisseden bir çalışan, örgütün hedef ve değerlerine güvenir, kendisine verilen görevlere ve kendisinden istenilenlere gönülden inanır ve uyar (Balay, 2000). Bağlılık, örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktörlerden biri olarak görülmektedir. Bu sebeple her örgüt çalışanlarının bağlılığını arttırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık sonucunda problem üreten değil, problem çözen çalışanlara sahip olurlar. Örgütler eğer huzur içinde çalışmak veya varlıklarını devam ettirmek istiyorlarsa çalışanlarının bağlılıklarını sağlamalıdır (İnce & Gül, 2005). Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olan örgütler daha etkili ve verimlidirler. Çünkü bağlılığı yüksek olan çalışanların, işten ayrılma, işe geç gelme ya da devamsızlık yapma gibi olumsuz davranışlarda bulunma olasılığı düşüktür. Örgütün hedeflerini benimseyen ve bu hedefleri gerçekleştirmek için emek veren çalışanlar aynı zamanda örgüte rekabet gücü kazandırmış olurlar. Böyle çalışanlar sayesinde örgüt kaliteli personeli bünyesinde bulundurmakta zorlanmamaktadır (Cengiz, 2000, s. 513). Meyer ve Allen (1991), yaptıkları araştırmada özellikle duygusal bağlılığı yüksek çalışanların görevlerini yerine getirme konusunda daha fazla emek harcadığını ve örgütteki verimliliğe katkı sağladıklarını ortaya koymuştur. Buna ek olarak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha fazla mesai yaptıklarını ve örgüt ile olumlu bir ilişki içinde olduklarını belirtmiştir. Aynı çalışmada örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini azalttığı da saptanmıştır. Doğrulayıcı nitelikte olan farklı bir araştırma ise Mowday, Porter ve Steers'in 1979 yılında yaptığı çalışmadır. Araştırma neticesinde örgütsel bağlılığın çalışanların işi bırakma niyetleri üzerinde etkili olduğu bulgulanmıştır (Sarıdede & Doyuran, 2004).

Turizm sektöründe yapılmış örgütsel bağlılık çalışmalarında, örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları (Akıncı, 2002) üzerinde durulmuştur. Özellikle örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişki ve bağlılığın işi bırakma niyeti üzerindeki etkisine dikkat

çekilmiştir. Bu durum konaklama işletmeleri gibi emek yoğun kurumlarda ayrıca önem taşımaktadır. Çünkü müşteri memnuniyeti odaklı çalışılan bu işletmelerde, olması arzu edilen kaliteli personelin sürekliliği örgütsel bağlılık sayesinde sağlanmış olacaktır.

İş tatmini ise; bir çalışanın işini ya da iş yaşamını değerlendirme sonucunda ulaştığı olumlu duygusal durumdur. İş tatmini, işgörenin örgütten elde edebildiği değerler ihtiyaç duyduğu değerlerle birbirine uyumlu olduğunda işe karşı duyulan bir duygudur (Başaran, 1992). Locke (1969) iş tatminini, kişinin işini başarmasından veya işin yapılması için başkalarına yardımcı olmasından kaynaklanan memnuniyet verici duygusal durum olarak açıklamaktadır. İş tatmini, işin kendisi, kişisel gelişim, iş başarımı, alınan sorumluluk gibi durumlardan kaynaklanan içsel bir tatmin olabileceği gibi, alınan ücret, şirket politikaları, üst yönetimin desteği, yükselme fırsatları gibi durumlardan kaynaklanan dışsal bir tatmin de olabilir. İş tatmin düzeyinin yüksek olması işletmelerin arzu ettiği bir durumdur. Çünkü yüksek iş doyumu örgütün iyi yönetildiğinin belirtisi olarak görülmektedir.

Bir çalışan, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, iş tatminsizliği ortaya çıkar. İş tatminsizliği, çalışanın iş gücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve işgücü devir hızının artmasına neden olmakta (Demir, Usta, & Okan, 2008, s. 154) ve işletmenin başarısı üzerinde olumsuz etkileri olmaktadır.

İş tatmini üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde genel itibariyle; çalışan, yönetici ve örgüt açısından ayrı ayrı önem arz ettiği dikkat çekmektedir. Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde, tatmin düzeylerinin özel hayatlarını ve sağlıklarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebildiğini söylemek mümkündür. Çünkü yaşamlarının önemli bir bölümü iş yerinde geçmektedir. Örneğin, yüksek iş tatmininin çalışan psikolojisine etkisi, örgütsel verimliliğin de yüksek seviyede olmasını sağlayacaktır (Akıncı, 2002, s. 7). Yapılan araştırmalar göstermiştir ki; iş tatmini çalışanların sağlık durumu ile doğrudan ilişkilidir ve iş tatminsizliği baş ağrıları, kalp hastalıkları gibi sağlık sorunlarına neden olmaktadır (Robbins, 1992).

Eğer çalışan iş tatmini hissediyorsa, örgüt verimliliğini artırmak için daha fazla çaba harcayacak ve örgütüne gerekli olan katkıyı sağlayacaktır. Yaptığı işi seven ve bundan tatmin olan yöneticiler iş yerinde daha fazla kalarak işletmenin etkinliği ve verimliliği için daha çok çaba sarf ederler. İş tatmini çalışan performansını, hizmet kalitesi ve verimliliğini, çalışan devir hızını, örgütün büyüme hızını, örgüt prestijini ve

neticesinde örgütün başarısını etkiler. Ayrıca, örgütün varlığını uzun yıllar sürdürebilmesi için en önemli öğelerden birisidir (Örücü, 2005).

İş tatmini çalışanlar açısından incelendiğinde maddi manevi kazanç elde ettikleri anlaşılmaktadır. Örneğin, yüksek iş tatminine sahip çalışanlar birlikte çalıştığı yöneticisine işin zamanında ve istenilen kalitede yapılması konusunda ciddi katkıda bulunabilirler. Sonuç olarak, çalışanlar ve yöneticiler üzerindeki bu pozitif etkiler birleştirildiğinde işletmeye de olumlu yansımaktadır.

Görüldüğü üzere; duygusal örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin gerek örgüt açısından gerekse çalışan açısından birçok önemli sonuçlara sebebiyet verdiği inaniilmektedir (Hunt & Morgan, 1994, s. 1570). Bu iki kavramın sonuçlarının incelendiği çalışmalara bakıldığında, kavramların örgüt içerisinde görülmesi istenmeyen birçok davranış ile negatif, görülmesi istenen davranışlar ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu gözlenmektedir (Mowday, Porter, & Steers, 1982, s. 137). Bu nedenle örgütsel başarı açısından bu kavramların ve kavramlar üzerinde etkili olabilecek değişkenlerin incelenmesi önem arz etmektedir.

Duygusal örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi çalışanların diğer birçok tutum ve davranışlarında doğrudan veya dolaylı olarak etkili olduğu düşünülen örgütsel değişkenlerin başında “örgüt iklimi” gelmektedir. Örgüt iklimi, örgütü saran genel atmosfer olarak tanımlanabilir. Örgüt iklimi çalışanların, işletme içindeki çalışmasının nasıl olması gerektiğine dair beklentilerinin ne ölçüde gerçekleştiği sonucunda oluşan genel bir havadır (Dinçer, 1991). Örgüt iklimini tanımlarken algıların önemi ön plana çıkmaktadır (Hemingway & Smith, 1999). Bu bağlamda Başaran (2000), örgüt iklimini; örgüte kimliğini kazandıran, çalışanlar tarafından algılanan ve davranışlarını etkileyen sonuç olarak örgüte egemen olan özellikler dizi olarak tanımlamıştır.

İklim, örgüt üyelerinin iş performansını, kişisel ilişkilerini, iş tatminlerini ve bağlılıklarını etkilediği gibi, örgüt üyelerinin sahip olduğu motivasyon yüksekliğini veya örgüte besledikleri aidiyet duygusunu da etkilemektedir (Mullins, 1993, s. 651). Örgüt iklimi konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, iklimin örgütsel bağlılık (Yüceler, 2009; İlleez, 2012) ve iş tatmini (Pritchard & Karasick, 1973) üzerinde önemli etkileri olduğu görülmektedir (Snedder & Snyder, 1975). Olumlu örgüt iklimi çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini pozitif yönde etkileyebilmektedir. Bu açıklamalara istinaden; örgüt iklimi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarının örgütsel yaşam ve başarı açısından önemli değişkenler olarak ön plana çıktığı söylenebilmektedir.

Ayrıca yine yapılan çalışmalar göstermektedir ki; örgüt ikliminin, örgütsel etkinlik ve verimlilik (Pritchard & Karasick, 1973), yaratıcılık (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996); (Shalley, Gilson, & Blum, 2000); Gündüz Çekmecelioğlu (2006) duygusal emek üzerinde pozitif ve mobbing (Mercan, 2007), tükenmişlik (Zeybek, 2010) işten ayrılma niyeti (Pritchard & Karasick, 1973); (Schnedder & Snyder, 1975) gibi davranışlar üzerinde de negatif etkisi bulunmaktadır. Örgütsel yaşamdaki etkilerinden dolayı örgüt iklimi, birbirinden farklı durumları dolaylı ya da dolaysız olarak etkilemekte ve bu sebeple birçok açıdan önemli hale gelmektedir. Genellikle örgüt ikliminin çalışan psikolojisi ile doğrudan ilişkili olduğu düşünülmektedir, çünkü örgüt iklimi çalışan algısını yansıtan bir kavramdır. Örgütlerin çalışma ortamının ve çalışmayı etkileyen çevresel faktörlerin geliştirilmesi de çalışan personelin verimliliğini arttırabilmektedir. Örgütlerin, hedeflerine ulaşabilmesi için örgüt iklimi faktörünün önemini kavramaları gerekmektedir. Bu farkındalığı çalışanlarına yansıtmaları çalışan ve örgüte artı değerler kazandıracaktır (Yücel, 2014, s. 4).

Likert'e göre örgüt ortamı; örgüt yapısı, yönetimin davranışı, örgüt prosedürleri, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler, çalışma fırsatları, fiziksel koşullar gibi örgüt iklimini yansıtan durumlar çalışan motivasyonu ve performansını etkilemektedir. Bu anlamda örgüt iklimi çalışanlar için motive edici bir çevre oluşturmada etkili olduğundan önem taşımaktadır (Rusu & Avasilca, 2014). Moran ve Volkwein (1992), çalışmalarında örgüt ikliminin önemine değinmişlerdir. Örneğin; örgüt ikliminin üyeler arasında bir etkileşim yaratması ve üyelerin örgüt içi olayları yorumlamalarına yardımcı olacak temeli oluşturması örgüt ikliminin önemini göstermektedir. Ayrıca örgüt iklimi, çalışanlara örgütleri hakkında özgürlük, güven, destek, adalet, yenilik, bağlılık, birlik ve beraberlik gibi duygular oluşturmaktadır ve çalışan davranışlarının şekillenmesinde bir etki kaynağı görevi görmektedir. Tüm bu çıkarımlar örgüt ikliminin önemini yansıtmaktadır. Örgüt iklimi, örgütsel uygulamalarda da önemli etkilere sahiptir. Çünkü olumlu örgüt iklimi, insan kaynakları uygulamalarının sonuçlarını da olumlu yönde etkileyebilir (Peçen & Kaya, 2013, s. 96).

Bu doğrultuda çalışma kapsamında; örgütsel yaşam için önem arz eden örgüt iklimi, duygusal örgütsel bağlılık ile iş tatmini kavramlarının birbirleri ile olan ilişkilerine değinilmektedir. Ayrıca örgüt ikliminin, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına olan etkisi turizm sektörünün önemli bir dalı olan otel işletmelerindeki çalışanlar üzerinde araştırılmaktadır.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; örgüt ikliminin, çalışanların duygusal örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerindeki etkisini incelemektir. Bu etkinin Adana ve Mersin illerinde bulunan 4-5 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar özelinde araştırılması amaçlanmıştır.

## 1.3. Araştırmanın Problemi

Bu çalışmanın problemi; örgütsel iklimin, iklimi oluşturan faktörler dikkate alınarak, duygusal örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları üzerinde bir etkisinin olup olmadığı ve eğer bir etki var ise ne düzeyde olduğudur.

## 1.4. Araştırmanın Önemi

Otel işletmelerinde üretim ve tüketim genellikle eş zamanlı gerçekleşmektedir. Dolayısıyla; çalışanlar ile müşteriler her daim iletişimde ve yüz yüze olmaktadır. Bu sebeple çalışanların örgüte olan bağlılığı ve iş tatminini etkileyen faktörlerin ve etki düzeylerinin ortaya konmasının örgütsel ve bireysel başarı açısından önem arz ettiği düşünülmektedir.

Bu sebeple çalışma kapsamında, örgütlerde birçok değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen örgüt ikliminin, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminine olası etkisinin ve bu etki düzeyinin ortaya konulacak olmasının bu araştırmayı önemli kıldığı düşünülmektedir.

İlgili literatür taramasında örgüt iklimi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarının konaklama işletmeleri örneğinde incelendiği gözlenmiş ancak bu değişkenlerin bir arada aynı çalışma içinde incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın bu açıdan da literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkinin ve düzeyinin ortaya konması ile uygulayıcılara kavramların önemi ve ilişkileri konusunda farkındalık yaratılacağı ve insan kaynaklarının daha verimli yönetilmesine katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

## 1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında “örgüt ikliminin, otel çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatminleri üzerinde etkisi var mıdır?” sorusuna cevap aranacaktır.

İlgili literatür incelendiğinde örgüt ikliminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koyan birçok çalışma olduğu görülmektedir. Tyagi ve Wotruba (1993), Özdevecioğlu (2003), Halis ve Uğurlu (2008), Çekmecelioğlu (2011) yaptıkları çalışmalarda; örgütsel iklimin, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde rol oynadığını ve pozitif etkilediğini ortaya koymuşlardır.

İlgili açıklamalar ve çalışmalara dayanılarak örgüt iklimi ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasındaki ilişki kapsamında aşağıdaki hipotezler üretilmiştir:

H<sub>1</sub>: Örgüt ikliminin, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1a</sub>: Organizasyon yapısı boyutunun, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1b</sub>: Bireysel sorumluluk boyutunun, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1c</sub>: Ödül boyutunun, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1d</sub>: Risk alma boyutunun, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1e</sub>: Çalışma ortamı boyutunun, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1f</sub>: Destek boyutunun, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Literatürde örgüt iklimi ve iş tatmini ile ilgili yapılmış pek çok araştırma mevcuttur. Topçu (2006), Castro (2008), Özsoy (2012), Erdoğan (2013), Sönmez (2014) yaptıkları çalışmalarında; örgütsel iklimin, çalışanların iş tatminleri üzerinde rol oynadığı ve pozitif etkilediğini ortaya koymuşlardır.

İlgili açıklamalar ve çalışmalara dayanılarak örgüt iklimi ile çalışanların iş tatminleri arasındaki ilişki kapsamında aşağıdaki hipotezler üretilmiştir:

H<sub>2</sub>: Örgüt ikliminin, çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2a</sub>: Organizasyon yapısı boyutunun, çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2b</sub>: Bireysel sorumluluk boyutunun, çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2c</sub>: Ödül boyutunun, çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2d</sub>: Risk alma boyutunun, çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2e</sub>: Çalışma ortamı boyutunun, çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2f</sub>: Destek boyutunun, çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

### 1.6. Araştırmanın Sayıltıları

Araştırmanın sayıltıları şöyledir;

- Araştırmaya katılan otel çalışanlarının kendilerine verilen anketleri samimi bir şekilde doldurdıkları varsayılmıştır.
- Araştırmada kullanılan “Örgüt İklimi”, “Duygusal Bağlılık” ve “İş Tatmini” ölçeklerinin belirtilen amaçları ölçeceği varsayılmıştır.
- Örneklemin evreni temsil edeceği varsayılmıştır.

### 1.7. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırmanın sadece Adana ve Mersin illerinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerini kapsamaması.
- Otelerde bir kısım görevli personelin anketleri doldurmaktaki isteksizliği.
- Otelerde bir kısım görevli personelin, soruları çeşitli nedenlerle samimiyetsiz cevaplama olasılığı.
- Toplanan nicel verilerin güvenilirlik ve geçerliği, kullanılan anket tekniğinin ve kullanılan ölçeklerin özellikleriyle sınırlı olması ve farklı bir kültür dikkate alınarak geliştirilmiş olunan ölçeklerin Türk kültürü ile tam bir uyum sergilememe olasılığı.



## 1.8. Tanımlar

Araştırma kapsamında yer alan değişkenlerin tanımlamaları şöyledir;

**Örgüt İklimi:** Hemingway ve Smith (1999) yaptıkları çalışmada örgüt iklimini; örgüt ortamı hakkında çalışanların ortak algılaması olarak tanımlamışlardır. Yani örgüt iklimini, örgütün kişiliği veya örgütün hissettirdiği duygu olarak belirtmişlerdir.

**Örgütsel Bağlılık:** Örgütsel bağlılık, bireyin içinde bulunduğu işletmenin hedef ve değerlerini kabul etmesi, bu doğrultuda emek harcaması ve örgütte kalma isteği duyması (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974) olarak belirtilebilir.

**Duygusal Bağlılık:** Çalışanların örgütle psikolojik anlamda bütünleşmesi, örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi ile birlikte örgütte kalmak için istek duyması olarak tanımlanabilir (Morrow, 1983).

**İş Tatmini:** Kişinin bireysel özellikleri ile işin şartları arasındaki uyum sonucunda oluşan mutluluk ve kişinin işine karşı hissettiği olumlu tutum olarak ifade edilmektedir (Ugboro & Obeng, 2000).

## BÖLÜM II

### 2. KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde kuramsal açıklamalara yer verilmiştir. Sırasıyla örgüt iklimi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları açıklanmaktadır.

#### 2.1. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi kavramının ne olduğu ve neden önemli olduğu, araştırmacıların geçmişten bu zamana örgüt iklimini nasıl tanımladıklarına bu bölümde yer verilecektir.

##### 2.1.1. Örgüt İklimi Kavramı

Örgüt iklimi kavramının kullanılması 1960'larda örgütsel araştırmalarda iklim konusuna yer verilmesi ile başlamıştır (Halis & Uğurlu, 2008, s. 103). Geçmişten bu yana örgüt iklimi kavramı, benzer veya değişik ifadeler kullanılarak farklı araştırmacılar tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır.

Tagiuri (1968), örgüt iklimi kavramını tanımlamadan önce iklim kavramının açıklanması gerektiğini belirtmiş ve iklimi ortamda bulunanlar tarafından sınıyan, onların davranışlarına etki eden çevresel özellikler dizisi olarak tanımlamıştır. Litwin ve Stringer (2002), iklimin örgüt üyelerini değiştirebileceğini keşfetmiş ve örgüt iklimi kavramını; çevredeki kişiler tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan çevresel faktörler, beklentiler ve güdüler topluluğu olarak tanımlamışlardır. Moran ve Volkwein (1992) ise, iklimin belirli özelliklerine dikkat çekerek tanımlamayı tercih etmişlerdir. Moran ve Volkwein'a göre iklim; otonomi, güven, uyum, destek, takdir, yenilikçilik, adalet gibi hususlarda çalışanların ortak algılamaları ve çalışanların birbirleriyle etkileşiminden oluşur. Örgüt iklimi; herhangi bir durumda çalışma ortamını tanımlayan, çalışma davranışını biçimlendiren ve etkileyen bir çerçevedir demişlerdir. Silva (2004) ise örgüt iklimini örgütsel değerler, inançlar, normlar, prosedürler ve faaliyetler hakkında oluşan ortak bir algı olarak tanımlamaktadır. Araştırmacıya göre örgüt iklimi; örgüte kimliğini kazandıran, çalışanlar tarafından algılanan ve davranışlarını etkileyen sonuç olarak örgüte egemen olan özellikler dizisidir (Başaran, 2000, s. 222). Hemingway ve Smith (1999) örgüt iklimini tanımlarken algıların öneminden bahsetmiş ve örgütsel iklimi; örgüt ortamı hakkında çalışanların ortak algılaması olarak

tanımlamışlardır. Kısacası örgüt iklimini, örgütün kişiliği veya örgütün hissettiği duygu olarak belirtmişlerdir. Batlis (1980)'e göre ise, örgüt iklimi kavramı çalışanların diğer çalışanlarla, kural, yapı ve süreçlerle etkileşimi sonrasında meydana gelen genel yargıdan oluşur.

Tüm bu tanımlamalar ve açıklamamalar doğrultusunda örgüt ikliminin; örgüt içerisindeki uygulama ve hissedilen çalışma ortamı veya hakim olan hava ile ilgili olduğunu ve çalışanların iş yerindeki prosedürlerin yansıttığı havayı algılayış şekilleri olduğu söylenebilir (Hocaniyazov, 2008).

### 2.1.2. Örgüt İklimi ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının davranışlarını belirleyen kurallar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt iklimi ise çalışanların, işletme içindeki çalışmasının nasıl olması gerektiğine dair beklentilerinin ne ölçüde gerçekleştiği sonucunda algıladıkları genel havadır (Dinçer, 1991, s. 234).

Bu iki kavramının birbirleriyle olan ilişkisi çeşitli uzmanlar tarafından farklı şekillerde incelenmiştir. İki kavramın da farklı yapılarda olduğu yapılan araştırmalar sonucunda anlaşılmıştır. Ancak ampirik (deneysel) açıdan bu iki kavramın büyük oranda birbiri ile ilişkili olduğu da görülmüştür (Kendirliçil, 2006). Birbiriyle çok yakın ilişkili bu iki kavram arasında bazı belirgin farklılıklar da bulunmaktadır. Bu nedenle örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları günümüzde, birbirleriyle ilişkili fakat birbirlerinden farklı kavramlar olarak ele alınmaktadır (Kemeriz, 2014, s. 19).

Dinçer (1991, s. 237) örgüt iklimini; örgüte kimliğini kazandıran, çalışanlar tarafından algılanan ve davranışlarını etkileyen tüm özellikler dizisi olarak tanımlar. Bir örgüt üyesinin örgüt kültürünü benimsemesi ise tüm çalışanların düşünce ve davranışlarını oluşturan değer ve inançları benimsemesidir. Örgüt kültürü, örgüt hayatı hakkındaki inanç ve beklentilerin yapısı ile ilgilidir. Örgütsel iklim ise söz konusu inanç ve beklentilerin gerçekleşip gerçekleşmemekte olduğunun bir göstergesidir (Hocaniyazov, 2008).

Toplumdaki kültür aktarımı gibi, işletmeler de kendi kültürünü nesilden nesile aktarır ve örgütlere süreklilik kazandırır. Hatta bazı koşullarda örgüt kurucusu vefat etse dahi güçlü bir örgüt kültürü söz konusu ise kültüre bağlı değerler devamlılık gösterir. Örgüt iklimi ise, örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Genellikle geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilir (Karcıoğlu, 2000, s. 271).

İklim ve kültür arasındaki fark üzerindeki tartışmalara bakıldığında ölçüm konusundaki farklılıklara dikkat çekildiği görülmektedir. Genel görüş kültürün nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanılarak ölçülmesi gerektiği (Bilir, 2005, s. 23) yönünde olsa da iklimin nicel yöntemlerle ölçülebileceği de düşünülmektedir. Ayrıca örgüt kültürü araştırmalarının kaynağı genelde antropoloji ve sosyoloji iken iklim konusundaki çalışmalar genelde psikoloji ve sosyal psikolojiye dayanmaktadır (Hocaniyazov, 2008, s. 43).

### 2.1.3. Örgüt İkliminin Sınıflandırılması

Örgüt iklimi konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında örgüt ikliminin farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Çalışma kapsamında; Halpin ve Croft (1963), Litwin ve Stringer (1974), Kent ve Otte (Soysal, 2003), Likert (1961) ve son olarak Wallach (1983)'ın örgüt iklimi sınıflandırmalarına yer verilmiştir.

#### 2.1.3.1. Halpin ve Croft'a Göre Örgüt İkliminin Sınıflandırması

Halpin ve Croft örgüt iklimini; açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, babacan iklim ve kapalı iklim olarak altı ifadeyle sınıflandırmışlardır.

*Açık İklim:* Temel özelliği, tüm çalışanlar arasında ortaya çıkan davranışın “özgünlüğü”dür. Örgüt, kendi hedefleri doğrultusunda ilerlerken çalışanlarının sosyal ihtiyaçlarını da doyuma ulaştırmaya çalışır. Liderlik tarzının oluşumu örgüt üyeleri ya da liderin kendisi kaynaklı olabilir. Lider ve çalışanlar arasında açık bir iletişim bulunmaktadır (Halpin & Croft, 1963).

*Bağımsız İklim:* Bağımsız iklimde çalışanların motive olma sebebi, yönetimin gösterdiği esneklik ve sunduğu yetkilerden gelmektedir. Çalışanlar zaman kaybına neden olacak örgüt içindeki bürokratik problemler ile çok fazla uğraşmak zorunda değillerdir. İşletme içinde küçük baskı grupları vardır fakat çalışanların uyum içinde çalışmasına engel olmamaktadır (Şener, 2017).

*Kontrollü İklim:* Odak noktası görev bilinci olan bir örgüt iklimi çeşididir. Çalışanlar arasında dostane ilişkiler ve yardımlaşma neredeyse yoktur. Ayrıca yönetimin çalışanlara gösterdiği ilgisizlik sonucu çalışanların morali çoğunlukla düşük seviyede olur. Örgütte baskın ve emredici yöneticiler bulunur (Şener, 2017).

*Samimi İklim:* Örgütte samimi bir ortam hâkimdir. Sıcak aile ortamı oluşturulmaya çalışılır. Moral yüksek olmasa da iyi bir seviyededir. Bu iklim türünde sosyal ihtiyaçların karşılanabilmesine özen gösterilir (Şener, 2017).

*Babacan İklim:* Yönetici tüm işleri kontrol altına alıp yürütmek ister fakat bunu yerine getirmekte zorlanır. İşgörenler arasında arkadaşlık ilişkisi olmadığından belirli bir uyum söz konusu değildir. Yöneticinin hâkimiyet kurma çabası ve kontrolcü olması sorunlara sebep olur (Şener, 2017).

*Kapalı İklim:* Birlik beraberlik duygusu düşüktür çünkü çalışanlar iş doyumunu ve sosyal doyum yaşayamazlar. Çalışanların davranışları gerçeği yansıtmayan, yapay veya sahte olarak yorumlanabilir. Hatta kapalı iklime sahip örgütlerde de durgun, ruhsuz ve cansız bir hava hâkimdir (Halpin & Croft, 1963).

### 2.1.3.2. Litwin ve Stringer'e Göre Örgüt İkliminin Sınıflandırması

Litwin ve Stringer'a (1974) göre örgüt iklimi; otokratik yapılı, demokratik yapılı ve başarıya yönelik olmak üzere üç başlıktan oluşmaktadır.

*Otokratik Yapılı İklim:* Otokratik yapılı iklimlerde resmi bir yapı söz konusudur. Çalışanların görev ve sorumlulukları ile örgütteki hiyerarşik yerleri bellidir. Bu sebeple esneme payı bulunmayan bu yapıda, çalışanlardan verilen görevleri tam anlamıyla yerine getirmeleri beklenir. Otorite çok önemlidir ve ağır cezalar uygulanabilir. İklim yapısı net çizgilere sahiptir (Demirdöken, 2017).

*Demokratik Yapılı İklim:* Demokratik yapılı iklimlerde, otokratik iklimin aksine gayri resmi bir yapı söz konusudur. Demokratik yapılı iklime sahip örgütlerde bürokrasi, katı kurallar ve ciddiyetin yerine katılımcı olma, ekip çalışması ve iş birliği görülmektedir. Karar aşamasında alt kademe çalışanların da katılım sağlamasına fırsat tanınmaktadır (Demirdöken, 2017).

*Başarıya Yönelik İklim:* Bu iklim çeşidinde en önemli unsur yüksek verimliliklerdir. Çalışanlardan istenen, belirlenen hedefler için yüksek performans göstermeleridir. Zaman zaman performans ve sonuçlar karşılaştırılır ve değerlendirilir. Sonucunda ödül olarak zam, terfi ya da başarının yöneticiler tarafından fark edilip onaylanması söz konusudur. Ayrıca örgüt içerisinde yenilikçi düşünceler desteklenmektedir (Aktaş, 2017).

### 2.1.3.3. Kent ve Otte'ye Göre Örgüt İkliminin Sınıflandırması

Kent ve Otte örgüt iklimini tam otoriter iklim, yoğun şekilde otoriter iklim, tipik olarak örgütsel iklim, az miktarda katılımcı iklim ve yüksek düzeyde katılımcı iklim olarak beş başlıkta sınıflandırmıştır (Soysal, 2003, s. 855).

*Tam Otoriter İklim:* Örgütte karar alımlarında çalışanların katılımı söz konusu değildir. Çalışanlar arası ilişkiler bozuktur.

*Yoğun Şekilde Otoriter İklim:* Bu iklim tipinde kararlar yöneticiler tarafından alınır ve diğer çalışanların kararlara katılımı ve etkisi oldukça azdır.

*Tipik Olarak Örgütsel İklim:* Yöneticiler arasında rekabet durumu oldukça yüksektir. Çalışanlar ve yöneticiler samimiyetten uzaktırlar. Karar verme yetkisi genel olarak üst kademeye aittir.

*Az Miktarda Katılımcı İklim:* Kararlar yöneticilere bırakılmıştır ancak işgörenler verilecek olan kararlarda az da olsa söz sahibidir. Hatta fikirlerini paylaşmaları konusunda desteklenirler.

*Yüksek Düzeyde Katılımcı İklim:* Yöneticiler ve çalışanlar yönetimde ve karar alma sürecinde söz sahibidir.

### 2.1.3.4. Likert'e Göre Örgüt İkliminin Sınıflandırması

Likert (1961) örgüt iklimini dört başlıkta sınıflandırmıştır. Bunlar istismarcı otokratik iklim, yardımsever otokratik iklim, katılımcı yönetim iklimi ve demokratik yönetim iklimi olarak dörde ayrılmaktadır.

*İstismarcı Otokratik İklim:* İstismarcı otokratik iklim yapısına sahip örgütlerde karar veren taraf genellikle yöneticilerdedir. İletişim, üst yönetimden alt yönetime doğru hiyerarşik ilerlemektedir. Örgüt içinde ilişkiler pek kuvvetli olmadığından güvensizlik durumu söz konusudur (Şimşek, Akgemci, & Çelik, 2003, s. 124).

*Yardımsever Otokratik İklim:* Kararların ortak alındığı ve güven duygusunun hâkim olduğu bir iklim yapısıdır. Üst düzey çalışanlar daha etkili olsa da alt kademelerde çalışanların da söz hakkı vardır. Otokratik yapıya sahip olmasına rağmen çalışanlar ve yöneticiler birbirleri ile yardımlaşma içerisindedirler (Demirdöken, 2017, s. 24).

*Katılımcı Yönetim İklimi:* Katılımcı yönetim ikliminde güven seviyesi çok yüksek olmasına karşın tamamen koşulsuz olduğu söylenemez. Çift taraflı iletişim vardır ve astlar da fikirlerini paylaşabilirler. Güdüleme aracı olarak ödüllendirmeler,

astların problemleriyle ilgilenmeler ve nadiren verilen cezalar uygulanmaktadır (Bolat T. , Bolat, Aytemiz, & Erdem, 2009, s. 181).

*Demokratik Yönetim İklimi:* İletişim ağları oldukça gelişmiştir ve adil bir ödül sistemleri vardır. Karar alma sürecinde tüm örgüt üyeleri söz sahibidir. Güven duygusu ve motivasyon düzeyi yüksektir. Kişilerarası ilişkiler kuvvetlidir (Demirdöken, 2017, s. 25).

### 2.1.3.5. Wallach'a Göre Örgüt İkliminin Sınıflandırması

Wallach örgüt iklimini; bürokratik iklim, destekleyici iklim ve yenilikçi iklim olmak üzere üç kategoride sınıflandırmıştır.

*Bürokratik İklim:* Bürokratik iklime sahip örgütlerde otoritenin kesin ve net çizgileri vardır. Bürokratik iklimler hiyerarşik, düzenli, esneme payı olmayan, yerleşik yapıda ve güce dayalı süreçler olarak tanımlanabilirler (Ay & Çelik, 2003).

*Destekleyici İklim:* Wallach destekleyici örgüt iklimini oluşturan değerleri uyum, açık olma, dostluk, ekip ruhu, cesaretlendirme, sosyallik, bireysel özgürlük ve güven duygusu olarak açıklamıştır (Shadur, 1999). Ancak söz konusu olan sadece yönetici desteği değildir aynı zamanda çalışma arkadaşlarından görülen destek de önem arz etmektedir.

*Yenilikçi İklim:* Yenilikçi iklime sahip örgütler, karar verme sürecinde takım çalışmasından ve iletişimden faydalanırlar. Bu iklimin hâkim olduğu örgütler, ekip çalışmasını destekler ve çalışanların karar verme sürecinde rol oynamalarına fırsat verirler (Shadur, 1999).

### 2.1.4. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

Örgüt iklimini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen birçok örgütsel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; liderlik etkisi, örgütsel amaçlar, örgütsel yapı, örgütsel iletişim, örgütün büyüklüğü, tarihsel güç, ekonomik durum, ödüllendirme şeklinde sıralanabilir.

*Liderlik Etkisi:* Yapılan çoğu araştırmada örgütü etkileyen en önemli faktörün, örgüt liderlerinin davranış ve uygulamaları olduğu görülmektedir. Çünkü örgüt liderinin motivasyon yaratma ve verim artırmadaki etkisi büyüktür (Hocaniyazov, 2008, s. 22). Liderlerin eşit, tarafsız ya da destekleyici tutumları olumlu ya da olumsuz olarak örgüt iklimini de etkilemektedir (Erogluer & Yılmaz, 2015, s. 288).

*Örgütsel Amaçlar:* Eğer çalışanlar örgüt amaçlarının neler olduğunu bilirlerse, yaptıkları işin neden önemli olduğunun farkında olarak çalışacaklardır. Ancak örgüt amaçlarının bildirilmesinin yanı sıra anlaşılır bir şekilde çalışanlara ifade edilmesi de gerekmektedir. Örgüt amaçlarının çalışanlar için taşıdığı değer, örgüt ikliminin oluşması üzerinde etkiye sahiptir (Kuyumcu, 2011, s. 14). Bu sebeple örgüt ikliminin oluşmasında örgütsel amaçların etkisinin önemli rol oynadığı söylenebilir.

*Örgütsel Yapı:* Örgütsel yapı, o örgütün iskeleti niteliğindedir ve ast üst arası ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Kimin kime bağlı çalıştığı veya kimin kim tarafından idare edileceğine açıklık getiren olgu örgütsel yapıdır (Demirdöken, 2017, s. 13). Örgüt yapısı örgüt iklimini etkilemektedir. Bunun sebebi örgüt ikliminin, örgütün katı kurallara sahip olması ya da daha esnek ve destekleyici bir yapıya sahip olmasına göre değişkenlik gösterecek olmasıdır (Öge, 2001, s. 136).

*Örgütsel İletişim:* İletişimin örgüt içerisinde önemli bir yeri vardır çünkü etkili bir iletişim örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. Kötü kurulan iletişim ise iç çatışmalara neden olarak örgütün genel anlamda verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Şener, 2017, s. 23). İletişim problemlerine gereken önemi göstermeyen işletmelerde insan ilişkilerinin istenilen seviyeye gelmesi mümkün olmamakla birlikte örgüt iklimi bu durumdan olumsuz etkilenecektir (Demirdöken, 2017, s. 17).

*Örgütün Büyüklüğü:* Yapılan araştırmalar göstermiştir ki; genellikle büyük örgütler küçük örgütlere göre daha baskın, kuralcı ve otokratik bir yapıda olmaktadır. Ayrıca küçük örgütlerde yenilikçi, yaratıcı ve uyumlu bir hava yaratmak büyük örgütlere göre daha kolay olmaktadır (Karcıoğlu, 1997, s. 111). Ayrıca işletmelerdeki aydınlatma düzeyi, hava sıcaklığı ve ses yalıtımı gibi fiziksel çevre şartlarının da örgüt iklimi üzerinde etkisi bulunmaktadır. Işıklıdırmanın kaliteli olması, hava sıcaklığının ve nem oranının makul düzeyde olması, gürültünün en düşük seviyede tutulmasının yorulmayı geciktireceği ve çalışanları güdüleyerek performansı arttıracığı yapılan araştırmalar sonucunda görülmüştür (Eren, 2004, s. 277). Sonuç olarak; örgüt büyüklüğü faktörünün örgüt iklimini olumlu ya da olumsuz etkileyebileceği söylenebilir.

*Tarihsel Güç:* Tarihsel gücün örgüt iklimi üzerinde etkisi vardır. Bazı örgütlerin zengin gelenekleri ve güçlü hatıraları vardır ve bu faktörler çalışanların beklentilerinin karşılanması adına önem taşır. Çalışanlar örgütte daha önce yaşanmış olaylardan çıkarımlarda bulunurlar. Böylece uygulanması muhtemel ödül ve cezaların sonuçları ile



ilgili bazı beklentileri oluşur. Stringer (2002)'e göre; kriz anlarının nasıl çözüme ulaştığı, ödüllendirme geleneğinin nasıl olduğu, önceki liderlerin örgütte bıraktığı hatırası ve işletmenin yatırım amaçlı ayırdığı ödenekler tarihsel gücü ifade etmektedir. Tüm bu durumlar örgüt iklimini etkilemektedir.

*Ekonomik Durum:* Örgütün başarılı dönemlerinde ve ekonominin ilerlediği zamanlarda yöneticiler risk alma konusunda daha cesaretli ve istekli olurlar. Ekonominin gerileme dönemlerinde ise bütçe kısıtlı olduğundan yöneticiler karar alma sürecinde zorlanmaktadırlar. Böyle dönemlerde yeni uygulamalar ve yaratıcı fikirler dikkate alınmamaktadır (Cıranoglu, 2011, s. 17). Bu nedenle ekonomik koşulların örgüt iklimini etkilediği söylenebilir.

*Ödüllendirme:* Ödüllendirme, verimlilik ve üretkenlikle direkt ilişkili olduğundan örgüt iklimini etkileyen en önemli faktörlerden biridir (Demirdöken, 2017). Çalışanların ödüllendirilmesi motivasyon ve performans artışı gibi olumlu şeylere sebebiyet verecek olsa da bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sorunlar; adil ücret dağılımı ve performans değerlendirme sisteminin güvenilirliğine de bağlıdır. Adil bir ödül düzeninin oluşturulması olumlu bir örgütsel iklimin oluşmasını da sağlayacaktır (Hocaniyazov, 2008, s. 29).

### 2.1.5. Örgüt İklimi Boyutları

Alan yazın incelendiğinde örgüt ikliminin sınıflandırılmasında olduğu gibi boyutlandırılmasında da farklılıklar olduğu ve örgüt ikliminin araştırmacılar tarafından farklı şekillerde boyutlandırıldığı görülmektedir.

Halpin ve Croft (1963) örgüt iklimini, çalışan ve yönetici davranış özellikleri olarak iki grupta ele almıştır. Yöneticilerin davranış özellikleri; araya mesafe koyma, üretime yönelik, güven, çalışana önem ve saygınlık olarak belirtilirken, çalışanların davranış özellikleri ise; çözülme, engelleme, samimiyet ve moral olarak belirtilmiştir.

Schneider'in örgütsel iklim boyutları dört sorunsal kategoride toplanmaktadır; kişiler arası ilişkilerin doğası, hiyerarşinin doğası, işin doğası, ödül ve destek odaklılık (Schneider, 1996).

Zammuto ve Krackover (1991), örgütsel iklimi açıklayan boyutları oldukça kapsamlı bir biçimde ele almıştır. Bu boyutlar güven, çatışma, maneviyat, ödüller, değişime direnç, lider güvenirliliği ve hatanın başka bir kişiye ya da örgütün tamamına yüklenilmesi olarak sınıflandırılmıştır.

Litwin ve Stringer (1968) ise örgüt iklimini organizasyon yapısı, ödüllendirme, destek, bireysel sorumluluk, ılımlı çalışma ortamı ve risk alma olarak ölçülebilir boyutlarda toplamıştır. Araştırmacıların belirledikleri bu boyutlar algısal yaklaşıma önemli katkılar sağlamıştır. Bu çalışma kapsamında Litwin ve Stringer'ın örgüt iklimi boyutlandırması esas alınmış ve açıklanmıştır.

### **2.1.5.1. Organizasyon Yapısı**

Litwin ve Stringer (1974) tarafından bu boyutta konu edilen kavramlar; örgütteki hiyerarşik sınır algısı, bilginin ulaşılabilirlik derecesi, bürokratik durum, otorite, bilinirlik ve kıdem için rekabet ortamı ve sosyal mesafedir. Organizasyon yapısı, katı veya olabilmektedir. Esnek organizasyonlarda işletme politikaları ve organizasyon yapısı açıkça tanımlanmamış, çalışanlar için görev tanımları açıkça belirtilmemiştir. Karar alma sürecinde sorumlu kişinin kim olduğu belli değildir. Ayrıca yönetici ve çalışanlar arasındaki mesafe minimum seviyededir.

Organizasyonların yapısı ve işleyiş biçimlerinin örgüt iklimi üzerinde önemli derecede etkisi vardır. Katı organizasyon yapıları güçlendirme ve yaratıcılığa mani olan bir örgüt iklimine neden olurken; esnek organizasyon yapısına sahip olması yani yetkinin farklı statülere göre dağıtılmış olması güçlendirme ve yaratıcılığı arttırmaktadır (Keleş, 2008, s. 43). Literatür incelendiğinde, örgütsel yapının bireysel ve grupsal davranışları etkileyen önemli bir faktör olduğunu vurgulayan araştırmalar mevcuttur. Örneğin; çalışan devamsızlığı, iş kazaları ve işten ayrılma niyeti gibi örgütsel problemlerin, örgüt yapısı ile doğrudan ilişkili olduğu yapılan çalışmalar neticesinde bulgulanmıştır (Litwin & Stringer, 1974).

### **2.1.5.2. Bireysel Sorumluluk**

Çalışanların yaptığı işin sahibi olduğunu bilmesi, risk alma becerisi, sadece kendi işinin değil çevresindeki işleyişin de takip ve bilincinde olması sorumluluk olarak nitelendirilmektedir (Şener, 2017, s. 28). Bireysel sorumluluk, çalışanların yaptığı işten şahsen sorumlu olduğunu hissetme seviyesi ile ilişkili bir durumdur (Atkinson & Frechete, 2009). Sorumluluk bilinci, çalışanın yapacağı işe başlamadan önce dikkatlice planlamasını, sonradan meydana gelebilecek olumsuzluklara karşı tedbirler almasını ve ortaya çıkan olumsuz bir durumda bunu üstlenmesini sağlayacaktır. Başarılı hissetme

ihtiyacı yüksek seviyede olan kişiler genellikle daha fazla bireysel sorumluluk alabilecekleri işler tercih etmektedirler.

Örgütte bireysel sorumluluğu olan çalışanların işle ilgili problemleri çözebilecekleri düşüncesi hâkimdir. Çalışanların bireysel sorumluluğu olmasını hedefleyen örgütlerdeki yönetim, çalışanlarına işlerinde rehber oluşturacak ilkeleri belirlemezler böylece çalışanların işlerinde sorumluluk almalarına fırsat tanımış olurlar.

### **2.1.5.3. Ödüllendirme**

Yönetim tarafından yapılması istenilen işin iyi bir şekilde yerine getirilmesi sonucu kazanılan algı ikliminin ödül boyutunu oluşturmaktadır (Yüceler, 2005, s. 47). Çalışanlar emeklerinin takdir edilip çabalarının karşılık bulduğunu gördükçe motive olurlar ve iddialı işlere ilgi duyarlar (Özdemir, 2006, s. 25-27). Bu nedenle yüksek verim sağlamak için iyi performansın fark edilip ödüllendirilmesi önem taşımaktadır. Örgütlerde adil bir ödül sisteminin varlığı çalışan bağlılığını, iş tatminini ve yaratıcılığı artırırken işten ayrılma niyetini ise azaltmaktadır (Keleş, 2008, s. 45).

Ödüllendirme mekanizması olan örgütlerde, genellikle kişilerin aldığı ödül ve teşvikler, eleştiri ve tehditlerden daha fazla olur ve çalışanlar yanlış yaptıklarında cezalandırılmazlar.

### **2.1.5.4. Risk Alma**

Porzse ve arkadaşlarına (2012) göre risk alma; örgütün çalışana tanıdığı belirsizlik toleransıdır. Çalışanların risk alabilme yetenekleri örgüt tarafından belirlenen veya teşvik edilen önemli bir konudur (Şener, 2017). Çalışanları risk almaya iten sebeplerin temelinde keşfetme güdüsü olduğu düşünülmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda, risk almayı destekleyen bir örgütün çalışanlarını bu konuda teşvik edeceği ve verimliliği arttırabileceği söylenebilir (Leonard & Swap, 2005). Ancak bürokratik yapı, güçlü bir iletişim olmaması ve otoriter yönetim şekli risk almayı olumsuz yönde etkilemektedir.

### **2.1.5.5. İlimli Çalışma Ortamı**

Örgüt içerisinde kurulan dostluk, yaratılan samimi ortam ve sıcaklık gibi faktörlerin çalışanlar tarafından algıladığı boyuttur (Şener, 2017, s. 29).

İlimli çalışma ortamı sağlanmış örgütlerde çalışanlar arasında arkadaşça bir atmosfer hâkimdir, ılımlı ve sakin bir çalışma ortamı vardır. Çalışanlar birbirlerine soğuk değildir ve uzak durmazlar. Çalışanlar ile yönetim arasında da ılımlı bir ilişki söz konusudur.

Gündüz Çekmecelioğlu (2007)'na göre organizasyonlarda ılımlı bir çalışma ortamı varsa, çalışanlar önemli kararlara katılma konusunda cesaretli davranır ve aynı fikirde olmasalar dahi iletişim kurmaktan vazgeçmezler. Örgütün desteğini hisseden çalışanın örgüte duyduğu güven güçlenir. Sonuç olarak çalışanlar işlerine daha çok bağlanır ve iş yerinden ayrılmayı düşünmezler (Özdevecioğlu, 2003).

#### **2.1.5.6. Destek**

Destek algısı, kişinin örgüt içindeki bireylerce kabul görmesi veya onaylanması olarak tanımlanmaktadır (Spreitzer, 1996). Destekleyici ve cesaretlendirici bir iklim çalışanların başarıya ulaşmalarında belirleyici bir özelliktir (Litwin & Stringer, 1974). Üst yönetim ile çalışanlar arasında gereken desteğin sağlanmasının güçlendirme, yaratıcılık ve iş tatmini gibi örgütsel sonuçlar üzerinde hayli önemli pozitif etkilere sahip olduğu yapılan araştırmalar sonucunda bulgulanmıştır (Eren & Gündüz Çekmecelioğlu, 2002).

## **2.2. Örgütsel Bağlılık**

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık kavramı ve önemi açıklanmaktadır.

### **2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Örgütsel bağlılık üzerine önemli araştırmaları olan Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılık kavramını; çalışanın örgütünde çalışmaya devam etmesini sağlayan, yapması gereken işleri istenilen şekilde yerine getiren, emek ve gayreti ile kurum amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan duygu durumu olarak tanımlamıştır (Yağcı, 2007). Mowday ve arkadaşları (1979, s. 231) örgütsel bağlılığın, çalışanların örgütün amaç ve değerlerine inanmaları, örgütte kalmak ve örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çaba sarf etmeye istekli olmaları anlamına geldiğini söylemişlerdir. Köse ve arkadaşları (2003, s. 7) ise örgütsel bağlılığı; çalışanların kendilerini örgütlerine karşı sadık hissetmeleri ve kendilerini çalıştığı örgütle tanımlama ve o

örgütle ilgilenme derecesi olarak da kabul edilebileceğini belirtmiştir. Zamanla meydana gelen aidiyet hissi nedeniyle çalışanlar ile örgüt arasında bir bağ oluşur ve çalışanlar örgütün hedef, değer ve kültürünü içselleştirebilirler.

### **2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılık, literatürde en sık karşılaşılan şekliyle tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımları ile çoklu bağlılık yaklaşımı olarak üç başlık altında sınıflandırılmaktadır.

Tutumsal yaklaşım genellikle örgütsel bağlılığın sebep ve sonuçlarını inceler. Davranışsal yaklaşım ise bu tutumların sonucunda meydana gelen davranışın tekrarlanmasına neden olan unsurları ve çalışan yaklaşımı üzerindeki etkisini inceler (Arbak & Kesken, 2005, s. 62). Çoklu bağlılık yaklaşımı diğerlerinden farkı olarak, örgütü oluşturan iç ve dış gruplara gösterilen bağlılıkların toplamından meydana gelir (Balay, 2000, s. 30).

#### **2.2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı**

Tutum kelime anlamı itibariyle, kişiyi belli bir davranışa yönlendiren yatkınlığı ifade eder. Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara ya da uygulamalara karşı kişilerin yatkınlıklarını göstermektedir (Ceylan, 1998, s. 72).

Bir kişinin örgütle arasındaki bağa ilişkin tutumları, onu belli davranışlarda bulunmaya sevk edecektir veya bu davranışları sergilemeye yatkın olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütten ayrılma niyeti, devamsızlık yapmak ya da örgüt yararına emek göstermek ile ilgili davranışlardır (İnce & Gül, 2005, s. 27).

Bu tür davranışsal sonuçlar bağlılığın sürekliliğini veya değişimini sağlayan koşullara etki edecektir. Tutumsal bağlılık ile ilgili pek çok araştırmacı farklı yaklaşımlarda bulunmuştur. Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer'in ortaya çıkardığı tutumsal bağlılık yaklaşımlarına yer verilmiştir.

##### **2.2.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı**

Kanter bağlılığı; devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak üç ana başlıkta incelemiştir (Kanter, 1968, s. 500).

*Devam Bağlılığı:* Kişinin örgütün varlığı ile kendisini tanımlaması ve sürekliliğinin devam etmesi açısından kendisini adaması devam bağlılığıdır.

*Kenetlenme Bağlılığı:* Kişinin sosyal ilişkilerinden vazgeçmesi ya da grubun bütünlüğünü oluşturan araçlar yardımıyla örgüte bağlanmasını ifade eder (Demirgil, 2008, s. 48).

*Kontrol Bağlılığı:* Örgütün ahlaki değerleri ile kişinin ahlaki değerlerinin birbiriyle örtüşmesi sonucu oluşan bağlılıktır (Samadov, 2006, s. 78).

Kenetlenme bağlılığında örgüt hedeflerine ulaşmak kolaylaşır ve dış tehlikelere karşı örgütsel seviyede savunma sistemleri güçlenmektedir. Kontrol bağlılığında ise çalışanların örgütsel bütünlüğü üst seviyededir (Aypar, 2017).

#### **2.2.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı**

Etzioni (1996) yaptığı araştırmalarda örgüt üyeleri üzerindeki güç ve yetkiyi örgüt bağlılığını arttıran bir neden olarak öne sürmüştür (Şahin, 2014, s. 52). Sınıflandırmasında literatürden daha farklı isimler kullanan Etzioni, ahlaki bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılık olmak üzere bağlılığı üç ana başlıkta incelemiştir.

Etzioni'ye göre ahlaki bağlılık; örgütün amaç ve hedefleri ile birlikte değerlerini de benimsemektir. Çalışanların örgüte sağladığı katkılar sonucunda yaşadığı ve psikolojik olarak hissettiği bağlılığı çıkara dayalı bağlılık olarak tanımlamaktadır. Zorunlu bağlılığın ise çalışanın bazı davranışlarının örgüt baskısı neticesinde meydana geldiğini belirtmektedir (Sığırı, 2007).

#### **2.2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığın üç boyutundan bahsetmektedir. Bunlar; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı şeklinde ifade edilmiştir (O'Reilly & Chatman, 1986, s. 493).

*Uyum Bağlılığı:* Örgüte karşı uyum bağlılığı olan çalışanların tutum ve davranışlarını, belli ödüllere ulaşma ve belli cezaları uzaklaştırma temeline dayandırarak gerçekleştirdikleri ifade edilmektedir (Uslu, 2012, s. 19).

*Özdeşleşme Bağlılığı:* Diğer örgüt üyeleriyle yakın ilişkiler kurmasının neticesinde çalışan örgütün hedeflerini, değerlerini ve özelliklerini kabullenir ve bunlarla özdeşleşir. Özdeşleşme bağlılığı, çalışanın örgütün bakış açısını ve özelliklerini kabullenip kendine uyarlama derecesini göstermektedir (Uslu, 2012).

*İçselleştirme Bağlılığı:* Çalışan kendi değerlerini örgütün ve diğer çalışanların değerleriyle uyumlu hale getirdiğinde meydana gelen bağlılıktır (Demirgil, 2008, s. 50). Kişinin örgüt değerleri ile kendi değerleri arasında mutlak bir uyum vardır (Güzelbayram, 2013).

#### **2.2.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı**

Penley ve Gould (1988), Etzioni (1961)'nin örgüte katılım modelinin örgütsel bağlılığı ifade etme açısından oldukça geçerli olduğunu, fakat bu modelin literatürde gereken değeri görmediğini belirtmişlerdir. Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin örgüte katılım modelini dikkate alarak örgütsel bağlılığı; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir.

*Ahlaki Bağlılık:* Ahlaki bağlılığın temelinde, örgütsel hedeflerin benimsenmesi ve bu hedeflerle özdeşleşmek vardır. Bu bağlılık şeklinde, çalışan kendini örgüte adar ve örgütte meydana gelecek başarı veya başarısızlıktan kendisini sorumlu tutar (Gül, 2002, s. 44).

*Çıkarıcı Bağlılık:* Örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde çalışanın örgüte verdikleri karşılığında elde edebileceği ödül, teşvik, prim gibi motivasyonlara bağlı olarak hissettiği duygudur. Çıkarıcı bağlılık hisseden çalışan, belli ödüllere ulaşmak için örgütü bir araç olarak benimsemektedir (Saldamlı, 2009, s. 18).

*Yabancılaştırıcı Bağlılık:* Çalışanın örgüt içinde kontrol sağlayamaması veya alternatif iş imkânları bulunmaması sonucu yaşadığı bağlanmadır. Kontrol eksikliği duygusu hâkimdir. Çalışan, kariyeri üzerinde kontrol sağlayamadığını düşünüp kendisini yabancılaştırır (Penley ve Gould, 1988).

#### **2.2.2.1.5. Allen ve Meyer Yaklaşımı**

Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkilerin psikolojik boyutudur ve bu psikolojik boyutu çalışanların davranışları göstermektedir. Bağlılığı gösteren durum ise, kişinin çalıştığı yerde kalmaya devam etmesidir (Allen & Meyer, 1990).

Literatürde farklı araştırmacıların yanı sıra sınıflandırmaları en çok kabul edilen yaklaşım Allen ve Meyer'in yaklaşımı olmuştur. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç başlıkta

sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırma günümüzdeki araştırmalarda da hala geçerlidir ve devamlılığını sürdürmektedir (Doğan & Kılıç, 2007).

*Duygusal Bağlılık:* Kişinin örgütle özdeşleşip örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir (Allen & Meyer, 1990). Duygusal bağlılığı gelişmiş çalışanlar kendilerini örgüte aday ve sadakat duygusu olan çalışanlardır (Ada, Alver, & Atlı, 2008). Allen ve Meyer (1997), çalışan kendisini örgütün bir parçası gibi hissettiğinden ötürü duygusal bağlılığın çok önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

Duygusal bağlılık örgütsel açıdan, çalışanın işte kalma duygusu olarak da ifade edilmektedir. Duygusal bağlılığın oluşabilmesi için çalışanların örgütsel değerleri kabullenmesi ve bütünleşmesi gerekmektedir. Bu bütünleşme çalışanın kendisini örgütün bir parçası gibi görmesine ve örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi için gönüllü olarak katkı sağlamasına vesile olmaktadır (Yalçın & İplik, 2005). Kısacası duygusal bağlılık hisseden çalışan örgüt değerlerini benimseyip kabullenir ve bunun sonucunda örgüte daha faydalı olabilmek için kendi isteği ile daha fazla emek harcar. Ayrıca genellikle örgütten ayrılma niyeti göstermez (Oktay & Gül, 2003, s. 407). Çünkü çalışanlar örgütleriyle bütünleşmiştir ve örgütün parçası olmaktan mutluluk duyuyorlardır (Uyguç & Çımrın, 2000, s. 91). Bunlara bağlı olarak örgütler tarafından en fazla arzulanan bağlılık türü duygusal bağlılıktır (Arslan, 2009, s. 48). Allen ve Meyer duygusal bağlılığı etkileyen faktörlerin; işin zorluğu, rolün açık olması, hedeflerin belirgin olması, yönetimin önerilere açık olması, arkadaşlık ilişkileri ve yönetimin adil davranması olabileceğini ifade etmişlerdir (Gündoğan, 2009).

*Devam Bağlılığı:* Bağlılık boyutunda daha çok maddiyatı kapsar. Kişinin, çalıştığı süre boyunca harcadığı zaman, çaba, performans ile edindiği mevki, kıdem ve para gibi kazanımlarını örgütten ayrılırsa kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Yalçın & İplik, 2005, s. 398). Çalışanın örgüte bağlılığında önemli olan gereksinimleridir. Eğer örgütte kalmak kendisi için bir ihtiyaç haline gelmişse örgütteki varlığını sürdürecektir. Bu nedenle diğer örgütsel unsurlar onun için önemli değildir (Demirel, 2008, s. 192). Devam bağlılığında, çalışan istese bile örgütten ayrılamamaktadır. Çünkü ayrılması durumunda bazı maliyetlerle yüzleşmesi zor olacaktır (Keleş, 2007, s. 250). Sonuç olarak devam bağlılığı, örgütte bulunma gereksinimini temsil etmektedir. Olumlu olan örgütsel ya da bireysel sonuçlarla bağlantısı yoktur (Güney, 2007, s. 253-254).

*Normatif Bağlılık:* Meyer ve Allen (1991) normatif bağlılığın bir zorunluluk hissiyatı olduğunu ifade etmişlerdir. Normatif bağlılık çalışanın örgüte karşı sorumluluk



hissi duymasıyla oluşur. Normatif bağlılığı olan çalışanlar örgütte kalma eğiliminde olurlar, çünkü öyle yapmaları gerektiğine inanırlar (Allen & Meyer, 1996, s. 272). Ayrıca normatif bağlılığı olan çalışanlar, bir görev duygusu ile işlerine bağlıdırlar, çünkü bunun olması gereken ve yapılacak ahlaklı şey olduğunu kabul ederler (Randal, Fedor, & Longenecker, 1990, s. 211-212). Normatif bağlılığı etkileyen en önemli faktör ise; çalışanların, “örgüt çalışanlarından sadık olmalarını bekler” kavramına duydukları inançtır (Allen & Meyer, 1990). Bu kavram aynı zamanda duygusal bağlılığı da etkileyen bir unsurmuş gibi görünür fakat birbirlerinden farklılardır. Duygusal bağlılık “bu örgütte kalmak istiyorum” ifadesini benimserken normatif bağlılık “bu örgütte kalmalıyım” ifadesini kapsamaktadır (İnce & Gül, 2005). Ayrıştıkları en önemli durum ise; normatif bağlılık herhangi bir kazancı (terfi, maaş vs.) kaybetme korkusu içermez (Akbaş, 2015, s. 16).

#### **2.2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı**

Bu yaklaşımda örgütsel bağlılığın temeli, davranış ve tutumlar arasındaki farka dayandırılır. Kişi işten ayrılmamak için beklenti ve tatminsizliklerini küçültür, kendisini çalıştığı yere bağlamak için sebepler yaratır (Samadov, 2006).

Davranışsal bağlılıkta, örgütün bireye ne kadar faydası dokunuyorsa birey de örgüte o derece bağlanır. Elde ettiği kazanımları kaybetmemek için örgütün istediği davranışlar sergiler ve örgütten ayrılma niyetine girmeden varlığını devam ettirir (Bayram, 2005, s. 129).

Bu yaklaşıma göre çalışanlar zaman geçtikçe hem kendilerine hem de örgüte yatırımlarda bulunmaktadır ve bu yatırımlarla farklı imkânlar ve kazançlar (kıdem, lojman vs.) elde etmektedirler. Çalışana başka kurumlardan daha yüksek ücretlerle teklif dahi gelse bulunduğu örgütte çalışmaya devam etme eğiliminde olacaktır, çünkü elde ettiği kazanımlardan vazgeçmek istemeyecektir (Özpehlivan, 2015, s. 119).

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker (1960)'in yan bahis yaklaşımı ve Salancik'in yaklaşımı olmak üzere iki temel yaklaşım ilgi görmektedir. Söz konusu yaklaşımlar aşağıda açıklanmaktadır.

##### **2.2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı**

Becker, örgütsel bağlılığı yan bahis kavramı ile açıklamaktadır (Becker, 1960, s. 35). Yan bahis ile anlatılmak istenen, herhangi bir davranışa istinaden alınan kararın o

davranış ile çokta ilişkisi bulunmayan çıkarları etkilemesidir. Kişinin örgütüyle karşılıklı olarak bahse girdikleri bu süreç, örgütsel bağlılık olarak açıklanmaktadır (Becker, 1960). Kısacası yan bahis yaklaşımına göre örgütsel bağlılık; kişinin, tutarlı davranışlarını devam ettirmekten vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımları düşünerek, davranışlarını devam ettirme eğilimidir (İnce & Gül, 2005, s. 50).

#### **2.2.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı**

Salancik (1977)'e göre örgütsel bağlılık; çalışanların davranışlarına bağlı olarak örgüte olan ilgi ve inancının bağdaşması ile oluşmaktadır (Salancik, 1977). Salancik örgütsel bağlılığı çalışanların tutum ve davranışlarının uyumlu olmasına bağlamaktadır. Tutum ve davranışlar arasında uyum varsa örgütsel bağlılık, yoksa stres ve gerilim yaşanacaktır (Atak, 2009, s. 108).

Örneğin iletişim kurmakta zorlanan birinin sürekli insanlarla iletişimde olmasını gerektiren bir bölümde çalışması, tutumu ile davranışı arasında uyumsuzluk yaratacaktır. Eğer kişinin başka bir iş bulma şansı yoksa bu kişi, tutum ve davranışlarını uyumlu hale getirmenin yollarını arayacak ve işini benimsemeye çabalayıp bağlılığını arttıracaktır (Bakan, 2011).

#### **2.2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre, örgütle bağlantılı farkı referans grupları bulunur. Bu referans grupları, kişinin çalışma arkadaşları, müdürleri, sendika grupları, müşterileri, kişinin mesleği gibi pek çok etkenden oluşur. Bu etkenlerin her birinin ifade ettiği değer, kişiden kişiye farklılık gösterir (Demirgil, 2008, s. 54). Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık; örgütle ilişkili, iç ve dış gruplara karşı hissedilebilir bağlılıkların bütününden oluşur (Balay, 2000, s. 30); (Cengiz, 2001, s. 43).

Reichers (1985)'in çoklu bağlılık yaklaşımına göre, bir örgüte karşı hissedilen bağlılığın sebebi herkes için farklılık gösterebilir. Bu sebeple de kimi çalışan için örgüte duyulan bağlılığa çalışma arkadaşları vesile olabiliyorken, bir diğeri için örgüt yöneticilerinin çalışanlarına gösterdiği ilgi ya da cana yakınlık olabilmektedir (İnce & Gül, 2005).

Yine Reichers'e göre, diğer bağlılık türleri bağlılığı oluşturan tek unsuru "örgüt" olarak ele almaktadır. Oysaki örgütsel bağlılık; türlü iç ve dış etkenlere duyulan bağlılıklarının bir toplamı olarak nitelendirilmelidir (Yıldırım, 2002, s. 13-14). Çoklu

bağlılık yaklaşımı, çalışanın gerçekten hangi sebepten ötürü örgüte bağlı olduğunu irdeler ve bunu örgütü tek başına değerlendirerek yapmaz.

### 2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler incelendiğinde bunların; bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak sınıflandırıldığını görürüz. Bu faktörlerin hangisinin daha etkin olduğu ise örgütten örgüte veya kişiden kişiye göre değişkenlik gösterebilmektedir. Aşağıda bu faktörler ayrı ayrı açıklanacaktır (Perçin & Özkul, 2009).

*Bireysel Faktörler;* kişinin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durumu ve tecrübesine göre farklılık göstermektedir. Bu bireysel özelliklere bağlı olarak çalışanın karakter yapısı nedeniyle tutum ve davranışları da farklılık gösterebilmektedir (Aypar, 2017, s. 37). Bu sebeple bireysel faktörler kişinin bağlılığını etkileyebilmektedir.

*Örgütsel Faktörler;* işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, örgütsel kültür, adalet, iklim, destek, ödül ve ücret düzeyi gibi etkenler bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler olarak ifade edilmektedir. Çalışanların bireysel özelliklerine bakmaksızın, örgüte ilişkin yaşadığı problemler çalışandaki bağlılık hissini olumsuz yönde etkilemektedir. Bir örgüt ortamı yönetsel ve maddesel açıdan ne derece kaliteli olursa çalışanların memnuniyeti de o derece yüksek olacaktır (Saldamlı, 2009, s. 36).

*Örgüt Dışı Faktörler;* örgütsel bağlılık, bireysel ve örgütsel faktörlerin haricinde örgüt dışı bazı unsurlardan da etkilenmektedir. Bunlar; sektörde oluşan yeni iş imkânları, genel rekabet koşulları ve çalışanların farklı işletmelerden aldıkları iş teklifleri olabilir. Ayrıca, daha genel olarak ülkedeki sosyo-ekonomik durumlar, sektöre bağlı kârlılığın azalması ve bunun sonucunda çalışanların sektör değiştirme eğilimi göstermesi gibi birçok faktör de örgütsel bağlılığı etkilenmektedir (Meyer & Allen, 1991).

### 2.3. İş Tatmini

İş tatmini kavramı, örgüt psikolojisinde çokça araştırılmış ve günümüzde hala araştırılmaya devam eden konulardan biridir. PSYCHINFO veritabanı incelendiğinde, sadece 1973 – 2000 yılları arasında yapılmış olan 7,856 iş tatmini çalışmasına rastlanmaktadır (Judge, Parker, Colbert, Haller, & Ilies, 2001).

Araştırmanın bu bölümünde; iş tatmini kavramı ve önemi nedir, iş tatminini etkileyen faktörler nelerdir ve konu hakkında hangi araştırmacı hangi kuramları öne sürmüştür sorularına açıklama getirilecektir.

### **2.3.1. İş Tatmini Kavramı**

Karcıoğlu ve arkadaşları (2009) tatmin kavramını; harcadığı emek sonucunda çalışanın istediği şeye ulaşması ve bunun sonucunda hissettiği haz olarak tanımlamaktadır. Çalışanda tatmin olmuşluk hissi; sevinç ve huzur yaratmaktadır. İş tatmini; çalışanın bireysel özellikleri ile işin şartları arasındaki uyum sonucunda oluşan mutluluk ve kişinin işine karşı hissettiği olumlu tutum olarak ifade edilmektedir (Ugboro & Obeng, 2000, s. 254).

Vroom (1964)'a göre iş tatmini, kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesi sonucu yaşadığı memnun edici duygusal bir durumdur (Aktaran Bozkurt & Bozkurt, 2008, s. 2). Lawler'e (1973) göre iş tatmini, çalışanın hak ettiğini düşündüğü ile kendisine verilen arasındaki farkın algısıdır. Başka bir ifadeyle çalışan, hakkı olduğuna inandığını elde edemez ise, çalışanda iş tatminsizliği oluşur (Aktaran Şeker, Dağ, & Yalçınsoy, 2016). Luthans (1994)'a göre iş tatmini, çalışma şartlarının (yapılan iş, yönetim şekli vb.) ya da işten elde edilen sonuçların (maaş, iş güvenliği vb.) bireysel bir değerlendirmesidir (Aktaran Çekmecelioğlu & Günsel, 2011).

### **2.3.2. İş Tatmini Kuramları**

İş tatmini kavramına açıklık getirmek isteyen araştırmacılar bazı teoriler öne sürmüşlerdir. Araştırmanın bu bölümünde Maslow, Herzberg, McClland, Adams, Vroom, Alderfer ve Locke'un öne sürdüğü kuramlar açıklanmaya çalışılmıştır.

#### **2.3.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Kuramı**

Abraham Maslow, motivasyon kavramına açıklık getirirken ihtiyaçların kişinin davranışlarını etkileyen en önemli faktör olduğunu ileri sürmüştür. "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" adını verdiği teorisinde, kişinin fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme olmak üzere beş ihtiyaçtan oluşan bir hiyerarşisi olduğunu savunmuştur (Robbins & Judge, 2013, s. 203).

Bu hiyerarşide üst seviyedeki ihtiyaçları karşılayabilmek için, öncelikle alt seviyedeki ihtiyaçların giderilmesi gerektiğini belirtmiştir. Hiyerarşide yer alan maddeler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

*Fizyolojik İhtiyaçlar:* Hiyerarşideki en alt tabakadır. Yeme, içme, barınma ve cinsellik gibi yaşam boyu süren gereksinimleri kapsar (Önen & Tüzün, 2005).

*Güvenlik İhtiyacı:* Kendini koruma ihtiyacıdır. Can güvenliği, zararlı alışkanlıklardan uzak durma gibi bedenen ve ruhen zarara girmemeyi temsil eder (Gülten, 2018).

*Ait Olma İhtiyacı:* İş yerinde kişinin sosyal çevreye dâhil olma, sevme ve sevilme ihtiyacı kişiyi bir davranışa yönlendirebilir. Örneğin; arkadaşları tarafından beğenilmek ve kabul görmek için davranışlarını değiştirebilir (Önen & Tüzün, 2005).

*Saygı İhtiyacı:* Maslow, saygılık ihtiyacını hem bireyin kendine saygı duyması, hem de başkalarına karşı saygı duyması olarak açıklamaktadır (Luthans, 2011). Fakat burada birey açısından en önemlisi başkalarının saygısını ve takdirini kazanmaktır (Sabuncuoğlu, 2012).

*Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:* Kişinin fizyolojik, psikolojik ve sosyal yönden kendinin farkında olarak yeteneklerini kullanmasını ve yaratıcılık faaliyetlerini kapsar (Balçık, 2002).

### 2.3.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in çift faktör kuramı literatürde motivasyon-hijyen teorisi olarak da karşımıza çıkmaktadır. Yapılan bir araştırmaya istinaden isimlendirilmiştir. Bu araştırma muhasebeci ve mühendislerden oluşan iki yüz kişilik topluluk üzerinde yapılmış ve ilk defa motivasyon-hijyen teorisi kullanılmaya başlanmıştır. Araştırmada herkesin rahat anlayacağı basit bir soru yöneltilmiştir. Çalışanlara iş yerindeyken hangi zaman aralığında kendilerini çok iyi veya çok kötü hissettikleri sorulmuş ve alınan cevaplara göre bu teori geliştirilmiştir (Koçel, 2003).

Herzberg araştırma sonucunda çalışanları etkileyen ortamı iki ana gruba ayırmış, bunlardan birini tatmin edici faktörler “motivasyon” olarak ve diğer grubu ise “tatmin sağlamayan faktörler” olarak belirtmiştir (Efil, 2006, s. 347).

Bu kurama göre, iş tatmini iki boyuttan oluşur. Biri motive edici (içsel); başarı, sorumluluk, ilerleme olanakları, geri bildirim ve işin kendisi gibi faktörlerken, diğeri hijyen (dışsal) olarak nitelendirilen; maaş, iş güvencesi, çalışma şartları, şirket stratejisi,

iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve yönetim gibi tatminsizliğe sebep olan faktörlerdir (Gökçe, Şahin, & Bulduklu, 2010, s. 237).

### 2.3.2.3. McClland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

McClland diğerlerinden farklı olarak ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan elde edileceğini savunur (Aktaran Örucü, Yumuşak, & Bozkır, 2006, s. 42). Bu teoriye göre, kişi üç ayrı ihtiyacın etkisiyle davranışta bulunur. Bunlar; ilişki kurma, güç kazanma ve başarıma gereksinimleridir.

*İlişki Kurma Gereksinimi:* İlişki kurma gereksinimi yüksek kişiler diğerleriyle samimi ve arkadaşça bağ kurmak isterler (Öztürk, 2007). Bu kişiler, yardımlaşma ve iş birliğinin önemli olduğu takım çalışmalarını rekabetçi ortamlara tercih ederler (Yamaguchi, 2003).

*Güç Kazanma Gereksinimi:* Güç gereksinimi yüksek kişiler tercihen rekabetçi ortamlarda bulunmak isterler. Asıl amaçları başkalarının üzerinde etkili olmaktır. Böylece başkalarının davranışlarına yön verebilirler (Yamaguchi, 2003).

*Başarma Gereksinimi:* Başarı gereksinimi yüksek kişiler tesadüfen başarılı olmak istemezler. Yaptıkları işleri çeşitli ihtimaller sonucu ifade etmektense başarı veya başarısızlıkları için kendi buldukları sebepleri sunmayı tercih ederler (Weiner, 1979).

### 2.3.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı

John Stacey Adams (1963)'in geliştirdiği eşitlik kuramı, çalışanların örgütsel adalet algılarının oluşumundaki psikolojik sürece odaklanır. Buna göre, çalışanlar sağladığı katkılar (emek, zaman, eğitim düzeyi, deneyim, çalışma süresi) ve elde ettikleri kazanımlar (maaş, çalışma şartları, kıdem) arasındaki oranı değerlendirir, daha sonra aynı oranı diğer çalışanların katkı-kazanım oranları ile karşılaştırarak karar verir (Cropanzano, Byrn, Bobocel, & Rupp, 2001).

Eşitlik kuramına göre bir çalışan diğerleriyle aynı iş ve konumda, eşit maaş ve eşit koşullarda çalışıyor ise bundan ötürü iş tatmini yaşar ve motivasyonu artar. Eğer şartlar eşit değil ise iş tatminsizliği yaşar ve sonucunda motivasyonu, performansı ve iş kalitesi önemli oranda azalır (Efil, 2006, s. 347).

### 2.3.2.5. Vroom'un Beklenti Kuramı

Beklenti kuramına göre çalışanlar örgüt içinde beklentileri karşılandığı takdirde tatmin olurlar. Beklentileri karşılanmadığında iş tatmini yaşamaları imkânsızdır. Bunun için ödüllendirme sistemi geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Sonucunda ödüllendirilen kişi tatmin olur ve görevlerini eksiksiz yerine getirir (Gülten, 2018).

### 2.3.2.6. Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı

Alderfer, Existence (Varoluş) – Relatedness (İlgililik) – Growth (Büyüme) kelimelerinin baş harflerinden ismini alan VİG kuramı ile gereksinimleri bu üç kavrama indirgeyerek Maslow'un kuramına bir alternatif sağlamıştır (Arda, 2012). Teori Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ni üç temel ihtiyaca indirgemıştır (Saritaş, 2015):

*Varoluş İhtiyaçları:* Fizyolojik ihtiyaçlar (yeme,içme vb.) çalışma koşulları ve güvenlik ihtiyaçları (Saritaş, 2015).

*Bağlılık İhtiyaçları:* Sosyal ve kabul görme, takdir edilme ihtiyaçları (Saritaş, 2015).

*Gelişme İhtiyaçları:* Kendini gerçekleştirme ve özsaygı ihtiyaçları (Saritaş, 2015).

Alderfer'in teorisinin Maslow'dan farkı, Alderfer teorisinde hiyerarşik sıraya daha az önem verir (Sabuncuoğlu, 2012) ve ihtiyaçlar birbirine bağlı değildir. Hiyerarşide ihtiyaçların karşılanması yukarı ya da aşağı yönlü hareket edebilir (Barutçugil, 2004).

### 2.3.2.7. Locke'un Hedef Belirleme Kuramı

Locke'a göre zor ulaşılan hedefler, kolay ulaşılır hedeflere göre daha fazla iş verimliliği sağlamaktadır (Barutçugil, 2004). Düşük hedefleri olan çalışanlar, düşük performans göstererek minimum seviyede tatmin olurken, yüksek hedefleri olan çalışanlar hedeflerine ulaştıkça yüksek seviyede tatmin yaşarlar (Latham, 2009).

Bu tür hedeflerin daha fazla motivasyon sağlamanın sebebi, kolay ve hemen ulaşılabilir hedeflere göre kişiyi daha çok zorlamasıdır. Çalışanlar önemli ve anlamlı buldukları hedeflere ulaştıklarında daha başarılı hissederler ve kendi başarılarından kaynaklanan bir tatmin yaşarlar (Arda, 2012).

### 2.3.3. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

İş tatminine etki eden faktörleri bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grupta incelenebilir.

#### 2.3.3.1. Bireysel Faktörler

Çalışanlarda iş tatmininin oluşmasında bireysel faktörlerin yeri çok önemlidir. Cinsiyet, yaş, tecrübe ve eğitim durumu gibi pek çok kişisel özellik iş tatminini etkileyebilir. Ayrıca bu faktörler işveren ya da örgüt tarafından değiştirilemezler (Yelboğa, 2007, s. 2).

*Yaş*; önemli bir etmendir. Genellikle yaş ilerledikçe kişinin beklentisi azalır ve iş doyumunu artar. Bu nedenle genç çalışanlar yaşlı ilerde olan çalışanlara göre daha az tatmin yaşarlar.

*Eğitim*; çalışanların eğitim durumu, iş tatminine etki eden unsurlardan biridir. Gordon ve Arvey (1975) yaptıkları araştırmada, eğitim seviyesi yüksek çalışanların, eğitim seviyesi düşük çalışanlara göre örgüt işlerinden daha az tatmin olduğunu belirtmişlerdir.

*Cinsiyet*; bazı araştırmalarda (Aslan & Özata, 2008); erkeklerin iş tatmin düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Sebebi ise kadınların erkeklerden farklı olarak daha fazla vasıfsız ve düşük ücretli işlerde çalışmalarına bağlanmıştır (Somuncuoğlu, 2013). Bazı araştırmalarda (Özaydın & Özdemir, 2014) ise iş tatmini ile cinsiyet arasında herhangi bir farklılık olmadığı belirtilmiştir.

*Tecrübe (Kıdem)*; iş tatmini ile tecrübe arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Çalışanın tecrübesi arttıkça iş tatmini de aynı oranda artmaktadır. Mesleki açıdan daha üst kıdeme sahip olanlar, işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır (Ardıç & Baş, 2002, s. 29).

#### 2.3.3.2. Örgütsel Faktörler

Her çalışanın farklı oranda tatmin duyduğu ücret, terfi, çalışma koşulları ve yönetici faktörü gibi tutumların şekillenmesinde rol oynayan etkenlerdir.

*Ücret*; çalışanın iş tatmini yaşamasında önemli etkenlerden biridir. Aldığı ücretin düşük olması çalışanın iş tatmininin azalmasına neden olabilir (Somuncuoğlu, 2013).



*Yönetici;* çalışana karşı olumlu tutum ve davranış sergileyen yöneticilerin iş tatminini etkilediği yapılan araştırmalarda gözlenmektedir.

*Terfi;* beklenen terfinin zamanında yapılmaması iş tatminini olumsuz yönde etkiler. Terfi almayı hak ettiğine inanan çalışanın terfi alamamasının devamsızlık yapma eğilimine yol açtığı görülmektedir (Özaydın & Özdemir, 2014, s. 257).

*Çalışma koşulları;* çalışanın beklentileri ve istekleri ile doğru orantılı olmalıdır. Bunun sonucunda kişisel ve örgütsel amaçlar örtüşür ve dolayısıyla çalışanın tatmin seviyesi yükselmiş olur (Aksu & Aktaş, 2005, s. 480).



## BÖLÜM III

### 3. YÖNTEM

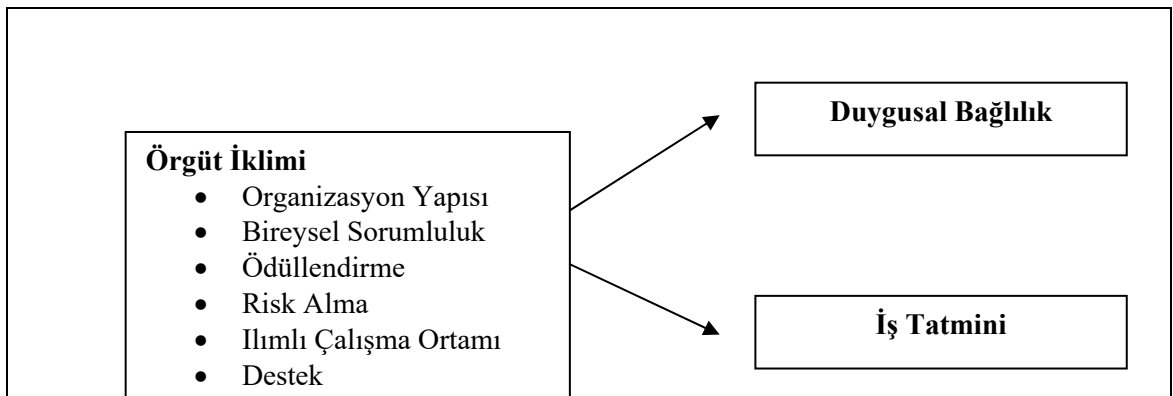
Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, modeli, evren ve örnekleme, yapılışı, veri toplama araçları hakkında bilgiler verilmektedir. Ayrıca veri toplama amacıyla kullanılacak ilgili ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilikleri ortaya konmaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada; konaklama işletmelerinin diğer işletmelerden daha farklı özelliklere sahip olduğunu; hizmet, üretim ve tüketiminin eşzamanlı ve yüz yüze gerçekleştiğini, bu sebeple işletmelerin başarısında insan faktörü etkisinin de göz ardı edilmemesi gerektiğini vurgulayarak; örgüt ikliminin çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminleri üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli

Örgüt ikliminin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisinin incelendiği bu araştırma kapsamında “ilişkisel genel tarama modeli” benimsenmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni örgüt iklimi değişkeni ve alt boyutlarıdır. Bağımlı değişkenleri ise örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleridir. Bu bağlamda araştırmanın görsel modeli Şekil 1’deki gibidir.



Şekil 1. Araştırmanın modeli

Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda, çalışma kapsamında test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler türetilmiştir. Yapılan faktör analizleri sonucunda ortaya

konulan boyutlar doğrultusunda, çalışma kapsamında test edilmesi düşünülen hipotezler aşağıdaki gibidir:

**H<sub>1</sub>: Örgüt ikliminin, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.**

H<sub>1a</sub>: Organizasyon yapısı boyutunun, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1b</sub>: Bireysel sorumluluk boyutunun, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1c</sub>: Ödül boyutunun, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1d</sub>: Risk alma boyutunun, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1e</sub>: Çalışma ortamı boyutunun, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1f</sub>: Destek boyutunun, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>: Örgüt ikliminin, çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.**

H<sub>2a</sub>: Organizasyon yapısı boyutunun, çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2b</sub>: Bireysel sorumluluk boyutunun, çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2c</sub>: Ödül boyutunun, çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2d</sub>: Risk alma boyutunun, çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2e</sub>: Çalışma ortamı boyutunun, çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2f</sub>: Destek boyutunun, çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini Adana ve Mersin illerinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmanın evreni olarak 4 ve 5 yıldızlı otellerin seçilmiş olmasının nedenlerinden biri; bu otellerin genelde şehir otelleri kategorisinde olup, bu işletmelerdeki personel devir hızının mevsimlik otel işletmelerine kıyasla daha düşük olmasıdır. Bu anlamda, araştırma kapsamındaki otel çalışanlarının, örgütlerinde daha uzun yıllar çalıştıkları, gerek örgütlerini gerekse kendi örgütsel tutumlarını daha iyi tanıdıkları ve daha iyi değerlendirebilecekleri düşünülmüştür. Dolayısıyla da bu araştırma kapsamında araştırılan; örgütsel iklim, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi değişkenler hakkında daha gerçekçi verilerin toplanabileceği, bu şekilde toplanan veriler ile daha sağlıklı analizler yapılarak daha geçerli bulgular ortaya konulabileceği düşünülmüştür. Ayrıca 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin, yönetim ve organizasyon yapıları bakımından geniş örgütlenme olanaklarını bünyelerinde taşıyor olmaları araştırmanın evreni olarak seçilmiş olmalarının bir başka nedenidir.

### 3.4. Araştırmanın Yapılışı (Prosedür)

Gerekli kurumlardan izinler alınıp araştırmanın evreni belirlendikten sonra, katılımcılara toplam 45 ifade ve 5 sorudan oluşan anket uygulanmıştır. Bu çalışmada kullanılan anket formu, toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 30 maddelik örgüt iklimi ölçeği, ikinci bölümde 6 maddelik duygusal örgütsel bağlılık ölçeği, üçüncü bölümde 9 maddelik iş tatmini ölçeği ve son bölümde ise beş sorudan oluşan demografik bilgi formu bulunmaktadır.

Araştırmada yüz yüze anket yöntemi ve web tabanlı (online) anket yöntemine yer verilmiştir. Araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayalı olarak yapılmıştır. Yüz yüze anket uygulamalarında otellere gidilerek anketler uygulanmıştır. Bu uygulama sonucunda 114 adet analize uygun anket toplanmıştır. Online anket uygulamasında ise, web tabanlı bir veri toplama programına aktarılan anketler çalışanlara mail olarak gönderilmiş ve çalışmanın amacı belirtilerek doldurmaları istenmiştir. Bu uygulama sonucunda analiz yapmaya uygun 248 adet anket toplanmıştır. Toplamda kullanılabilir 362 anket elde edilmiş ve toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS 17.00 programı ile analiz edilmiştir.

### 3.5. Veri Toplama Araçları

Otel işletmelerindeki örgüt iklimini ölçmek için; daha önce Türk kültüründe yapılan farklı çalışmalarda da (Gerçekler 2012; Akdemir 2017) kullanılmış olan, Stringer'in (2002) 30 madde ve 6 boyuttan oluşan "Örgüt İklimi Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekte 1., 2., 3., 4., 5., 6., ve 7. maddeler organizasyon yapısı boyutunu; 8., 9., 10. ve 11. maddeler bireysel sorumluluk boyutunu; 12., 13., 14., 15., 16. ve 17. maddeler ödüllendirme boyutunu; 18., 19., 20., ve 21. maddeler risk alma boyutunu; 22., 23., 24. ve 25. maddeler ılımlı çalışma ortamı boyutunu ölçerken 26., 27., 28., 29. ve 30. maddeler de destek boyutunu ölçümlenmektedir. Ayrıca ölçekteki 1., 3., 5., 8., 10., 15. ve 16. maddeler ters yönlü ifadeler olup analiz yapılmadan önce bu yedi madde ters kodlanarak analize dahil edilmiştir. Duygusal bağlılığın ölçülmesinde Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından revize edilen, geçerlilik ve güvenilirliği Wasti (2000) tarafından yapılan 18 ifadeden ve 3 boyuttan oluşan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"nin 6 maddeden oluşan duygusal bağlılık boyutu kullanılmıştır. İş tatmininin ölçümünde ise; Bilir ve Ay (2005) tarafından geliştirilen "Örgüt İklimi Ölçeği"nde yer alan tek boyut ve 9 maddede ifade edilen "İş Tatmini Ölçeği" kullanılmıştır. Kullanılan tüm ölçekler, 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir ve cevap seçenekleri; (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum şeklinde puanlanmaktadır.

#### 3.5.1. Ölçeklerin Güvenilirliği

Güvenilirlik, bir ölçüm aracının benzer koşullarda, benzer girdilerle yapılan farklı ölçümlerde benzer sonuçlar vermesi demektir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2006 s.191).

Ölçüm aracının güvenilirliğini test etmek için istatistiksel bir yöntem olarak en yaygın kullanılan Cronbach (1951) tarafından geliştirilen ve ölçeğin iç tutarlılığını değerlendiren *Chronbach's Alfa Katsayısı* ( $\alpha$ ) yöntemi tercih edilmiştir.

$0,00 < \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,41 < \alpha < 0,60$  ise ölçek güvenilirliği düşüktür.

$0,61 < \alpha < 0,80$  ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir seviyededir.

$0,81 < \alpha < 1,00$  ise ölçek güvenilirliği yüksektir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2006 s.191).

Bu araştırmada örgüt iklimi ölçeğinin güvenilirliği Cronbach's Alpha= 0,903 olarak, duygusal bağlılık ölçeğinin güvenilirliği 0,937 olarak, iş tatmini ölçeğinin güvenilirliği 0,919 olarak yüksek bulunmuştur.

Tablo 1.

*Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri*

<b>Ölçek</b>	<b>Cronbach's Alfa</b>	<b>Soru Sayısı</b>
Örgüt İklimi	0,90	30
Duygusal Bağlılık	0,93	9
İş Tatmini	0,91	6

### 3.5.2. Ölçeklerin Geçerliliği

Geçerlilik, testin ölçülmek istenen özelliğini ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır. Farklı geçerlilik teknikleri olmakla beraber bu çalışmada yapı geçerliliklerinden faydalanılmıştır. Bu çalışmada yapı geçerliliğini ölçmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi, birbiri ile ilişkili çok sayıda değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirlerinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerden biridir. Faktör analizinde amaç değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkartmak, başka bir ifadeyle değişkenleri sınıflandırmaktır (Kalaycı, 2009, s. 321).

Verilerin faktör analizine uygunluğu ortaya koymak için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Testi (Barlett's Test of Sphericity) yapılmıştır.

Faktör analizinde, maddeler arası korelasyon katsayılarının negatif olmaması ve 0,250 değerinden büyük olmasına ve ortak varyansın 0,50'nin altında olan, faktör yükü 0,50'den az olan ve faktör yükü birden fazla boyut içinde yer alarak aradaki fark 0,10'dan düşük olanlar da ölçekten çıkarılması ön görülmüştür (Çokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2012, s. 206). Bu hususlar dikkate alınarak yapılan faktör analizi sonuçları aşağıda verilmektedir.

Örgüt iklimi ölçeğinin verilerinin faktör analizine uygunluğu KMO örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,903 olup, Barlett testi sonuçları da istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ( $\chi^2=5757,848$  ve  $p<0.0001$ ). Her iki test sonucuna bakıldığında, örgüt iklimi ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğu saptanmıştır. Faktör analiz sonucunda 21. ve 15. maddeler

binmiş ve 10. maddenin faktör yükü 0,50'nin altında oldu için ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 27 madde ile devam edilen faktör analizi sonucunda örgüt iklimi ölçeğinin 6 faktör altında toplandığı görülmüştür.

Tablo 2'de görüldüğü üzere 6 maddeden oluşan 1. faktör toplam varyansın % 16,914'ünü; 2. faktör % 13,381'sini; 3. faktör % 10,917; 4. faktör % 10,191; 5. faktör % 6,712 ve 6. faktör ise % 6,662 açıklamaktadır. Altı faktörün açıkladığı toplam varyans % 64,777 olmuştur. Faktörler altında toplanan maddeler incelendiğinde; 1. faktörün organizasyon yapısı, 2. faktörün ödüllendirme, 3. faktörün destek, 4. faktörün ılımlı çalışma ortamı, 5. faktörün risk alma ve 6. faktörün bireysel sorumluluk ile ilgili olduğu görülmüş ve bu şekilde faktörler isimlendirilmiştir.

Tablo 2.

*Örgüt İklimi Ölçeği Faktör Analizi*

	Eş Kökencilik	Yük	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Ortalama	Güvenirlilik
<b>I. Faktör Organizasyon Yapısı (6 madde)</b>			4,567	16,914	3,3208	,877
Bu otelde, aşırı kurallar ve prosedürler yeni fikirlerin dikkate alınmasını güçleştirmektedir.	,753	,656				
Bu otelde yönetici ve çalışanlar arasındaki mesafe minimum seviyededir.	,719	,630				
Bu otelde, karar alma sürecinde sorumlu kişinin kim olduğu bazen belirsizdir.	,707	,579				
Bu otelin politikaları ve organizasyon yapısı açıkça tanımlanmıştır.	,691	,553				
Bu otelde, her departman ve çalışanı için görev tanımları açıkça belirtilmiştir.	,648	,650				
Bu otelde, işimi yaparken kimin yöneticim olduğundan emin olamıyorum.	,648	,718				
Bu otelin verimliliği, planlı ve programlı çalışma yetersizliğinden dolayı azalmaktadır.	,558	,455				

<b>II. Faktör Ödüllendirme (5 madde)</b>			3,613	13,381	3,1611	,872
Bu otele, kişilerin aldığı ödül ve teşvikler, eleştiri ve tehditlerden daha fazladır.	,831	,758				
Bu otele, çalışanlar yanlış yaptıklarında cezalandırılmazlar.	,820	,729				
Bu otele çalışanlar iş performansları ölçüsünde ödüllendirilmektedirler.	,756	,713				
Bu otele yapılan iyi işlerin karşılığında yeterli derecede ödül verilmektedir.	,632	,732				
Bu otele çalışanların yükseltilmesine dayalı bir ödüllendirme sistemi vardır.	,561	,584				
<b>III. Faktör Destek (5 madde)</b>			2,948	10,917	3,6790	,814
Bu otele üst yönetim, çalışanların hata yapması durumunda onlara destek olur.	,658	,661				
Bu otele yönetim, çalışanların kariyer beklentileri ile ilgilenir.	,642	,686				
Bu otele çalışanlar arasında güvene dayalı bir ilişki sistemi vardır.	,639	,628				
Yönetim, çalışanlara ve düşüncelerine önem vermektedir.	,622	,666				
Oteldeki zor bir görevde, arkadaşarımdan ve yönetimden destek göreceğime inanırım.	,582	,616				
<b>IV. Faktör İlimli Çalışma Ortamı (4 madde)</b>			2,752	10,191	3,2505	,784
Bu otele ilimli ve sakin bir çalışma ortamı vardır.	,798	,678				
Bu otele çalışanlar soğuk değildir ve birbirine uzak durmaz.	,736	,641				
Bu otele çalışanlar arasında arkadaşça bir atmosfer hâkimdir.	,720	,554				
Bu otele çalışanlar ile yönetim arasında ilimli bir ilişki vardır.	,706	,617				
<b>V. Faktör Risk Alma (3 madde)</b>			1,812	6,712	3,3591	,641
Bu otele yönetim, iyi bir fikre deneme şansı verme yönünde	,723	,729				



isteklidir.						
Bu otelde yöneticiler, karar alma sürecinde fazla tedbirli davranırlar.	,678	,671				
Otelcilik sektöründe rekabet avantajını korumak için risk almak zorundayız.	,656	,623				
<b>VI. Faktör Bireysel Sorumluluk (3 madde)</b>			1,799	6,662	3,7370	,586
Bu oteldeki problemlerden biri de bireylerin sorumluluk almamalarıdır.	,804	,754				
Bu otelde, çalışanların işle ilgili problemleri çözebilecekleri düşüncesi hâkimdir.	,665	,569				
Bu otelde yönetim, çalışanların işlerinde sorumluluk almalarına imkân verir.	,574	,642				
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: % 90,3 Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 5757,848; p<0,0001 Açıklanan toplam varyans: %.64,777; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: 0,892						

Faktör analizi sonucunda bulunan faktörlerin örgüt iklimi hesaplanmasında Cronbach Alfa değerleri kullanılmıştır. Bu değerler organizasyon yapısı boyutu için ,877; ödüllendirme boyutu için ,872; destek boyutu için ,814; ılımlı çalışma ortamı boyutu için ,784; risk alma boyutu için ,641 ve bireysel sorumluluk boyutu için ,586 olarak hesaplanmıştır.

Duygusal bağlılık ölçeğinin verilerinin faktör analizine uygunluğu KMO örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,886 olup, Barlett testi sonuçları da istatistik olarak anlamlı çıkmıştır ( $\chi^2= 2053,885$  ve  $p<0.0001$ ). Her iki test sonucu incelendiğinde, duygusal örgütsel bağlılığa ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğu saptanmıştır. Faktör analizi sonucunda herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek görülmemiştir ve duygusal örgütsel bağlılık ölçeğinin tek faktör altında toplandığı gözlenmiştir.

Tablo 3'te de görüldüğü üzere 6 maddeden oluşan duygusal bağlılık faktörü toplam varyansın %76,326'sını açıklamaktadır.

Tablo 3.

*Duygusal Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi*

	Eş Kökenlilik	Yük Değer	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Ortalama	Güvenirlik
<b>I. Faktör Duygusal Bağlılık (6 madde)</b>			4,580	76,326	3,6878	,937
Kendimi otelimde, “ailenin parçası” gibi hissediyorum.	,920	,847				
Bu otelin benim için özel bir anlamı vardır.	,892	,795				
Bu otelin sorunlarını, gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	,868	,754				
Bu otele, kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	,865	,749				
Otelime karşı aidiyet hissim güçlüdür.	,857	,734				
Kariyerimin geri kalan kısmını bu otelde geçirmek beni mutlu eder.	,838	,702				
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: % 88,6 Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 2053,885 ; p<0,0001 Açıklanan toplam varyans: %.64,777; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: 0,937						

Faktör analizi sonucunda duygusal bağlılık hesaplanmasında Cronbach Alfa değerleri kullanılmıştır ve değeri ,937 saptanmıştır.

İş tatmini ölçeğinin verilerinin faktör analizine uygunluğu KMO örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,925 olup, Barlett testi sonuçları da istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ( $\chi^2= 1867,229$  ve  $p<0.0001$ ). Her iki test sonucu incelendiğinde, iş tatminine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğu saptanmıştır. Faktör analizi sonucunda herhangi bir madde ölçekten

çıkarılmasına gerek görülmemiştir ve iş tatmini ölçeğinin tek faktör altında toplandığı gözlenmiştir.

Tablo 4'te de görüldüğü üzere 9 maddeden oluşan iş tatmini ölçeği faktörü toplam varyansın % 61,598'sını açıklamaktadır.

Tablo 4.

*İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi*

	Eş Kökenlili k	Yük	Öz Değer	Açıklana n Varyans %	Ortala ma	Güvenirli k
<b>I. Faktör İş Tatmini (9 madde)</b>			5,544	61,598	3,6286	,919
Yöneticilerimden memnunum.	,644	,803				
Bu otelde bana en uygun işi yapıyorum.	,514	,717				
İşimden memnunum.	,719	,848				
İşimdeki ilerlemeden memnunum.	,715	,846				
İş arkadaşlarımdan bilgilerinden memnunum.	,549	,741				
Oteldeki sorunlara ortak çözüm üretildiği için memnunum.	,669	,818				
Otel yöneticilerinin çalışanlara davranışlarından memnunum.	,732	,856				
Otelde aldığım ücretten memnunum.	,445	,667				
İşimde şimdiye kadar yaptığım gelişimden memnunum.	,557	,746				
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: % 92,5 Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 1867,229; p<0,0001 Açıklanan toplam varyans: %.64,777; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: 0,919						

Faktör analizi sonucunda iş tatmini hesaplanmasında Cronbach Alfa değerleri kullanılmıştır ve değeri ,919 saptanmıştır.

### 3.6. Verilerin Analizi

Çalışmada veriler, Adana ve Mersin illerinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 362 kişiye uygulanan anket ile toplanmıştır. Anket, 30 maddelik Örgüt İklimi Ölçeği, 6 maddelik Duygusal Bağlılık ve 9 maddelik İş Tatmini Ölçeği olmak üzere üç ölçekten oluşmaktadır. Katılımcılardan elde edilen veriler, IBM SPSS Statistics 17.00 ile analiz edilmiştir. İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Post-hoc analizi olarak Tukey testi kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi amacıyla da Çoklu Doğrusal Regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

## BÖLÜM IV

## 4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde yapılan analizler neticesinde ulaşılan bulgulara yer verilmektedir.

## 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Frekans Dağılımı ve Yüzdeler

Anket uygulanan 362 otel çalışanının cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durumu ve çalışma süresine ait demografik bilgiler ve frekans dağılımları Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5.

*Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler*

Cinsiyet	n	%	Çalışma Süresi	n	%
Erkek	242	66,9	1 Yıldan Az	66	18,2
Kadın	120	33,1	1-5	173	47,8
Eğitim Düzeyi	n	%	6-10	77	21,3
İlköğretim	13	3,6	11-20	34	9,4
Lise	107	29,6	21 ve Üzeri	12	3,3
Ön lisans	72	19,9	Yaş	n	%
Lisans	151	41,7	18-25	113	31,2
Lisansüstü	19	5,2	26-35	165	45,6
Medeni Durum	n	%	36-45	56	15,5
Bekâr	245	67,7	46 ve Üzeri	28	7,7
Evli	117	32,3			

Ankete dâhil olan 362 otel çalışanının % 66,9'u (242) erkek, % 33,1'i (120) kadındır. Katılımcıların cinsiyetine bakıldığında erkek katılımcıların kadın katılımcılardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılım göstermiş 362 otel çalışanının % 67,7'si (245) bekâr, % 32,3'ü (117) ise evlidir. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde bekâr katılımcıların evli katılımcılardan daha fazla olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Çalışanların yaş dağılımları incelendiğinde % 31,2'si (113) 18-25 yaş aralığında, % 45,6'sı (165) 26-35 yaş aralığında, % 15,5'i (56) 36-45 yaş aralığında, %7,7'si (28) 46 ve üzeri yaş aralığında olduğu saptanmıştır. Katılımcıların en fazla 26-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Anket çalışmasına katılan 362 otel personelinin % 3,6'sı (13) ilköğretim, % 29,6'sı (107) lise, % 19,9'u (72) ön lisans, % 41,7'si (151) üniversite, % 5,2'si (19) yüksek lisans mezunu oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında en fazla lisans düzeyinde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya dâhil olan 362 otel görevlisinin; % 18,2'si (66) 1 yıldan az süredir, % 47,8'i (173) 1-5 yıl arası, % 21,3'ü (77) 6-10 yıldır, % 9,4'ü (34) 11-20 yıldır ve % 3,3'ü (12) ise 20 yıldan fazla süredir, işletmelerinde çalışmakta olduklarını belirtmişlerdir. Çalışma süresi 1-5 yıl aralığında olan çalışan sayısının diğer gruplara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

## **4.2. Demografik Özelliklerden Kaynaklanan Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve İş Tatmini Farklılıklarının Analizi**

Örgüt ikliminin, katılımcıların duygusal bağlılık ve iş tatminlerinin cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için t-testi analizleri yapılmıştır. Ayrıca örgüt ikliminin, katılımcıların duygusal bağlılık ve iş tatminlerinin yaşlarına, eğitim durumlarına ve çalışma sürelerine göre farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak için Anova testleri yapılmıştır. Anova testlerinde anlamlı farklılık gösteren değişkenlerdeki farklılığın, hangi gruplar arasında olduğunu ortaya koymak amacıyla da Tukey ve Post -hoc testleri yapılmıştır.

### **4.2.1. Demografik Özelliklerden Kaynaklanan Örgüt İklimi Farklılıklarının Analizi**

Örgüt ikliminin, katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan t-testi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir. Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde örgüt ikliminin alt boyutları olan organizasyon yapısı, bireysel sorumluluk, ödül, çalışma ortamı ve destek boyutlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı sadece risk alma boyutunun cinsiyete göre farklılaştığı görülmektedir. Bu boyuttaki erkek ve kadın katılımcıların ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcıların (3,3375) ortalamasının kadınlara (3,0750) göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 6.

*Örgüt İklimi Alt Boyutlarında Cinsiyet Değişkeni İçin T Testi*

<i>Değişkenler</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<b>Organizasyon Yapısı</b>	<i>Erkek</i>	242	3,3536	,1022	,308
	<i>Kadın</i>	120	3,2548		
<b>Bireysel Sorumluluk</b>	<i>Erkek</i>	242	3,1419	-,634	,526
	<i>Kadın</i>	120	3,2000		
<b>Ödül</b>	<i>Erkek</i>	242	3,6917	,403	,687
	<i>Kadın</i>	120	3,6533		
<b>Risk Alma</b>	<i>Erkek</i>	242	3,3375	2,572	<b>,011</b>
	<i>Kadın</i>	120	3,0750		
<b>Çalışma Ortamı</b>	<i>Erkek</i>	242	3,4153	1,558	,120
	<i>Kadın</i>	120	3,2458		
<b>Destek</b>	<i>Erkek</i>	242	3,7471	,350	,726
	<i>Kadın</i>	120	3,7167		

Örgüt ikliminin, katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan t-testi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir. Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde örgüt ikliminin alt boyutları olan organizasyon yapısı, bireysel sorumluluk, ödül, risk alma ve destek boyutlarının medeni duruma göre farklılaşmadığı sadece çalışma ortamı boyutunun medeni duruma göre farklılaştığı görülmektedir. Bu boyuttaki evli ve bekâr katılımcıların ortalamalarına bakıldığında evli katılımcıların (3,5192) ortalamasının bekâr katılımcılara (3,2827) göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 7.

*Örgüt İklimi Alt Boyutlarında Medeni Durum Değişkeni İçin T Testi*

<i>Değişkenler</i>	<i>Medeni Durum</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Organizasyon Yapısı</i>	<i>Bekâr</i>	245	3,2624	-1,863	0,63
	<i>Evli</i>	117	3,4432		
<i>Bireysel Sorumluluk</i>	<i>Bekâr</i>	245	3,1973	1,214	,225
	<i>Evli</i>	117	3,0855		
<i>Ödül</i>	<i>Bekâr</i>	245	3,6286	-1,634	,103
	<i>Evli</i>	117	3,7846		
<i>Risk Alma</i>	<i>Bekâr</i>	245	3,2109	-1,184	,237
	<i>Evli</i>	117	3,3333		
<i>Çalışma Ortamı</i>	<i>Bekâr</i>	245	3,2827	-2,168	<b>,031</b>
	<i>Evli</i>	117	3,5192		
<i>Destek</i>	<i>Bekâr</i>	245	3,7184	-,660	,510
	<i>Evli</i>	117	3,7761		

Çalışanların yaşlarına göre örgüt iklimi boyutlarında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik Anova ve Post-hoc analizleri yapılmış ve analiz sonuçları özet olarak Tablo 8’de verilmiştir. Anova analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanların yaşlarına göre örgüt ikliminin organizasyon yapısı, ödül ve destek boyutlarının farklılık gösterdiği ve bireysel sorumluluk, risk alma ile çalışma ortamı boyutlarında ise farklılık göstermediği görülmektedir.



Tablo 8.

*Örgüt İklimi Alt Boyutlarında Yaş İçin ANOVA ve Post-hoc Analiz Sonuçları*

	Yaş	n	$\bar{x}$	SS	f	p	Farklılık
<b>Org yapısı</b>	A. 18-25	113	3,3767	,79357	<b>10,259</b>	<b>,000</b>	<b>D &gt; A, B, C</b>
	B. 26-35	165	3,1039	,84418			
	C. 36-45	56	3,5383	,84581			
	D. 46 ve üz	28	3,9388	,91962			
<b>Bireysel Sor</b>	A. 18-25	113	3,1445	,81025	,911	,436	YOK
	B. 26-35	165	3,2101	,81252			
	C. 36-45	56	3,0119	,87378			
	D. 46 ve üz	28	3,2381	,79534			
<b>Ödül</b>	A. 18-25	113	3,6779	,89898	<b>5,480</b>	<b>,001</b>	<b>B &lt; C ve D</b>
	B. 26-35	165	3,5309	,80476			
	C. 36-45	56	3,9071	,83641			
	D. 46 ve üz	28	4,1000	,74932			
<b>Risk Alma</b>	A. 18-25	113	3,3392	,94804	2,475	,061	YOK
	B. 26-35	165	3,1253	,89136			
	C. 36-45	56	3,2857	,92644			
	D. 46 ve üz	28	3,5595	,89835			
<b>Çalışma Ort</b>	A. 18-25	113	3,3584	1,05002	1,554	,200	YOK
	B. 26-35	165	3,2697	,90476			
	C. 36-45	56	3,5893	,83316			
	D. 46 ve üz	28	3,4286	1,27086			
<b>Destek</b>	A. 18-25	113	3,7062	,79690	<b>3,130</b>	<b>,001</b>	<b>D &gt; B</b>
	B. 26-35	165	3,6630	,73345			
	C. 36-45	56	3,8250	,79824			
	D. 46 ve üz	28	4,1214	,82613			

(n=362; p&lt; 0,05)

Organizasyon yapısı boyutundaki farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı Post-hoc analizi sonuçlarına göre; yaş grubu 46 ve üzeri ( $3,94 \pm ,91$ ) olan çalışanların organizasyon yapısı puan ortalamaları, 18-25 yaş ( $3,38 \pm ,79$ ), 26-35 yaş ( $3,10 \pm ,84$ ) ve 36-45 yaş ( $3,53 \pm ,86$ ) gruplarında olanların puan ortalamalarından yüksek bulgulanmıştır.

Ödül boyutundaki farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı Post-hoc analizi sonuçlarına göre; yaş grubu 26-35 ( $3,53 \pm ,80$ ) olan çalışanların ödül boyutu puan ortalamaları, 36-45 yaş ( $3,90 \pm ,83$ ) ve 46 ve üzeri yaş ( $4,10 \pm ,75$ ) gruplarında olanların puan ortalamalarından düşük bulgulanmıştır.

Destek boyutundaki farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı Post-hoc analizi sonuçlarına göre; yaş grubu 46 ve üzeri ( $4,12 \pm ,82$ ) olan

çalışanların destek boyutu puan ortalamaları 26-35 yaş ( $3,66 \pm,73$ ) gruplarında olanların puan ortalamalarından yüksek bulunmuştur.

Tablo 9.

*Örgüt İklimi Alt Boyutlarında Eğitim Düzeyi İçin ANOVA ve Post-hoc Analiz Sonuçları*

	<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>n</b>	$\bar{x}$	<b>SS</b>	<b>f</b>	<b>p</b>	<b>Farklılık</b>
<b>Org yapısı</b>	A. İlköğretim	13	3,5495	1,23697	<b>4,020</b>	<b>,003</b>	<b>C &gt; D,E</b>
	B. Lise	107	3,3672	,91854			
	C. Ön lisans	72	3,5675	,80882			
	D. Lisans	151	3,2129	,77720			
	E. Lisansüstü	19	2,8271	,89794			
<b>Bireysel Sor</b>	A. İlköğretim	13	3,1795	,78899	2,871	,051	YOK
	B. Lise	107	3,3364	,83991			
	C. Ön lisans	72	3,0093	,87563			
	D. Lisans	151	3,0839	,73355			
	E. Lisansüstü	19	3,3509	1,02122			
<b>Ödül</b>	A. İlköğretim	13	3,8769	1,16201	1,053	,380	YOK
	B. Lise	107	3,7065	,92932			
	C. Ön lisans	72	3,7639	,77301			
	D. Lisans	151	3,6397	,76281			
	E. Lisansüstü	19	3,3789	1,08913			
<b>Risk Alma</b>	A. İlköğretim	13	3,5385	1,00497	<b>3,087</b>	<b>,016</b>	<b>C &gt; D,E</b>
	B. Lise	107	3,2523	,96787			
	C. Ön lisans	72	3,5278	,96536			
	D. Lisans	151	3,1236	,83232			
	E. Lisansüstü	19	3,0000	,89581			
<b>Çalışma Ort</b>	A. İlköğretim	13	2,9615	,92334	1,256	,287	YOK
	B. Lise	107	3,3645	,96292			
	C. Ön lisans	72	3,5313	1,06805			
	D. Lisans	151	3,3262	,92331			
	E. Lisansüstü	19	3,2105	1,10007			
<b>Destek</b>	A. İlköğretim	13	3,9846	1,11493	1,884	,113	YOK
	B. Lise	107	3,8243	,76168			
	C. Ön lisans	72	3,8083	,82935			
	D. Lisans	151	3,6556	,71074			
	E. Lisansüstü	19	3,4526	,84549			

(n=362; p< 0,05)

Çalışanların eğitim düzeylerine göre örgüt iklimi boyutlarında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik Anova ve Post-hoc analizleri yapılmış ve analiz sonuçları özet olarak Tablo 9'da verilmiştir. Anova analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanların eğitim düzeylerine göre örgüt ikliminin organizasyon yapısı ve risk alma boyutlarının farklılık gösterdiği ve ödül, çalışma ortamı ile destek boyutlarında ise farklılık göstermediği görülmektedir.

Organizasyon yapısı boyutundaki farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı Post-hoc analizi sonuçlarına göre; eğitim düzeyi ön lisans ( $3,57 \pm ,80$ ) olan çalışanların organizasyon yapısı puan ortalamaları, eğitim düzeyi lisans ( $3,21 \pm ,77$ ) ve lisansüstü ( $2,82 \pm ,89$ ) gruplarında olanların puan ortalamalarından daha yüksek bulgulanmıştır.

Risk alma boyutundaki farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı Post-hoc analizi sonuçlarına göre; eğitim düzeyi ön lisans ( $3,52 \pm ,97$ ) olan çalışanların risk alma puan ortalamaları, eğitim düzeyi lisans ( $3,12 \pm ,83$ ) ve lisansüstü ( $3,00 \pm ,90$ ) gruplarında olanların puan ortalamalarından daha yüksek bulgulanmıştır.

Çalışanların çalışma sürelerine göre örgüt iklimi boyutlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik Anova ve Post-hoc analizleri yapılmış ve analiz sonuçları özet olarak Tablo 10'da verilmiştir. Anova analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanların çalışma sürelerine göre örgüt ikliminin organizasyon yapısı, bireysel sorumluluk, ödül, risk alma ve çalışma ortamı boyutlarının farklılık gösterdiği ve destek boyutunda ise farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 10.

*Örgüt İklimi Alt Boyutlarında Çalışma Süresi İçin ANOVA ve Post-hoc Analiz Sonuçları*

	Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	SS	f	p	Farklılık
<b>Org yapısı</b>	A. 1 yıldan az	66	3,4091	,89052	<b>4,489</b>	<b>,001</b>	<b>D &gt; B, C</b>
	B. 1-5 yıl	173	3,2221	,86587			
	C. 6-10 yıl	77	3,1948	,77830			
	D. 11- 20 yıl	34	3,7857	,78028			
	E. 21 yıl ve üz	12	3,7500	1,01952			
<b>Bireysel Sor</b>	A. 1 yıldan az	66	3,1667	,86380	<b>5,137</b>	<b>,000</b>	<b>E &gt; A, B, C, D</b>
	B. 1-5 yıl	173	3,2062	,84405			
	C. 6-10 yıl	77	3,1212	,71922			
	D. 11- 20 yıl	34	2,7451	,71567			
	E. 21 yıl ve üz	12	3,9167	,45227			
<b>Ödül</b>	A. 1 yıldan az	66	3,6909	,83698	<b>3,824</b>	<b>,005</b>	<b>D &gt; B, C</b>
	B. 1-5 yıl	173	3,6277	,88851			
	C. 6-10 yıl	77	3,5273	,79598			
	D. 11- 20 yıl	34	4,0941	,78968			
	E. 21 yıl ve üz	12	4,1500	,30896			
<b>Risk Alma</b>	A. 1 yıldan az	66	3,4141	,87131	<b>4,246</b>	<b>,002</b>	<b>E &gt; B, C, D</b>
	B. 1-5 yıl	173	3,1484	,93134			
	C. 6-10 yıl	77	3,2338	,91137			
	D. 11- 20 yıl	34	3,1667	,91471			
	E. 21 yıl ve üz	12	4,1667	,52223			
<b>Çalışma Ort</b>	A. 1 yıldan az	66	3,5795	1,01826	<b>5,141</b>	<b>,000</b>	<b>D &gt; B, E</b>
	B. 1-5 yıl	173	3,2095	,98008			
	C. 6-10 yıl	77	3,3766	,89095			
	D. 11- 20 yıl	34	3,8456	,78821			
	E. 21 yıl ve üz	12	2,8125	1,03422			
<b>Destek</b>	A. 1 yıldan az	66	3,6545	,78332	<b>2,249</b>	<b>,063</b>	<b>YOK</b>
	B. 1-5 yıl	173	3,7052	,77025			
	C. 6-10 yıl	77	3,6935	,81472			
	D. 11- 20 yıl	34	4,0824	,77086			
	E. 21 yıl ve üz	12	3,9500	,30896			

(n=362; p< 0,05)

Organizasyon yapısı boyutundaki farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı Post-hoc analizi sonuçlarına göre; çalışma süresi 11-20 yıl ( $3,79 \pm ,78$ ) olan çalışanların organizasyon yapısı puan ortalamaları, çalışma süresi 1-5 yıl ( $3,22 \pm ,87$ ) ve 6-10 yıl ( $3,20 \pm ,78$ ) gruplarında olanların puan ortalamalarından yüksek bulgulanmıştır.

Bireysel sorumluluk boyutundaki farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı Post-hoc analizi sonuçlarına göre; çalışma süresi 21 yıl ve üzeri ( $3,91 \pm ,45$ ) olan bireysel sorumluluk boyutu puan ortalamaları, çalışma süresi 1 yıldan az ( $3,17 \pm ,86$ ), 1-5 yıl ( $3,20 \pm ,84$ ), 6-10 yıl ( $3,12 \pm ,72$ ) ve 11-20 yıl ( $2,74 \pm ,71$ ) gruplarında olanların puan ortalamalarından daha yüksek bulgulanmıştır.

Ödül boyutundaki farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı Post-hoc analizi sonuçlarına göre; çalışma süresi 11-20 yıl ( $4,10 \pm ,79$ ) olan ödül boyutu puan ortalamaları, çalışma süresi 1-5 yıl ( $3,62 \pm ,89$ ) ve 6-10 yıl ( $3,53 \pm ,79$ ) gruplarında olanların puan ortalamalarından daha yüksek bulgulanmıştır.

Risk alma boyutundaki farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı Post-hoc analizi sonuçlarına göre; çalışma süresi 21 yıl ve üzeri ( $4,17 \pm ,52$ ) olan risk alma boyutu puan ortalamaları, çalışma süresi 1-5 yıl ( $3,14 \pm ,93$ ), 6-10 yıl ( $3,23 \pm ,91$ ) ve 11-20 yıl ( $3,17 \pm ,91$ ) gruplarında olanların puan ortalamalarından daha yüksek bulgulanmıştır.

Çalışma ortamı boyutundaki farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı Post-hoc analizi sonuçlarına göre; çalışma süresi 11-20 yıl ( $3,84 \pm ,79$ ) olan çalışma ortamı boyutu puan ortalamaları, çalışma süresi 1-5 yıl ( $3,20 \pm ,98$ ) ve 21 yıl ve üzeri ( $2,81 \pm 1,03$ ) gruplarında olanların puan ortalamalarından daha yüksek bulgulanmıştır.

#### **4.2.2. Demografik Özelliklerden Kaynaklanan Duygusal Bağlılık Farklılıklarının Analizi**

Katılımcıların duygusal bağlılıklarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan t-testi sonuçları Tablo 11'de verilmiştir. Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde duygusal bağlılığın cinsiyete göre farklılaştığı görülmektedir. Bu boyuttaki erkek ve kadın katılımcıların ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcıların ( $3,7287$ ) ortalamasının kadınlara ( $3,6056$ ) göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 11.

*Duygusal Bağlılık Boyutunda Cinsiyet Değişkeni İçin T Testi*

<i>Değişkenler</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Duygusal Bağlılık</i>	<i>Erkek</i>	242	3,7287	,396	<b>,004</b>
	<i>Kadın</i>	120	3,6056		

(n=362; p&lt; 0,05)

Katılımcıların duygusal bağlılıklarının medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan t-testi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir. Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde duygusal bağlılığın medeni duruma göre farklılaştığı görülmektedir. Bu boyuttaki evli ve bekâr katılımcıların ortalamalarına bakıldığında evli katılımcıların (3,9088) ortalamasının bekâr katılımcılara (3,5823) göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 12.

*Duygusal Bağlılık Boyutunda Medeni Durum Değişkeni İçin T Testi*

<i>Değişkenler</i>	<i>Medeni Durum</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Duygusal Bağlılık</i>	<i>Bekâr</i>	245	3,5823	-2,926	<b>,004</b>
	<i>Evli</i>	117	3,9088		

(n=362; p&lt; 0,05)

Çalışanların yaşlarına göre duygusal bağlılık boyutunun anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik Anova ve Post-hoc analizleri yapılmış ve analiz sonuçları özet olarak Tablo 13’te verilmiştir. Anova analizi sonuçları incelendiğinde, çalışanların yaşlarına göre duygusal bağlılık boyutunda farklılık gösterdiği görülmektedir.

Tablo 13.

*Duygusal Bağlılık Boyutunda Yaş İçin ANOVA ve Post-hoc Analiz Sonuçları*

	Yaş	n	$\bar{x}$	SS	f	p	Farklılık
<b>Duygusal Bağlılık</b>	A. 18-25	113	3,5442	1,06137	<b>8,524</b>	<b>,000</b>	<b>B &gt; C</b>
	B. 26-35	165	3,5616	,97795			
	C. 36-45	56	3,9970	,90815			
	D. 46 ve üz	28	4,3929	,63378			

(n=362; p&lt; 0,05)

Duygusal bağlılık boyutundaki farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı Post-hoc analizi sonuçlarına göre; yaş grubu 26-35 yaş ( $3,56 \pm ,97$ ) olan çalışanların duygusal bağlılık puan ortalamalarının 36-45 yaş ( $4,00 \pm ,90$ ) gruplarında olanların puan ortalamalarından daha yüksek bulgulanmıştır.

Çalışanların eğitim düzeylerine göre duygusal bağlılık boyutunun anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik Anova ve Post-hoc analizleri yapılmış ve analiz sonuçları özet olarak Tablo 14'te verilmiştir. Anova analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanların eğitim düzeylerine göre duygusal bağlılık boyutunda farklılık gösterdiği görülmektedir.

Tablo 14.

*Duygusal Bağlılık Boyutunda Eğitim Düzeyi için ANOVA ve Post-hoc Analiz Sonuçları*

	Eğitim	n	$\bar{x}$	SS	f	p	Farklılık
<b>Duygusal Bağlılık</b>	A. İlköğretim	13	3,9359	1,10876	<b>5,772</b>	<b>,000</b>	<b>D &gt; E</b>
	B. Lise	107	3,8536	1,08755			
	C. Ön lisans	72	3,9769	,85319			
	D. Lisans	151	3,4812	,94547			
	E. Lisansüstü	19	3,1316	,92726			

(n=362; p&lt; 0,05)

Duygusal bağlılık boyutundaki farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı Post-hoc analizi sonuçlarına göre; eğitim düzeyi lisans ( $3,48 \pm ,94$ )

olan çalışanların duygusal bağlılık puan ortalamalarının, eğitim düzeyi lisansüstü ( $3,13 \pm ,92$ ) gruplarında olanların puan ortalamalarından daha yüksek bulgulanmıştır.

Çalışanların çalışma sürelerine göre duygusal bağlılık düzeyinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik Anova ve Post-hoc analizleri yapılmış ve analiz sonuçları özet olarak Tablo 15'te verilmiştir. Anova analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanların çalışma sürelerine göre duygusal bağlılık boyutunda farklılık gösterdiği görülmektedir.

Tablo 15.

*Duygusal Bağlılık Boyutunda Çalışma Süresi için ANOVA ve Post-hoc Analiz Sonuçları*

	Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	SS	f	p	Farklılık
<b>Duygusal Bağlılık</b>	A.1 yıldan az	66	3,6111	1,13014	<b>6,106</b>	<b>,000</b>	<b>D &gt; E</b>
	B. 1-5 yıl	173	3,6262	,96447			
	C. 6-10 yıl	77	3,5108	,98428			
	D. 11- 20 yıl	34	4,2353	,81248			
	E. 21 yıl ve üz	12	4,5833	,39886			

(n=362; p< 0,05)

Duygusal bağlılık boyutundaki farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı Post-hoc analizi sonuçlarına göre; çalışma süresi 11-20 yıl ( $4,23 \pm ,81$ ) olan çalışanların duygusal bağlılık puan ortalamaları, çalışma süresi 21 yıl ve üzeri ( $3,58 \pm ,40$ ) gruplarında olanların puan ortalamalarından daha yüksek bulgulanmıştır.

#### 4.2.3. Demografik Özelliklerden Kaynaklanan İş Tatmini Farklılıklarının Analizi

Katılımcıların iş tatminlerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan t-testi sonuçları Tablo 16'da verilmiştir. Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde iş tatmininin cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmektedir. Bu boyuttaki erkek ve kadın katılımcıların ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcıların ( $3,6478$ ) ortalamasının kadınlara ( $3,5898$ ) göre daha fazla olduğu görülmektedir.



Tablo 16.

*İş Tatmini Boyutunda Cinsiyet Değişkeni İçin T Testi*

<i>Değişkenler</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>İş Tatmini</i>	<i>Erkek</i>	242	3,6478	,816	,247
	<i>Kadın</i>	120	3,5898		

(n=362; p&lt; 0,05)

Katılımcıların iş tatminlerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan t-testi sonuçları Tablo 17’de verilmiştir. Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde iş tatmininin medeni duruma göre farklılaşmadığı görülmektedir. Bu boyuttaki evli ve bekâr katılımcıların ortalamalarına bakıldığında evli katılımcıların (3,7085) ortalamasının bekâr katılımcılara (3,5905) göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 17.

*İş Tatmini Boyutunda Medeni Durum İçin T Testi*

<i>Değişkenler</i>	<i>Medeni Durum</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>İş Tatmini</i>	<i>Bekâr</i>	245	3,5905	-1,160	,247
	<i>Evli</i>	117	3,7085		

(n=362; p&lt; 0,05)

Çalışanların yaşlarına göre iş tatmini boyutunda anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik Anova ve Post-hoc analizleri yapılmış ve analiz sonuçları özet olarak Tablo 18’de verilmiştir. Anova analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanların yaşlarına göre iş tatmini boyutunda farklılık gösterdiği görülmektedir.

Tablo 18.

*İş Tatmini Boyutunda Yaş için ANOVA ve Post-hoc Analiz Sonuçları*

	Yaş	n	$\bar{x}$	SS	f	p	Farklılık
<b>İş Tatmini</b>	A. 18-25	113	3,6313	,91604	<b>6,900</b>	<b>,000</b>	<b>C &gt; B</b>
	B. 26-35	165	3,4687	,88405			
	C. 36-45	56	3,7877	,90423			
	D. 46 ve	28	4,2421	,68363			
	Üz.						

(n=362; p&lt; 0,05)

İş tatmini boyutundaki farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı Post-hoc analizi sonuçlarına göre; yaş grubu 36-45 yaş ( $3,78 \pm ,90$ ) olan çalışanların iş tatmini puan ortalamalarının, 26-35 yaş ( $3,46 \pm ,88$ ) ve gruplarında olanların puan ortalamalarından daha yüksek bulgulanmıştır.

Çalışanların eğitim düzeyine göre iş tatmini boyutunda anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik Anova ve Post-hoc analizleri yapılmış ve analiz sonuçları özet olarak Tablo 19'da verilmiştir. Anova analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanların eğitim düzeylerine göre iş tatmini boyutunda farklılık gösterdiği görülmektedir.

Tablo 19.

*İş Tatmini Boyutunda Eğitim Düzeyi için ANOVA ve Post-hoc Analiz Sonuçları*

	Eğitim	n	$\bar{x}$	SS	f	p	Farklılık
<b>İş Tatmini</b>	A. İlköğretim	13	3,8632	1,03056	<b>7,074</b>	<b>,000</b>	<b>C &lt; B ve A</b>
	B. Lise	107	3,8401	,89492			
	C. Ön lisans	72	3,8009	,77609			
	D. Lisans	151	3,4687	,88749			
	E. Lisansüstü	19	2,8947	,93218			

(n=362; p&lt; 0,05)

İş tatmini boyutundaki farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı Post-hoc analizi sonuçlarına göre; eğitim düzeyi ön lisans ( $3,80 \pm ,77$ ) olan çalışanların iş tatmini puan ortalamaları, eğitim düzeyi lise ( $3,84 \pm ,89$ ) ve

ilköğretim ( $3,86 \pm 1,03$ ) gruplarında olanların puan ortalamalarından daha düşük bulgulanmıştır.

Çalışanların çalışma sürelerine göre iş tatmini boyutunda anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik Anova ve Post-hoc analizleri yapılmış ve analiz sonuçları özet olarak Tablo 20’de verilmiştir. Anova analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanların çalışma sürelerine göre iş tatmini boyutunda farklılık gösterdiği görülmektedir.

Tablo 20.

*İş Tatmini Boyutunda Çalışma Süresi için ANOVA ve Post-hoc Analiz Sonuçları*

	Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	SS	f	p	Farklılık
<b>İş Tatmini</b>	A.1 yıldan az	66	3,7761	,99333	<b>2,869</b>	<b>,000</b>	<b>C &gt; B ve A</b>
	B. 1-5 yıl	173	3,5671	,92016			
	C. 6-10 yıl	77	3,4719	,85006			
	D. 11- 20 yıl	34	3,8007	,75695			
	E. 21 yıl ve üzeri	12	4,2222	,53182			

(n=362; p< 0,05)

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı Post-hoc analiz sonuçlarına göre; çalışma süresi 6-10 yıl ( $3,47 \pm ,85$ ) olan çalışanların iş tatmini puan ortalamaları, çalışma süresi 1-5 yıl ( $3,56 \pm ,92$  ve 1 yıldan az ( $3,77 \pm 1,00$ ) gruplarında olanların puan ortalamalarından daha yüksek bulgulanmıştır.

### 4.3. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri

Çalışma kapsamındaki değişkenler ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Örgüt iklimi alt boyutları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde; örgüt iklimi ( $r= 0,661$ ,  $p< 0,01$ ), organizasyon yapısı ( $r= 0,604$ ,  $p< 0,01$ ), ödül ( $r= 0,577$ ,  $p< 0,01$ ), risk alma ( $r= ,281$ ,  $p< 0,01$ ), çalışma ortamı ( $r= 0,272$ ,  $p< 0,01$ ) ve destek ( $r= ,569$ ,  $p< 0,01$ ) ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu ve

bireysel sorumluluk ( $r=0,080$ ,  $p> 0,05$ ) ile duygusal bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 21.

*Ölçekler Arası Korelasyon Analizi*

	Öİ	OY	BS	Ö	RA	ÇO	D	DB	İT
<b>Örgüt İklimi</b>	1	,891*	,154*	,801*	,589*	,430**	,805*	,661*	,766*
<b>Organizasyon Yapısı</b>		1	,044	,619*	,476*	,298**	,678*	,604*	,716*
<b>Bireysel Sorumluluk</b>			1	,093	,177*	-	,076	,080	,143*
<b>Ödül</b>				1	,340*	,273**	,596*	,577*	,638*
<b>Risk Alma</b>					1	,018	,407*	,281*	,437*
<b>Çalışma Ortamı</b>						1	,185*	,272*	,248*
<b>Destek</b>							1	,569*	,619*
<b>Duygusal Bağlılık</b>								1	,715*
<b>İş Tatmini</b>									1

\*\* p< 0,01 \*p< 0,05 n=362

Örgüt iklimi alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde ise; örgüt iklimi ( $r= 0,766$ ,  $p< 0,01$ ), organizasyon yapısı ( $r= 0,716$ ,  $p< 0,01$ ), ödül ( $r= 0,638$ ,  $p< 0,01$ ), bireysel sorumluluk ( $r= 0,143$ ,  $p< 0,01$ ), risk alma ( $r= 0,437$ ,  $p< 0,01$ ), çalışma ortamı ( $r= 0,248$ ,  $p< 0,01$ ) ve destek ( $r= 0,619$ ,  $p< 0,01$ ) ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.4. Regresyon Analizleri

Korelasyon analizinde bulgulandığı üzere örgüt iklimi ve alt boyutları ile duygusal bağlılık ve iş tatmini değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu aşamadan sonra, bir sonraki aşamaya geçilerek söz konusu değişkenlerin birbiri üzerindeki etki düzeylerinin ortaya konulması ve araştırma kapsamında üretilen hipotezlerin test edilmesi için çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır.

##### 4.4.1. Örgüt İkliminin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Örgüt iklimi alt boyutları olan organizasyon yapısı, ödül, bireysel sorumluluk, risk alma, çalışma ortamı, destek değişkenleri bağımsız değişken, duygusal bağlılık boyutu bağımlı değişken olarak alınmış ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile *H1* ve *H1a*, *H1b*, *H1c*, *H1d*, *H1e*, *H1f* hipotezleri test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 22’de özetlenmektedir.

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ( $F=51,219$ ;  $p=0,0001$ ) olduğu görülmektedir. VIF değerleri; en düşük 1,246 ve en yüksek 2,416 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı ( $VIF>10$ ) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1,820 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 22.

*Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisi*

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	-,058	,296		-,197	,844		
<b>Org Yapısı</b>	,333	,070	,287	4,760	<b>,000</b>	,414	2,416
<b>Bireysel Sor</b>	,094	,053	,077	1,770	,078	,803	1,246
<b>Ödül</b>	,290	,062	,246	4,654	<b>,000</b>	,539	1,855
<b>Risk Alma</b>	-,049	,049	-,045	-,989	,323	,732	1,366
<b>Çalışma Ort</b>	,111	,047	,108	2,383	<b>,018</b>	,731	1,369
<b>Destek</b>	,284	,072	,220	3,933	<b>,000</b>	,482	2,074

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık  
 $R:0,776$ ;  $R^2:0,663$ ; Düzeltmiş  $R^2:0,455$ ; Model için  $F: 51,219$ ,  $p=0,0001$ ; D-W: 1,820

Model incelendiğinde örgüt ikliminin duygusal bağlılık üzerinde etkisi olduğu söylenebilmektedir. Örgüt iklimi ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır ( $R= 0,776$ ). Örgüt ikliminin bağımlı değişken olan duygusal bağlılığı açıklama oranı  $R^2= 0,663$  olarak bulunmuştur. Bu sonuç duygusal bağlılık değişkeninin % 66,3'ünün, örgüt iklimi ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre ***H1 hipotezi kabul edilmiştir.***

Ayrıca model incelendiğinde örgüt iklimi ölçeği alt boyutlarından organizasyon yapısı, ödül, çalışma ortamı ve destek boyutları istatistiksel olarak anlamlı saptanmıştır. Bu anlamda organizasyon yapısı, ödül, çalışma ortamı ve destek boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde etkisi olduğu söylenebilmektedir. Bu sonuç duygusal bağlılıktaki değişimin %28,7'sinin organizasyon yapısı, %24,6'sının ödül, %10,8'inin çalışma ortamı ve %22'sinin destek boyutu ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre ***H1a, H1c, H1e ve H1f hipotezleri kabul edilmiş ve H1b ile H1d hipotezleri reddedilmiştir.***

#### 4.4.2. Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Örgüt iklimi alt boyutları olan organizasyon yapısı, ödül, bireysel sorumluluk, risk alma, çalışma ortamı, destek değişkenleri bağımsız değişken, iş tatmini boyutu bağımlı değişken olarak alınmış ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile ***H2 ve H2a, H2b, H2c, H2d, H2e, H2f hipotezleri*** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 23' te özetlenmektedir.

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ( $F=89,724$ ;  $p=0,0001$ ) olduğu görülmektedir. VIF değerleri; en düşük 1,246 ve en yüksek 2,416 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı ( $VIF>10$ ) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1,723 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığının göstergesidir.

Tablo 23.

*Örgüt İklimi Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisi*

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	-,216	,230		-,938	,349		
<b>Org Yapısı</b>	,415	,054	,398	7,646	<b>,000</b>	,414	2,416
<b>Bireysel Sor</b>	,116	,041	,105	2,805	<b>,005</b>	,803	1,246
<b>Ödül</b>	,261	,048	,246	5,389	<b>,000</b>	,539	1,855
<b>Risk Alma</b>	,083	,038	,085	2,171	<b>,031</b>	,732	1,366
<b>Çalışma Ort</b>	,068	,036	,073	1,877	,061	,731	1,369
<b>Destek</b>	,171	,056	,147	3,045	<b>,003</b>	,482	2,074

Bağımlı Değişken: İş Tatmini  
R:0,776; R<sup>2</sup>:0,603; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>:0,596; Model için F:89,724, p=0,0001; D-W: 1,723

Model incelendiğinde örgüt ikliminin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu söylenebilmektedir. Örgüt iklimi ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır (R=0,776). Örgüt ikliminin bağımlı değişken olan iş tatminini açıklama oranı açıklama oranı R<sup>2</sup>=0,603 olarak bulunmuştur. Bu sonuç iş tatmini değişiminin % 60,3'ünün, örgüt iklimi ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H2 hipotezi kabul edilmiştir.**

Ayrıca model incelendiğinde örgüt iklimi ölçeği alt boyutlarından organizasyon yapısı, ödül, risk alma, bireysel sorumluluk ve destek boyutları istatistiksel olarak anlamlı saptanmıştır. Bu anlamda organizasyon yapısı, ödül, çalışma ortamı ve destek boyutlarının iş tatmini üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir. Bu sonuç iş tatminindeki değişimin %39,8'inin organizasyon yapısı, %10,5'inin bireysel sorumluluk, %24,6'sının ödül, %8,5'inin risk alma ve %14,7'sinin destek boyutu ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H2a, H2b, H2c, H2d ve H2f hipotezleri kabul edilmiş ve H2e hipotezi reddedilmiştir.**

Yukarıda belirtilen değişkenler arasındaki etki düzeyini belirlemek üzere oluşturulan hipotezlerin test edilmesine yönelik yapılan analiz sonuçları toplu olarak Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24.

*Çalışma Kapsamındaki Hipotezlerin Sonuçları*

<b><i>H<sub>1</sub>: Örgüt ikliminin, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i></b>	<b><i>Kabul</i></b>
<b><i>H<sub>1a</sub>: Organizasyon yapısı boyutunun, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i></b>	<b><i>Kabul</i></b>
<i>H<sub>1b</sub>: Bireysel sorumluluk boyutunun, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Red</i>
<b><i>H<sub>1c</sub>: Ödül boyutunun, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i></b>	<b><i>Kabul</i></b>
<i>H<sub>1d</sub>: Risk alma boyutunun, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Red</i>
<b><i>H<sub>1e</sub>: Çalışma ortamı boyutunun, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i></b>	<b><i>Kabul</i></b>
<b><i>H<sub>1f</sub>: Destek boyutunun, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i></b>	<b><i>Kabul</i></b>
<b><i>H<sub>2</sub>: Örgüt ikliminin, çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i></b>	<b><i>Kabul</i></b>
<b><i>H<sub>2a</sub>: Organizasyon yapısı boyutunun, çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i></b>	<b><i>Kabul</i></b>
<b><i>H<sub>2b</sub>: Bireysel sorumluluk boyutunun, çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i></b>	<b><i>Kabul</i></b>
<b><i>H<sub>2c</sub>: Ödül boyutunun, çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i></b>	<b><i>Kabul</i></b>
<b><i>H<sub>2d</sub>: Risk alma boyutunun, çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i></b>	<b><i>Kabul</i></b>
<i>H<sub>2e</sub>: Çalışma ortamı boyutunun, çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Red</i>
<b><i>H<sub>2f</sub>: Destek boyutunun, çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i></b>	<b><i>Kabul</i></b>



## BÖLÜM V

### 5. TARTIŞMA VE YORUM

#### 5.1. Tartışma ve Yorum

Bu çalışmada, örgütsel yaşamda ve başarıda önemli roller oynadığı kabul görmüş olan örgüt iklimi, duygusal örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları araştırma konusu seçilmiştir. Çalışma kapsamında asıl amaç, emek yoğun örgütler olan otel işletmelerindeki örgüt ikliminin, çalışanların duygusal örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerindeki etkisinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Aynı zamanda bu işletmelerdeki örgüt ikliminin, çalışanların duygusal örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin incelenmesi de bu çalışmanın diğer bir amacı olarak belirlenmiştir. Bu incelemenin Adana ve Mersin illerinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde yapılması planlanmış ve gerçekleştirilmiştir.

Hem duygusal bağlılığın hem de iş tatminin örgüt içerisinde istenen birçok örgütsel davranış ve sonuç ile pozitif yönde ilişkili ve istenmeyen birçok örgütsel davranış ve sonuç ile negatif yönde ilişkili olduğu düşünüldüğünde; duygusal örgütsel bağlılık veya iş tatmini değişkenleri üzerinde etkili olabilecek değişkenlerin incelenmesinin örgütler açısından önem taşıdığı düşünülmüştür. Ayrıca örgütsel yaşam içinde farklı değişkenleri etkilediği birçok çalışma ile doğrulanmış örgütsel iklimin, çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiğinin ortaya konması ve çalışanın hangi davranış ve tutumları üzerinde rol oynadığının bilinmesinin örgütsel yaşam için diğer bir önemli konu olduğu da bilinmektedir. Bu düşünceler ve önemler doğrultusunda; otel işletmeleri gibi insan kaynaklarının iyi yönetilmesinin örgütsel başarının en büyük belirleyicilerinden biri olduğu otel işletmelerindeki örgüt ikliminin, çalışanların duygusal örgütsel bağlılıklarındaki ve iş tatminlerindeki rolünün ortaya konması bu çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında örgüt iklimini ölçmek için tercih edilen ölçeğin otel personeline uygulanması sonucunda, örgüt iklimini ölçmesi açısından güvenilir olduğu ( $\alpha=0,892$ ) ve Türk kültüründe de kullanılabileceği görülmüştür. Yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçeğin orijinal ölçeğe paralel olarak organizasyon yapısı, ödüllendirme, destek, ılımlı çalışma ortamı, risk alma ve bireysel sorumluluk olmak üzere altı boyutta faktörleştiği görülmüştür. Boyutların aritmetik ortalamasına bakıldığında, organizasyon

yapısı boyutu için 3,32; ödüllendirme boyutu için 3,16; destek boyutu için 2,67; ılımlı çalışma ortamı boyutu için 3,25; risk alma boyutu için 3,35 ve bireysel sorumluluk boyutu için 3,75 olduğu saptanmıştır. Örgüt iklimi alt boyutlarına bakıldığında, tüm boyutların nispet ortanın üzerinde olduğu ve katılımcılar tarafından, bireysel sorumluluk boyutu 3,75 ortalama ile en fazla algılanan boyut olmuştur.

Araştırmada kullanılan duygusal bağlılık ölçeğinin otel personeline uygulanması sonucunda ölçeğin, duygusal bağlılığı ölçmesi açısından güvenilir olduğu ( $\alpha=0,937$ ) ve Türk kültüründe de kullanılabilmesi görülmüştür. Yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçeğin orijinal ölçeğe paralel olarak tek boyutta faktörleştiği görülmüştür. Duygusal bağlılık boyutunun aritmetik ortalamasına bakıldığında 3,68 olduğu saptanmıştır.

Araştırma kapsamında çalışanların iş tatminini ölçmek için tercih edilen ölçeğin otel personeline uygulanması sonucunda ölçeğin, iş tatminini ölçmesi açısından güvenilir olduğu ( $\alpha=0,919$ ) ve Türk kültüründe de kullanılabilmesi görülmüştür. Yapılan faktör analizi sonucuna göre de ölçeğin orijinal ölçeğe paralel olarak tek boyutta faktörleştiği görülmüştür. İş tatmini boyutunun aritmetik ortalamasına bakıldığında 3,62 olduğu saptanmıştır.

Değişkenlerin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak için yapılan analiz sonuçları incelendiğinde örgüt ikliminin alt boyutları olan organizasyon yapısı, bireysel sorumluluk, ödül, çalışma ortamı ve destek boyutlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı sadece risk alma boyutunun cinsiyete göre farklılaştığı ve bu boyutlar için erkek katılımcıların puan ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. (Gök, 2009), “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmada örgüt ikliminin cinsiyet açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini bulgulamıştır. İşcan ve Karabey (2007) çalışmalarında, cinsiyet değişkeni açısından örgüt ikliminin boyutlarına ilişkin olarak kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla daha olumsuz algıladığı sonucuna varmışlardır. Benzer şekilde Şener (2017) ve Ay Kaymak (2018) da örgüt iklimi araştırmalarında örgüt iklimi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Demirdöken (2017) yaptığı çalışmada örgüt ikliminin cinsiyete göre farklılık göstermediğini sadece örgüt ikliminin ödül alt boyutunun cinsiyete göre farklılaştığını gözlemlemiştir. Gürkan (2006), Arı (2011) ve Aktaş (2017) ise çalışmalarında örgüt iklimi boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde örgüt ikliminin alt boyutlarından organizasyon yapısı, bireysel sorumluluk, ödül, risk alma ve

destek boyutlarının medeni duruma göre farklılaşmadığı sadece çalışma ortamı boyutunun medeni duruma göre farklılaştığı görülmektedir. Bu durum örgüt ikliminin tüm boyutlarda olmasa da medeni duruma göre farklılaşabileceğini göstermiştir. Evli olanların çalışma ortamı puan ortalamaları daha yüksektir. Gök (2009), Aktaş (2017) ve Şener (2017) yaptıkları çalışmada, örgüt ikliminin, medeni durum açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini bulgulamıştır. Demirdöken (2017) ise, örgüt ikliminin medeni duruma göre farklılaşmadığını sadece örgüt iklimi ödül alt boyutunun medeni duruma göre farklılaştığını bulgulamıştır.

Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde örgüt iklimi alt boyutlarından organizasyon yapısı, ödül ve destek boyutlarının yaşa göre farklılık gösterdiği ve bireysel sorumluluk, risk alma ve çalışma ortamı boyutlarının yaşa göre farklılık göstermediği görülmektedir. Bu durum örgüt ikliminin tüm boyutlarda olmasa da yaşa göre farklılaşabileceğini göstermiştir. Kaymak (2018), Demirdöken (2017) ve Şener (2017) yaptıkları örgüt iklimi araştırmalarında örgüt ikliminin yaşa göre farklılaştığını gözlemlemişlerdir, fakat Aktaş (2017) yaptığı örgüt iklimi araştırmasında örgüt ikliminin yaşa göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde örgüt ikliminin alt boyutlarından organizasyon yapısı ve risk alma boyutlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği ve ödül, çalışma ortamı ve destek boyutlarının ise eğitim durumuna göre farklılık göstermediği görülmektedir. Bu durum örgüt ikliminin tüm boyutlarda olmasa da eğitim durumuna göre farklılaşabileceğini göstermiştir. Demirdöken (2017) de çalışmasında benzer şekilde organizasyon yapısı, risk ve ödül alt boyutları bakımından eğitim seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlemlemiştir. Aktaş (2017), Şener (2017) ve Kaymak (2018) yaptıkları örgüt iklimi araştırmaları sonucunda örgüt ikliminin eğitim durumuna göre farklılaşmadığını tespit etmişlerdir.

Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde örgüt ikliminin alt boyutlarından organizasyon yapısı, bireysel sorumluluk, ödül, risk alma ve çalışma ortamı boyutlarının çalışma süresine göre farklılık gösterdiği sadece destek boyutunun çalışma süresine göre farklılık göstermediği görülmektedir. Bu durum örgüt ikliminin tüm boyutlarda olmasa da çalışma süresine göre farklılaşabileceğini göstermiştir. Demirdöken (2017)'in yaptığı bir çalışmada da örgüt iklimi ile hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Aktaş (2017), Şener (2017) ve Kaymak (2018) ise yaptıkları örgüt iklimi araştırmaları sonucunda örgüt ikliminin çalışma süresine göre farklılaşmadığını gözlemlemişlerdir.

Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde duygusal bağlılığın cinsiyete göre farklılaştığı görülmektedir. Bu durum duygusal bağlılık boyutunun cinsiyete göre farklılaşabileceğini göstermiştir. Erkek katılımcıların duygusal bağlılık ortalamaları kadınlara göre daha yüksektir. Pelit, Boylu ve Güçer (2007) ve Vargün (2018) örgütsel çalışanların bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre farklılaştığını bulgulamışlardır.

Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde duygusal bağlılığın medeni duruma göre farklılaştığı görülmektedir. Bu boyuttaki evli ve bekâr katılımcıların puan ortalamalarına bakıldığında evli katılımcıların (3,9088) ortalamasının bekâr katılımcılara (3,5823) göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum duygusal bağlılık boyutunun medeni duruma göre farklılaşabileceğini göstermiştir. Samadov'un (2006), "İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama" isimli çalışmasında yapılan analiz sonucunda, duygusal bağlılık boyutunun medeni durum açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulgulanmıştır. Allen ve Meyer (1990), Benkhoff (1997), Mcclurg (1999) ve Pelit, Boylu ve Güçer (2007) de benzer şekilde, evli olanların örgütsel bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Köroğlu (2018) ise yaptığı çalışmada duygusal bağlılık boyutunun medeni duruma göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde çalışanların yaşlarına göre duygusal bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu durum duygusal bağlılık boyutunun yaşa göre farklılaşabileceğini göstermiştir. Mathieu ve Zajak'ın (1990) yaptığı meta analizlerin sonucunda, yaş ile duygusal bağlılık arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki bulgulanmıştır. Mamak (2018)'in, "Proaktif Kişiliğin İş becerikliği, İş Performansı ve Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkileri" isimli çalışmasında da duygusal bağlılık ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Köroğlu (2018), "Örgütsel Destek ve Hizmetkâr Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Uygulamalı Bir Araştırma" başlıklı çalışmasında duygusal bağlılık boyutunun yaşa göre farklılaştığını gözlemlemiştir. Erbaş (2017) ise yaptığı çalışmada duygusal bağlılık boyutunun yaşa göre farklılaşmadığını bulgulanmıştır.

Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde çalışanların eğitim düzeylerine göre duygusal bağlılık boyutunun anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu durum duygusal bağlılık boyutunun eğitim düzeylerine göre farklılaşabileceğini göstermiştir. Yüksel (2018), "Otelcilik Sektöründe Örgütsel Güven Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İstanbul 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Çalışanları Örneği" isimli

çalışmasında yapılan analizler incelendiğinde duygusal bağlılık boyutunun eğitim düzeyi açısından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Allen ve Meyer (1990), Benkhoff (1997), Mcclurg (1999) ve Pelit, Boylu ve Güçer (2007) de benzer şekilde, eğitim düzeyi ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki bulmuştur.

Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanların çalışma sürelerine göre duygusal bağlılık boyutunun anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu durum duygusal bağlılık boyutunun çalışma süresine göre farklılaşabileceğini göstermiştir. Samadov'un (2006), "İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama" isimli çalışmasında yapılan analiz sonucunda, duygusal bağlılık boyutunun çalışma süresi açısından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Mamak (2018) yaptığı araştırmada duygusal bağlılık boyutu ile çalışma süresi arasında pozitif ilişki olduğunu bulgular iken, Erbaş (2017) araştırmasında duygusal bağlılık boyutu ile çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulgulamamıştır.

Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde iş tatmininin cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durum iş tatmini boyutunun cinsiyete göre farklılaşmadığını göstermiştir. Çalışmanın bu sonucuna benzer şekilde; Somuncuoğlu (2013), Gülten (2018), Kaynar (2018) ve Sürmeli (2018) yaptıkları farklı iş tatmini araştırmalarında da iş tatmini boyutunun cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır. Ancak Tanışman (2018) çalışmasında iş tatmininin cinsiyete göre farklılaşabileceği belirtmiş ve erkeklerin iş tatmini düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir.

Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde iş tatmininin medeni duruma göre farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durum iş tatmini boyutunun medeni duruma göre farklılaşmadığını göstermiştir. Gülten (2018) ve Hayran ve Aksayan (1991)'ın yapmış oldukları araştırmalarında, iş tatmininin medeni durum açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği gözlenmiştir. Kaynar (2018), araştırmasında evli çalışanların iş tatmini düzeylerinin bekâr çalışanlara göre daha yüksek olduğunu bulgulamıştır.

Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde iş tatmininin yaşa göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu durum iş tatmini boyutunun yaşa göre farklılaşabileceğini göstermiştir. Bu çalışmayı destekler nitelikte olarak Kaynar (2018) ve Gülten (2018), iş tatminin yaşa göre farklılaştığını bulgulamıştır. Somuncuoğlu (2013), Tanışman (2018) ve Beslem (2018) ise yaptıkları farklı iş tatmini araştırmalarında iş tatmini boyutunun yaşa göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde iş tatmininin eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği ve yaş arttıkça iş tatmininin azaldığı görülmektedir. Çalışmanın bu bulgusu, Marşap (1995) çalışmasındaki; eğitim düzeyi arttıkça iş tatmin düzeyinin azaldığı sonucunu destekler niteliktedir. Ancak, Yılmaz ve Karahan (2009), Somuncuoğlu (2013), Gülten (2018), Tanışman (2018) ile Beslem (2018) araştırmalarında iş tatmini boyutunun eğitim düzeyine göre farklılık göstermediğini bulgulamıştır.

Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde iş tatmininin çalışma süresine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu durum iş tatmini boyutunun çalışma süresine göre farklılaşabileceğini ve çalışma süresi arttıkça iş tatmininin de artabileceğini göstermiştir. Mpeka'nın (2003) Tanzania'daki muhasebecilerin iş tatminlerine yönelik yapmış olduğu araştırmada, iş deneyiminin iş tatminini pozitif yönde etkilediği sonucuna varmıştır (Aktaran Gerekan ve Pehlivan, 2010). Kaynar (2018), örgütsel iletişim doyumunun iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelediği çalışmasında iş tatmini boyutunun çalışma süresine göre farklılaştığını bulgulamıştır. Tarhan (2016), Beslem (2018) ile Gülten (2018) iş tatmini boyutunun çalışma süresine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Örgüt iklimi alt boyutları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, organizasyon yapısı, ödül, risk alma, çalışma ortamı ve destek boyutları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu; duygusal bağlılık ile bireysel sorumluluk boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulgulanmıştır. McMurray ve arkadaşlarının (2004), örgütsel bağlılık ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılık yüksek düzeyde olduğu zaman örgüt ikliminin olumlu olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. İllez (2012) araştırmasında örgütsel iklim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu bulgulamıştır. Buna göre örgütsel iklim arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır. Buna ek olarak örgüt ikliminin örgütsel bağlılığı etkilediği de görülmüştür.

Örgüt iklimi alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde, organizasyon yapısı, ödül, risk alma, çalışma ortamı, bireysel sorumluluk ve destek boyutları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Örgüt iklimi ile iş tatmini arasında da pozitif bir ilişki vardır. Örgüt iklimi, örgütün iç çevresinin katlanabilirlik derecesi olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2015). Örgütsel

ortamdaki ilişkiler ne kadar sıcak ve istenilen düzeyde ise çalışanlar kendilerini o derece rahat hissederler ve işlerini keyifle yaparlar. Keyifli olarak işlerini yapan çalışanların iş tatmin düzeyleri de yüksek olur. Çetinkanat (1988) araştırmasında “Örgütsel İklim ve İş Doyumu” konulu doktora çalışmasında ilkokullarda görevli müdür ve öğretmenlerin örgütsel iklim ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda okul iklimi ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkarmıştır. Gündüz Çekmecelioğlu (2005), “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma” başlıklı çalışmada çalışanların yaratıcı fikirlerinin örgütün en alt seviyesinden en üst seviyesine kadar cesaretlendirildiği, fikirlerin adil olarak değerlendirildiği, katılımcı ve işbirliğine dayalı bir örgüt yapısının olduğu bir örgüt ikliminde iş tatmininin pozitif yönde etkilendiği belirtilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda örgüt ikliminin duygusal bağlılık üzerinde etkisi olduğu söylenebilmektedir. Bu anlamda organizasyon yapısı, ödül, çalışma ortamı ve destek boyutlarının duygusal bağlılık üzerine etkisi olduğu gözlenmektedir. İllez (2012)’in örgüt ikliminin örgütsel bağlılığı etkileme durumunu test etmek amacıyla yaptığı regresyon analizi sonucunun istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulgulanmıştır. Sonuç olarak örgütsel iklim örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir denilebilmektedir. Gündüz Çekmecelioğlu (2011), “Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi” başlıklı çalışmasında da örgüt ikliminin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan analiz sonucunda örgüt ikliminin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu söylenebilmektedir. Bu anlamda model incelendiğinde örgüt iklimi ölçeği alt boyutlarından organizasyon yapısı, ödül, risk alma, bireysel sorumluluk ve destek boyutlarının iş tatmini üzerine etkisi olduğu gözlenmektedir. Çekmecelioğlu (2011), çalışmasında örgüt ikliminin iş tatmini, üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

## BÖLÜM VI

### 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın son bölümünde, yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular neticesinde sonuç kısmında değerlendirilmelerde bulunulacaktır. Sonrasında bu değerlendirmeleri destekleyen önerilere yer verilecektir.

#### 6.1. Sonuç

Duygusal örgütsel bağlılık, çalışanların duygusal olarak örgüte karşı hissettikleri ile ilgili olup tamamen kendi istekleri doğrultusunda işe devam etmeleri (örgüte ait olma arzusu) durumudur. İş tatmini ise; bir işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirme sonucunda ulaştığı olumlu duygusal durumdur. Bu şekilde örgütüne ya da işine olan olumlu duygulanım ile çalışanlar kendilerini örgütleri ve işleri ile daha fazla bütünleştirebilmekte ve işlerinde daha verimli olabilmektedir. Bu anlamda örgüt başarısına direkt etki etmektedir. Örgüt iklimi, çalışanların örgüt içerisinde çalışma atmosferi ile ilgili olup örgüt içerisinde birçok değişken üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu anlamda olumlu örgüt iklimi birçok örgütsel değişken üzerinde olumlu etkiler ortaya koymaktadır.

Bu çalışma sonucunda; olumlu örgüt ikliminin çalışanların duygusal örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini pozitif yönde etkilediği ve arttırdığı görülmüştür. Özellikle de esnek örgüt yapısının, olumlu bir ödül, çalışma ve destek boyutlarının çalışanların örgütsel bağlılığını artırdığı ve benzer şekilde de esnek örgüt yapısı ve bireysel sorumluluk, ödül ve destek boyutlarının da çalışanların işlerinden tatmin olma düzeylerini arttırdığı görülmüştür.

Çalışanların algıları ve tutumları doğrultusunda davranışları şekillenmektedir, bu sebeple örgüt iklimi alt boyutları her kurum için hayli önem arz etmektedir. Bu çalışmada ödül boyutu için yapılan analiz sonucunda yaş aralığı 26-35 olan çalışanların ödül boyutu için puan ortalamaları yaş ortalamaları 36-45 ve 46 ve üzeri olan çalışanların puan ortalamalarından daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Sonuca istinaden diğerler yaş gruplarına kıyasla daha genç çalışanların örgütlerinden bir ödül beklentisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Otel işletmelerinde yönetim kendi çalışanını, dolayısıyla işletmeyi, başarıya götürecektir davranışları desteklemeye eğilimlidir. Ancak çalışanlar zaman zaman



göreceği destekten emin olamaması sebebiyle örgüt yararına dahi olsa karar verme aşamasında bir takım riskler alamamaktadırlar. Yapılan herhangi bir hatada cezalandırılma uygulanmayacağına hissettirilmediği veya üstlenilen herhangi bir zorlu görevde gerek yöneticilerinden gerekse çalışma arkadaşlarından destek göremeyeceğini düşünen çalışanlar bazen otel menfaatine dahi olsa karar verme aşamasında en risksiz olanı seçmektedirler. Bu çalışmada risk alma boyutu için yapılan analiz sonucunda çalışma süresi 21 yıl ve üzeri olan çalışanların puan ortalamalarının çalışma süresi 1-5 yıl olanların puan ortalamalarından daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu sonuca istinaden çalışanların hizmet süresi arttıkça risk almaktan çekinmedikleri risk alma konusunda kısa süreli çalışanlara göre daha cesur davrandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Duygusal bağlılık her kurumun çalışanında olmasını arzu ettiği bir bağlanma şekli olarak bilinmektedir. Böylelikle çalışan kurumuyla kendini bütünleştirip özdeşleştirecek hatta kendi isteği doğrultusunda daha fazla çalışıp daha çok emek harcayacaktır. Çalışanların eğitim düzeylerine göre duygusal bağlılıkları incelendiğinde, eğitim düzeyi lisans olan çalışanların puan ortalamalarının eğitim düzeyi lisansüstü olan çalışanların puan ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Eğitim düzeylerinin sadece lisans ve lisansüstü arasında farklılık göstermesi bize şunu göstermektedir; otel işletmelerinde çalışanlar eğitim düzeyi yüksek çalışanlardan oluşmaktadır. Ayrıca her iki eğitim seviyesinin de yüksek olmasına istinaden bu çalışma için; yüksek eğitim seviyesinin yüksek duygusal bağlılığa yol açtığını söyleyebiliriz.

Özellikle otel işletmeleri, standartlarına göre eğitim verip bünyesinde yetiştirdiği çalışanını kaybetmek istemez. Çalışan gün geçtikçe her konuya biraz daha hakim olur, her gelen misafiri biraz daha iyi tanır ve işletme para kazanmaya devam eder. Benzer şekilde çalışanın da zaman geçtikçe daha işletmesine daha çok bağlı olduğu ve kopmak istemeyeceği düşünülmektedir. Bu sebeple genel görüş hizmet süresi ile bağlılık düzeyinin birbiri ile paralel olduğu yönündedir. Literatürde bu görüşü destekleyen ve reddeden çalışmalar mevcuttur. Ancak bu çalışmada hizmet süresi arttıkça duygusal bağlılık boyutunun azaldığı gözlenmiştir. Çalışma süresi 11-20 yıl olan çalışanların duygusal bağlılık puan ortalamalarının, çalışma süresi 21 yıl ve üzeri olan çalışanların puan ortalamalarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kısaca çalışanın işinden duyduğu haz olarak tanımlayabileceğimiz iş tatmini için yapılan analiz sonuçları çoğunlukla literatürdeki çalışmaları destekler niteliktedir. Otel işletmelerinde hazırlanan ürün ve sunulan hizmet çoğunlukla eş zamanlı ve yüz yüze gerçekleşmektedir. Yapılan araştırmalar iş tatmini yaşamayan çalışanların işten ayrılma

niyetinde bulunmaya daha yatkın olduğunu göstermektedir bu sebeple iş tatminine sahip çalışanların olması otel işletmeleri açısından hayli önem arz etmektedir. Geçmişten bu yana birçok araştırmacı çeşitli kuramlarla çalışanın iş tatminini desteklemeyi amaçlamıştır. Adalet, eşitlik, çalışma koşulları, motivasyon, ücret, kıdem ve eğitim gibi faktörlerin iş tatminini etkilediği düşünülmektedir. Çalışanların eğitim düzeyleri için yapılan analiz sonucunda, eğitim düzeyi ön lisans olan çalışanların puan ortalamalarının eğitim düzeyi lise ve ilköğretim olan çalışanların puan ortalamalarından daha düşük olduğu gözlenmiştir. Bu sonuca istinaden eğitim seviyesi arttıkça iş tatmini azalmaktadır denilebilir.

## 6.2. Öneriler

- *Uygulayıcılara Yönelik Öneriler;*

Otel işletmelerindeki personelin katılımı ile yapılan bu çalışma, örgüt iklimi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarının önemini ve çalışanların algıladıkları olumlu örgüt ikliminin, duygusal örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasında pozitif bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu çerçevede araştırma bulgularından ve literatürden yola çıkılarak uygulamacılara ve konuya ilgi duyup irdelemek isteyen araştırmacılara bazı önerilerde bulunulmuştur.

Turizm işletmeleri insan faktörünün önem arz ettiği emek yoğun işletmelerdir. Dolayısı ile insan kaynaklarının iyi ve verimli yönetilmesi örgüt başarısının anahtarı konumundadır. Bu anlamda da çalışanların performans ve başarısına etki eden unsurların iyi incelenmesi gerekmektedir. Gerek duygusal örgütsel bağlılık gerek iş tatmini kavramları bu unsurların başında gelmektedir. Bu nedenle çalışanların bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin yüksek tutulması beraberinde örgüt içerisinde istenen birçok örgütsel davranış düzeyinin yükselmesini ve istenmeyenlerin azalmasını sağlayacaktır.

Bu bağlamda; günümüzün dinamik ve değişken rekabet ortamında var olmak isteyen otel işletmelerinin olumlu bir örgüt iklimi oluşturabilmek adına gerekli çabayı göstermesi işletmenin başarısını devam ettirebilmesi ve çalışanların gerek örgütsel bağlılık gerek iş tatmini düzeylerini yükseltilmesi için vazgeçilmez bir faktördür. Örgütte olumlu bir örgüt iklimi yaratılması için esnek bir örgüt yapısının sağlanabilir.

Çalışanlar bireysel sorumluluk alabilmeleri için teşvik edilebilir. Adil ve objektif ödüllendirme sistemleri kurulup çalışanların risk almalarına imkân sağlanabilir. Ancak

alacakları risklerde olası olumsuz durumlarda cezalandırılmayacakları hissettirilmeleri gerekmektedir, çalışanlar güvensizlik duygusuyla cesaret edemeyebilirler.

Örgüt içerisinde gerek çalışanlar arası ilişkilerde gerekse yöneticiler ile astlar arasındaki ilişkilerde samimi ortamlar oluşturacak uygulamalara gidilebilir ve çalışanların birbirleri ve yöneticileri tarafından desteklendiği bir ortam yaratılabilir. Ancak bunlar yapılırken örgütsel amaçlardan ayrılmadan kontrol mekanizmalarının ve iletişim mekanizmalarının iyi sağlanması gerektiği de unutulmamalıdır.

- *Akademik Öneriler;*

Bu çalışma bazı otel işletmeleri kapsamında belli bir zaman diliminde yapılmıştır. Dolayısı ile ortaya konan bulguların farklı örnekleme ve zaman diliminde konu ile ilgili yapılacak araştırmalar ile desteklenmesi gerekmektedir. Bu anlamda aynı değişkenleri konu edinecek ileriki çalışmaların gerek aynı sektörde farklı örneklem ve zaman diliminde gerekse farklı sektörlerde yapılması konuya ilgi duyan araştırmacılara önerilmektedir.

Çalışmada değişkenler arası ilişkiler ortaya koyulmuş olsa da örgüt ikliminin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisine bakılmıştır. İlgili yazın incelendiğinde bu üç değişkenin “neden” olabildiği gibi “sonuç” olabildiği de görülmektedir. Bu anlamda ileriki çalışmalarda, tersten bir bakış açısı ile örgütsel bağlılık ve iş tatmininin örgüt iklimine etkisinin incelenmesi araştırmacılara çalışma konusu olarak önerilmektedir.

Ayrıca değişkenlerin daha farklı örgütsel ve bireysel değişkenler ile ilişkilendirilip araştırılmasının ilgili yazına katkı ve derinlik sağlayacağı düşünülmektedir. Örneğin; liderlik, performans, mobbing, örgütsel sessizlik, nepotizm, sinizm, verimlilik, devamsızlık gibi değişkenler ile duygusal zekâ, pozitif duygulanım, yabancılaşma ve yaşam doyumu gibi değişkenler de bunlardan bazıları olarak önerilmektedir.

## 7. KAYNAKÇA

- Ada, N., Alver, İ., & Atlı, F. (2008). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan ve imalat sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 487-518.
- Adams, J. S. (1963). Towards understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social*, 422-436.
- Ağacık, K. (2011). *Kütahya'da faaliyet gösteren özel öğretim kurumlarında örgütsel iklimin örgütsel bağlılığa etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya.
- Akbaş, D. (2015). *Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi* (4).
- Aksu, A., & Aktaş, A. (2005). Job satisfaction of managers in tourism cases in the Antalya region of Turkey. *Managerial*.
- Aktaş, U. (2017). *Örgüt ikliminin politik davranışlara olan etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracılık rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational commitment: Evidence of career stage effects. *Journal of Business Research*, 46-91.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 252-276.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academey of Management Journal*, 1154-1184.
- Arbak, Y., & Kesken, J. (2005). *Örgütsel bağlılık, sağlık hizmetlerinde sürekli gelişim için davranışsal bir yaklaşım* (1. bs.). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Arda, D. (2012). *Beyaz yakalı çalışanlarda öz-duyarlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi. İstanbul.
- Ardıç, K., & Baş, T. (2002). Comparison of job satisfaction of public and private university academics in Turkey. *Metu Journal Of Development*, XIX (1-2), 27-46.

- Arı, S. (2011). *Örgüt ikliminin işle bütünleşme üzerine etkisi ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi.
- Arslan, Y. (2009). *Kurumsallaşma ve örgütsel güven ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2008). Duygusal zeka ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin araştırılması: Sağlık çalışanları örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 77-97.
- Atak, M. (2009). *Öğrenen örgüt ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi. Erzurum.
- Atkinson, T., & Frechete, H. (2009). *Training industry*.
- Ay Kaymak, K. (2018). *Örgüt ikliminin duygusal emek üzerine etkisi: Konya bankacılık sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi. Konya.
- Ay, Ü., & Çelik, C. (2003). *Çalışanların örgüt ve yönetsel uygulamalarla ilgili algulamaları: İki örgütte iklim kıyaslaması*. 11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, (s. 445-458). Afyon.
- Aypar, Z. (2017). *Havayolu işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıklarının iş tatminleri üzerindeki rolü*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık, kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balçık, B. (2002). *İşletme yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. (2000). *Örgütsel davranış*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetsel davranış*. Ankara: Gül Yayınları.
- Batlis, C. N. (1980). The effects of organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave. *Journal of Psychology*, 233-240.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 125-139.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 32-40.

- Benkhoff, B. (1997). Disentangling organizational commitment. The Dangers of the OCQ for Research and Policy. *Personel Review*, 114-131.
- Beslem, N. (2018). *Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: Hatay Dörtüyl'da bir demir-çelik fabrikasına yönelik uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Çağ Üniversitesi. Mersin.
- Bilir, P. (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün örgüt iklimi ve çalışanların katılımı ile ilgili algılamaları*. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi. Adana.
- Bolat, O. İ., & Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 75-94.
- Bolat, T., Bolat, O. İ., Aytemiz, S., & Erdem, B. (2009). *Yönetim ve organizasyon (2. bs.)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Boylu, Y., Pelit, E., & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44 (511), 61.
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.
- Castro, M. L. (2008). *The relationship between organizational climate and employee satisfaction in South African information and technology organization*. University of South Africa.
- Cengiz, A. A. (2000). Enformasyon çağında örgüt bağlılığını geliştirmenin yollarına genel bir bakış. *Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 509-538.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'deki sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Ceylan, A. (1998). *Örgütsel davranışın bireysel boyutu*. Gebze: GYTE Yayınları.
- Cıranoglu, M. (2011). *Sivil toplum kuruluşlarında örgüt iklimi: Türk Ocakları Derneği örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cropanzano, R., Byrn, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Morale virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 173-174.

- Çekmecelioğlu, H., & Günsel, A. (2011). Rol stresi kaynaklarının iş tutumları açısından değerlendirilmesi: Kimya sektöründe bir uygulama. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 33-43.
- Çetin Gürkan, G. (2006). *Örgütsel bağlılık: Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi. Edirne.
- Çetinkanat, C. (1988). *Örgütsel iklim ve iş doyumunu*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik, SPSS uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Demir, H., Usta, R., & Okan, T. (2008). İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi. *HÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 135-161.
- Demirdöken, Ç. (2017). *Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda örgüt ikliminin işgören performansı üzerine etkisi: Alan araştırması*. Doktora Tezi. Hitit Üniversitesi.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 179-194.
- Demirgil, A. (2008). *İşletmelerde mobbing uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi SBE. İstanbul.
- Dinçer, Ö. (1991). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Timas Yayınevi.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Kayseri Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37-61.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (29), 37-61.
- Efil, İ. (2006). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel.
- Erbaş, K. (2017, Aralık). *Presenteizm ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki: Seyahat acentaları üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Ankara.
- Erdoğan, Ş. (2013). *Örgüt iklimi ile çalışanların motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişkiler: Özel hastanede bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (8. bs.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E., & Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2002). İş çevresinin yaratıcılık üzerindeki etkileri ve bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.
- Eroğluer, K., & Yılmaz, Ö. (2015). Etik liderlik davranışlarının algılanan örgüt iklimi üzerine etkisine yönelik bir uygulama: İş yaşamında yalnızlık duygusunun aracılık etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 280-308.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates*. New York: The Free Press.
- Gerekan, B., & Pehlivan, A. (2010). Kamu iç denetim elemanlarının iş tatmin düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 12 (1), 31-41.
- Gobar, P., Sandor, T., Zoltan, C., Zoltan, B., Zoltan, S., & Jozsef, F. (2012). The impact of creative organizational climate on the innovation activity of medical devices manufacturing firms in Hungary. *European Journal of Business and Management*.
- Gordon, M. E., & Arvey, R. D. (1975). The relationship between education and satisfaction with job content. *The Academy of Management Journal*, 18 (4), 888- 892.
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanlarının motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 587-605.
- Gökçe, G., Şahin, A., & Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: Meram Tıp Fakültesi örneği. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 235-239.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, 37-56.
- Gülten, G. (2018). *Çalışma hayatında örgütsel bağlılık ve iş tatmini*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi. Ankara.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası uygulaması*. Yayınlanmamış Yeterlilik Tezi.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2), 37.



- Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 153-168.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2007). Yönetim desteği, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, (s. 185-193).
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyonun bazı temel kavramları* (2. bs.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayınları.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güzelbayram, Ş. (2013). Vakıf üniversitelerinde çalışan okutmanların örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi. *Journal of Higher Education & Science*, 57-64.
- Halis, M., & Uğurlu, Ö. (2008). Güncel çalışmalar ışığında örgüt iklimi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 103 (2), 103.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). Organizational climate of schools. *Midwest Administration Center*. University of Chicago.
- Hayran, O., & Aksayan, S. (1991). Job satisfaction of general practitioner doctors. *Community Physician*, 16-17.
- Hemingway, M. A., & Smith, C. S. (1999). Organizational climate and occupational stressors as predictors of withdrawal behaviors and injuries in nurses. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Hocaniyazov, A. (2008). *Ağırlama işletmelerinde örgütsel iklim ve liderlik*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: One of many commitment or key mediating construct. *Academy of Management Journal*, 6 (37), 1568-1587.
- İlleez, Z. (2012). *Örgüt ikliminin işgörenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Ankara.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İslamoğlu, H., & Alnaçık, Ü. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınları.

- İşcan, Ö. F., & Karabey, C. N. (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 180-193.
- Judge, T. A., Parker, S. K., Colbert, A. E., Haller, D., & Ilies, R. (2001). *Job satisfaction: A cross-cultural review*. London, UK: Sage.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 499-517.
- Karcioğlu, F. (2000). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (1-2).
- Karcioğlu, F. (1997). *Özelleştirme ve örgüt iklimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum.
- Karcioğlu, F., Timuroğlu, K., & Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi: Bir uygulama. *Yönetim*, 59-76.
- Kaynar, E. (2018). *Örgütsel iletişim doyumunun iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi: Görgül bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi. Ankara
- Keleş, Ö. (2007). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 243-363.
- Keleş, Ö. (2008). *Örgüt iklimi boyutlarının çalışanların güçlendirme algılarıyla ilişkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi.
- Kemeriz, Y. (2014). *Spor örgütlerindeki yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık örgütsel iklim ve iş tatmin düzeyine etkisinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Çanakkale.
- Kendiriligil, S. (2006). *Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerinde örgüt kültürünün etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Köroğlu, A. (2018, Ocak). *Örgütsel destek ve hizmetkar liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi: Uygulamalı bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Bayburt Üniversitesi.

- Köse, S., Kartal, B., & Kayalı, N. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-19.
- Kuyumcu, N. M. (2011). *Örgüt ikliminin örgütsel değişim üzerine etkisi ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Latham, G. P. (2009). *Motivate employee performance through goal setting* (2. b.). (E. Locke, Dü.) West Sussex.
- Leonard, D., & Swap, W. (2005). *Kıvılcımlar uçuşurken*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1974). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 309-336.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. New York: Mc Graw-Hill/Irwin.
- Marşap, B. (1995). *Muhasebe mesleğinde iş tatmininin Türkiye açısından incelenmesi*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi. Ankara.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 171-194.
- Mcclurg, L. N. (1999). Organizational commitment in the temporary-help service industry. *Journal of Applied Management Studies*, 8 (1), 5-26.
- McMurray, A. J., Scott, D. R., & Pace, R. W. (2004). The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (4), 473-488.
- Mercan, N. (2007). *Örgütlerde mobbing'in örgüt iklimiyle ilişkisine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi. Kütahya.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace, theory, research and application*. London: Sage Publications.

- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 19-47.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 224-247.
- Mullins, L. J. (1993). *Management and organizational behavior* (6 b.). Prentice Hall.
- Oktay, E., & Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 403-428.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 492-499.
- Öge, S. (2001). Örgüt iklimi. 1 (4), 132-143.
- Önen, L., & Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Örücü, E. (2005). Konaklama işletmelerinde iş gören tatminini etkileyen faktörler. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 145-146.
- Örücü, E., Yumuşak, S., & Bozkır, Y. (2006). Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (1), 39-51.
- Özaydın, M., & Özdemir, M. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 251-281.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel iklimin iş tatmini düzeyine etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi SBE. Adana.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18 (2), 113-130.

- Özpehlivan, M. (2015). *Kültürel farklılıkların işletmelerde örgüt içi iletişim, iş tatmini, bireysel performans ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiye etkileri: Türkiye-Rusya örneği*. Doktora Tezi. Okan Üniversitesi. İstanbul.
- Özsoy, İ. (2012). *İklimin, öz liderlik ve iş tatmininin ar-ge performansına etkisi: Savunma sanayinde bir araştırma*. Doktora Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Öztürk, A. Y. (2007). *Ortaöğretim kimya öğretmenlerinin iş tatmini*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi. İstanbul.
- Peçen, Ü., & Kaya, N. (2013). Amerika Birleşik Devletleri firmalarında insan kaynakları yönetimi uygulamaları, organizasyonel iklim ve organizasyonel yenilikçilik düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14 (1): 95-111., 14 (1), 95-111.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 43-59.
- Perçin, S. N., & Özkul, E. (2009). *Turizm işletmelerinde örgütsel bağlılık turizm işletmelerinde örgütsel davranış*. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatry technicians. *Journal of Applied Psychology*, 603-609.
- Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 126-146.
- Randal, D. M., Fedor, D. B., & Longenecker, C. O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 210-224.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476.
- Robbins, S. P. (1992). *Organizational behavior, controversies and application*. New York: Prentice Hall Inc.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Rusu, G., & Avasilca, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 124 (1), 51-58.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi* (6. bs.). İstanbul: Beta Yayınevi.

- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy. *Organizational Dynamics*, 6 (1), 62-80.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve işgören performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Samadov, S. (2006). *İş doyumunu ve örgütsel bağlılık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Sarıdede, U., & Doyuran, S. (2004). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Sarıtaş, Z. (2015). *İzmir Büyükşehir Belediyesi itfaiye çalışanlarının iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyinin analizi*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir.
- Schnedder, B., & Snyder, R. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 318-328.
- Schneider, S. H. (1996). The future of climate: Potential for interaction and surprises' in, Downing, T.E. (ed.), Springer-Verlag, 137, 77-113. *Climate Change and World Food Security*, 77-113.
- Shadur, M. A. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement. *Group & Organization Management*, 24 (4), 425-479.
- Shalley, C., Gilson, L., & Blum, T. (2000, April). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 215-223.
- Sığırı, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 261-278.
- Silva, S. (2004). OSCI: An organizational and safety climate inventory. *Safety Science*, 205-220.
- Somoncuoğlu, A. B. (2013). *Psikolojik güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi.
- Soysal, A. (2003). Farklı örgüt iklimlerine sahip işletmelerde kariyer geliştirme stratejileri: Türkiye'de ilk 500'e giren işletmelerde yapılan bir alan araştırması. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kitabı* (s. 849-870). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları.

- Sönmez, H. (2014). *Değişim yaşanan örgütlerde iş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi SBE. İzmir.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 483-504.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and organizational climate*. New Jersey, U.S.A.: Prentice Hall.
- Sürmeli, G. (2018). *Algılanan yönetici liderlik stilinin, çalışanın algılanan örgüt iklimi ve iş tatmin düzeyine olan etkisinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi. İstanbul.
- Şahin, H. (2014). *Çalışanların örgütsel bağlılıklarının çalışma motivasyonuna olan etkileri (Manisa ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Beykent Üniversitesi.
- Şeker, M., Dağ, Y., & Yalçınsoy, A. (2016). Örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu kurumunda uygulama. *International Journal of Innovative Strategical Social Research*, 1 (1), 4- 10.
- Şener, Y. (2017). *Örgüt ikliminin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin ara değişken rolü*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (3. bs.). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. In R. Tagiuri, & H. Litwin (Eds.), *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Division of Research Graduate School of Business Administration, 11-32. Printed United States of America.
- Tanışman, İ. (2018). *İşletmelerde eğitim ve geliştirme uygulamalarının iş tatminine etkisi: Bir alan araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi.
- Topçu, D. (2006). *İnsan kaynakları uygulamaları, örgüt iklimi ve iş tatmini arasındaki ilişkiler: Bankacılık sektöründe bir uygulama*. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.
- Tyagi, P. K., & Wotruba, W. R. (1993). An exploratory study of reverse causality relationships among sales force. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 143-153.
- Ugboro, I., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction and customer satisfaction in total quality management organizations: An empirical study. *Journal of Quality Management*, 247-272.

- Uslu, A. (2012). *Örgütsel bağlılık, daimi ve geçici işçilerin örgütsel bağlılık algıları üzerinde bir araştırma ve Muş Şeker Fabrikası'nda bir alan çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Uyguç, N., & Çımrın, D. (2000). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 91-99.
- Vargün, F. H. (2018). *Yönetim ile iletişim, eğitim fırsatları ve esnek iş programının, duygusal bağlılık ve iş tatminine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi. İstanbul.
- Wallach, J. E. (1983). Individuals and organization: The cultural match. *Training and Development Journal*, 28-36.
- Weiner, B. (1979). A theory of motivation of some classroom experiences. *Journal of Educational Psychology*, 3-25.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmeleri iş görenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (3), 114-129.
- Yalçın, A., & İplik, F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (1), 395-412.
- Yamaguchi, I. (2003). The relations among individual differences, needs, and equity sensitivity. *Journal of Managerial Psychology*, 324-344.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-19.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi.
- Yılmaz, H., & Karahan, A. (2009). Bireylerin kişisel özellikleri yönünden iş doyum düzeylerine göre tükenmişlikleri: Afyonkarahisar ilinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 197-214.
- Yücel, B. (2014). *Örgüt ikliminin tükenmişlik üzerine etkisi ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi. İstanbul.



- Yüceler, A. (2005). *Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 445-458.
- Yüksel, C. (2018, Mart). *Otelcilik sektöründe örgütsel güven algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: İstanbul 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi. İstanbul.
- Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y. (1991). *Quantitative and qualitative studies of organizational culture*. JAI Press Inc.
- Zeybek, K. (2010). *Hastane işletmelerinde örgüt iklimi ve tükenmişlik etkileşimi*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir.

## 8. EKLER

## 8.1. Etik Kurul Onayı

T.C. ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ		
TEZ / ARAŞTIRMA / ANKET / ÇALIŞMA İZİNİ / ETİK KURULU İZİNİ TALEP FORMU VE ONAY TUTANAK FORMU		
T.C. NOSU	21722004784	
ADI VE SOYADI	SÜREYYA ŞENER	
ÖĞRENCİ NO	201610069	
TEL. NO. LARI	0538 548 35 98	
E - MAİL ADRESLERİ	senersureyya@gmail.com	
ANA BİLİM DALI	PSIKOLOJİ	
PROGRAM ADI	YÜKSEK LİSANS	
BİLİM DALININ ADI	ENDÜSTRİ PSIKOLOJİSİ	
HANGİ AŞAMADA OLDUĞU (DERS / TEZ)	TEZ	
İSTEKTE BULUNDUĞU DÖNEME AİT DÖNEMLIK KAYDINI YAPILIP-YAPILMADIĞI	..... / ..... DÖNEMİ KAYDINI YENİLEMEDİM / YENİLEDİM.	
TEZİN KONUSU	Örgüt İkliminin, Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerine Etkisinin İncelenmesi: Adana-Mersin Otel İşletmeleri Örneği	
TEZİN AMACI	Bu çalışmada, konaklama işletmelerini diğer işletmelerden bazı farkı özelliklere sahip olduğunu, hizmet, üretim ve tüketiminin eşzamanlı ve yüz yüze gerçekleştirdiği, bu sebeple işletmelerin başarısında insan faktörü etkisinin de göz ardı edilmemesi gerektiğini vurgulayarak, çalışanların örgüt iklimi algılamalarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır.	
TEZİN TÜRKÇE ÖZETİ	Bu çalışmada veriler, Adana ve Mersin illerinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 362 kişiye uygulanan anket ile toplanmıştır. Anket, 30 maddelik Örgüt İklimi Algısı Ölçeği, 6 maddelik Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve 9 maddelik İş Tatmini Ölçeği olmak üzere üç ölçekten oluşmaktadır. Katılımcılardan elde edilen veriler, SPSS Statistics 17.0 ile analiz edilmiştir. Veri analizleri ölçeklerden elde edilen toplam puanlar üzerinden gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, çalışanların örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık ve iş tatminleri arasında anlamlı pozitif ilişki olduğu ve örgüt ikliminin çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan görüşme doğrultusunda araştırma analizi sonucunda; Örgüt İkliminin alt boyutlarından organizasyon yapısı, etki, çalışma ortamı ve destek boyutlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve organizasyon yapısı, etki, çalışma ortamı ve destek boyutlarının da iş tatminleri üzerinde rol oynadığı görülmüştür.	
ARAŞTIRMA YAPILACAK OLAN SEKTÖRLER / KURUMLARIN ADLARI	Adana ve Mersin illerindeki 5 ve 4 yıldızlı otel işletmeleri	
İZİN ALINACAK OLAN KURUMA AİT BİLGİLER (KURUMUN ADI - ŞUBESİ / HÜCURLUĞU - İL - İLÇESİ)	Adana ve Mersin illerindeki 5 ve 4 yıldızlı otel işletmeleri	
YAPILACAK OLAN ÇALIŞMAYI İZİN ALINMAK İSTENEN KURUMUN HANGİ İLÇELERİNDE/ HANGİ ALANLARDA/ HANGİ KONULARDA/ HANGİ GRUPLAR/ KİMLERLE/ NE UYGULANACAK/ OLABİ AYRINTILI BİLGİLERİ	Mersin ve Adana illerindeki 5 ve 4 yıldızlı otellerde ön büro, yiyecek içecek, satış pazarlama, finans, kat hizmetleri ve mutfak departmanlarındaki çalışanlar hedef kitledir.	
UYGULANACAK OLAN ÇALIŞMAYA AİT ANKETLERİN/ ÖLÇEKLERİN BAŞLIKLARI/ HANGİ ANKETLERİN - ÖLÇEKLERİN UYGULANACAKI	Örgüt İklimi Ölçeği: (Robert Stringer, 2002) (6 boyut) Örgütsel bağlılığın ölçülmesinde Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ve Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından revize edilen Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin "duygusal bağlılık" kısmı (6 ifade) kullanılmıştır. İş tatmininin ölçülmesinde ise; Bilir ve Ay (2005) tarafından geliştirilen "Örgüt İklimi Ölçeği"nde yer alan tek boyut ve 9 maddede ifade edilen "İş Tatmini Ölçeği" kullanılmıştır.	
EKLER (ANKETLER, ÖLÇEKLER, FORMLAR ..... OLABİ EVRANLARIN İSİMLERİNİLE BİRLİKTE KAÇ ADET/SAYFA OLUKLARINA AİT BİLGİLER İLE AYRINTILI YAZILACAKTIR)	1) Örgüt İklimi Ölçeği: (Stringer, 2002) 30 ifade kullanılmıştır. 2) Örgütsel Bağlılık Ölçeği: (Meyer, Allen ve Smith, 1993) 6 ifade kullanılmıştır. 3) İş Tatmini Ölçeği: (Bilir ve Ay, 2005) 9 ifade kullanılmıştır.	
ÖĞRENCİNİN ADI - SOYADI: SÜREYYA ŞENER	ÖĞRENCİNİN İMZASI	TARİH: 19 / 04 / 2019
1. Seçilen konu Bilim ve İş Dünyasına katkı sağlayabilecektir.	2. Anılan konu ..... faaliyet alanı içerisine girmektedir.	
<p><b>1. TEZ DANIŞMANININ ONAYI</b></p> <p>Adı - Soyadı: <b>EDİMS BALCI</b>      Adı - Soyadı: .....  Unvanı: .....      Unvanı: .....  İmzası: ..... / 20 .....      İmzası: ..... / 20 .....  ..... / 20 .....      ..... / 20 .....</p> <p><b>2. TEZ DANIŞMANININ ONAYI (VARSA)</b></p> <p>Adı - Soyadı: .....      Adı - Soyadı: .....  Unvanı: .....      Unvanı: .....  İmzası: ..... / 20 .....      İmzası: ..... / 20 .....</p> <p><b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRÜNÜN ONAYI</b></p> <p>Adı - Soyadı: .....      Adı - Soyadı: .....  Unvanı: .....      Unvanı: .....  İmzası: ..... / 20 .....      İmzası: ..... / 20 .....</p>		
<p><b>ETİK KURULU ASİL ÜYELERİNİN AİT BİLGİLER</b></p> <p>Adı - Soyadı: Mustafa BAŞBAĞ      Adı - Soyadı: Yücel ERTEKİN      Adı - Soyadı: Deniz AYNER GÜLER      Adı - Soyadı: Ali Engin OBA      Adı - Soyadı: Mustafa TAVFIK ODMAN      Adı - Soyadı: .....</p> <p>Unvanı: Prof. Dr.      Unvanı: Prof. Dr.      Unvanı: Prof. Dr.      Unvanı: Prof. Dr.      Unvanı: Prof. Dr.      Unvanı: .....</p> <p>İmzası: ..... / 20 .....      İmzası: ..... / 20 .....      İmzası: ..... / 20 .....      İmzası: ..... / 20 .....      İmzası: ..... / 20 .....      İmzası: ..... / 20 .....</p> <p>Etik Kurulu Jüri Başkanı - Asil Üye      Etik Kurulu Jüri Asil Üyesi      Etik Kurulu Jüri Asil Üyesi      Etik Kurulu Jüri Asil Üyesi      Etik Kurulu Jüri Asil Üyesi      Etik Kurulu Jüri Yedek Üyesi</p>		
<p>Adı - Soyadı: .....</p> <p>Unvanı: .....</p> <p>İmzası: ..... / 20 .....</p> <p>Etik Kurulu Jüri Yedek Üyesi</p> <p><input type="radio"/> OY BİRLİĞİ İLE      <input checked="" type="radio"/> OY ÇOKLUĞU İLE</p> <p>Çalışma yapılacak olan tez için uygulayacak olduğu Anketleri/ Formları/Ölçekleri Çağ Üniversitesi Etik Kurulu Asil Jüri Üyelerince incelenmiş olup, 19.04/2019 - 10.05/2019 tarihleri arasında uygulanmak üzere gerekli iznin verilmesi taraflarımızca uygundur.</p>		
AÇIKLAMA: BU FORM ÖĞRENCİLER TARAFINDAN HAZIRLANDIKTAN SONRA ENSTİTÜ MÜDÜRÜNE ONAYLATILARAK ENSTİTÜ SEKRETERLİĞİNE TESLİM EDİLECEKTİR.		
<p>EKLER: (.....) Sayfa ..... Ölçeği.  ..... Sayfa ..... Anket.  ..... Sayfa ..... Formları.</p> <p style="text-align: right;">508 - 1208</p>		

## 8.2. Örgüt İklimi Anketi

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz. (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Örgüt İklimi</b>					
1.Bu otelde, her departman ve çalışanı için görev tanımları açıkça belirtilmiştir.	1	2	3	4	5
2.Bu otelde, karar alma sürecinde sorumlu kişinin kim olduğu bazen belirsizdir.	1	2	3	4	5
3. Bu otelin politikaları ve organizasyon yapısı açıkça tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
4.Bu otelde yönetici ve çalışanlar arasındaki mesafe minimum seviyededir.	1	2	3	4	5
5. Bu otelde, aşırı kurallar ve prosedürler yeni fikirlerin dikkate alınmasını güçleştirmektedir.	1	2	3	4	5
6.Bu otelin verimliliği, planlı ve programlı çalışma yetersizliğinden dolayı azalmaktadır.	1	2	3	4	5
7. Bu otelde, işimi yaparken kimin yöneticim olduğundan emin olamıyorum.	1	2	3	4	5
8. Bu otelde, problemlerden biri de bireylerin sorumluluk almamalarıdır.	1	2	3	4	5
9. Bu otelde, çalışanların işle ilgili problemleri çözebilecekleri düşüncesi hâkimdir.	1	2	3	4	5
10.Bu otelde yönetim, çalışanlarına işlerinde rehber oluşturacak ilkeleri belirler.	1	2	3	4	5
11.Bu otelde yönetim, çalışanların işlerinde sorumluluk almalarına imkân verir.	1	2	3	4	5
12.Bu otelde, çalışanların yükseltilmesine dayalı bir ödüllendirme sistemi vardır.	1	2	3	4	5
13.Bu otelde, kişilerin aldığı ödül ve teşvikler, eleştiri ve tehditlerden daha fazladır.	1	2	3	4	5
14.Bu otelde çalışanlar iş performansları ölçüsünde ödüllendirilmektedirler.	1	2	3	4	5
15.Bu otelde, kişiler ve yaptıkları işler genelde eleştirilir.	1	2	3	4	5
16.Bu otelde, yapılan iyi işlerin karşılığında yeterli derecede ödül verilmektedir.	1	2	3	4	5
17. Bu otelde, çalışanlar yanlış yaptıklarında cezalandırılmazlar.	1	2	3	4	5
18. Bu otelde yönetim, iyi bir fikre deneme şansı verme yönünde isteklidir.	1	2	3	4	5
19. Otelcilik sektöründe rekabet avantajını korumak için	1	2	3	4	5

risk almak zorundayız.					
20. Bu otelde yöneticiler, karar alma sürecinde fazla tedbirli davranırlar.	1	2	3	4	5
21. İşimiz doğru zamanda hesaplanan riskleri göze alarak kurulmuştur.	1	2	3	4	5
22. Bu otelde çalışanlar arasında arkadaşça bir atmosfer hâkimdir.	1	2	3	4	5
23. Bu otelde, ılımlı ve sakin bir çalışma ortamı vardır.	1	2	3	4	5
24. Bu otelde, çalışanlar soğuk değildir ve birbirine uzak durmaz.	1	2	3	4	5
25. Bu otelde çalışanlar ile yönetim arasında ılımlı bir ilişki vardır.	1	2	3	4	5
26. Bu otelde üst yönetim, çalışanların hata yapması durumunda onlara destek olur.	1	2	3	4	5
27. Bu otelde yönetim çalışanların kariyer beklentileri ile ilgilenir.	1	2	3	4	5
28. Bu otelde, çalışanlar arasında güvene dayalı bir ilişki sistemi vardır.	1	2	3	4	5
29. Yönetim, çalışanlara ve düşüncelerine önem vermektir.	1	2	3	4	5
30. Oteldeki zor bir görevde, arkadaşlarımdan ve yönetimden destek göreceğime inanırım.	1	2	3	4	5

### 8.3. Duygusal Bağıllık Anketi

Duygusal Bağıllık					
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu otelde geçirmek beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
2. Bu otele, kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	1	2	3	4	5
3. Bu otelin sorunlarını, gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
4. Kendimi otelimde, “ailenin parçası” gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
5. Bu otelin benim için özel bir anlamı vardır.	1	2	3	4	5
6. Otelime karşı aidiyet hissim güçlüdür.	1	2	3	4	5



#### 8.4. İş Tatmini Anketi


İş Tatmini					
1. Yöneticilerimden memnunum.	1	2	3	4	5
2. Bu otelde bana en uygun işi yapıyorum.	1	2	3	4	5
3. İşimden memnunum.	1	2	3	4	5
4. İşimdeki ilerlemeden memnunum.	1	2	3	4	5
5. İş arkadaşlarımdan bilgilerinden memnunum.	1	2	3	4	5
6. Oteldeki sorunlara, ortak çözüm üretildiği için memnunum.	1	2	3	4	5
7. Otel yöneticilerinin çalışanlara davranışlarından memnunum.	1	2	3	4	5
8. Otelde aldığım ücretten memnunum.	1	2	3	4	5
9. İşimde şimdiye kadar yaptığım gelişimden memnunum.	1	2	3	4	5

### 8.5. Demografik Bilgi Anketi

<b>Cinsiyetiniz?</b>	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın	<b>Medeni Durumunuz?</b>	<input type="checkbox"/> Bekâr	<input type="checkbox"/>
Evli					
<b>Yaşınız .....</b>					
<b>Eğitim düzeyiniz?</b>	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön-lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü
<b>Bu oteldeki çalışma süreniz?</b>	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-20 yıl	<input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri
<b>Turizmdeki toplam çalışma süreniz?</b>	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-20 yıl	<input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri



## 8.6. Çağ Üniversitesi İzin Belgesi



**T.C.**  
**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**ÇAĞ UNIVERSITY**

SAYI : 23867972/ *52-307* 30.04.2019  
KONU: Tez Anket İzini Hakkında

**(DAĞITIM YERLERİNE)**

1. Psikoloji Tezli Yüksek Lisans Programında 2018/2019 Bahar dönemi itibariyle tez aşamasındaki kaydını yenilemiş olan 201610089 numaralı **Süreyya ŞENER**, “**Çalışanların örgüt iklimi algısının, örgütsel bağlılık ve iş tatmini algılamalarına etkisinin incelenmesi: Otel işletmeleri örneklemi**” konulu tez çalışmasını Çukurova Üniversitesi öğretim üyelerinden olan Dr. Öğr. Üyesi Erdiñ BALLI atanmış ve halen tez çalışması yürütülmektedir.

2. Adı geçen öğrenci bu tez çalışması kapsamında **Mersin İli ve Adana İlindeki Mersin HiltonSA, Adana HiltonSA, Navona Otel, Divan Otelindeki 5 ve 4 yıldızlı otellerde ön büro, yiyecek içecek, satış, pazarlama, finans, kat hizmetleri, mutfak departmanlarındaki çalışanlarını kapsamak üzere** kopyası Ek’lerde sunulan bir anket uygulaması yapmak istemektedir.

3. Adı geçen öğrenci bu tez çalışması kapsamında yukarıda belirtilen anketi uygulayabilmesi için gerekli iznin verilmesi hususunda bilginizi rica ederim.

Pro **Dr.** Unal AY  
Rektör

**EKLERİ:** İki Sayfa formlar.

**DAĞITIM:**

**Gereği:**  
**Mersin HiltonSA Oteline,**  
**Adana HiltonSA Oteline,**  
**Navona Oteline,**  
**Divan Oteline,**

A.Yaşar Bayboğan Kampüsü, Adana-Mersin Karayolu 33800 Yenice-Mersin / TÜRKİYE T. +90 (0324) 651 48 00 F. +90 (0324) 651 48 11  
[www.cag.edu.tr](http://www.cag.edu.tr)



## **8.7. Anket Uygulama Onay Yazısı**

## 9. ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

**Adı Soyadı : Süreyya Şener**

Doğum Yeri : Mersin

Doğum Yılı : 1992

E-mail adresi : [senersureyya@gmail.com](mailto:senersureyya@gmail.com)

Telefon : 0 (538) 548 35 98

### Öğrenim Durumu

- Girne Amerikan Üniversitesi
- Çağ Üniversitesi