

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

**TURİZM SEKTÖRÜNDE MEVSİMSELLİK SORUNU
VE MEVSİMLİK İSTİHDAMIN SEKTÖR
ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA
ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ
ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Özgür Devrim GÜNEL

Danışman
Yrd.Doç.Dr. Ebru GÜNLÜ

2009

Yemin Metni

Doktora Tezi olarak sunduğum “**Turizm Sektöründe Mevsimsellik Sorunu ve Mevsimlik İstihdamın Sektör Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

/ /2009

Özgür Devrim GÜNEL

DOKTORA TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı

:Özgür Devrim GÜNEL

Anabilim Dalı

:Turizm İşletmeciliği

Programı

:Turizm İşletmeciliği

Tez Konusu

:Turizm Sektöründe Mevsimsellik Sorunu ve Mevsimlik İstihdamın Sektör Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma

Sınav Tarihi ve Saati

:

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 30.maddesi gereğince doktora tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA

DÜZELTİLMESİNE

REDDİNE

ile karar verilmiştir.

OY BİRLİĞİ

OY ÇOKLUĞU

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır.

Öğrenci sınava gelmemiştir.

* Bu halde adaya 6 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.

Evet

Tez, mevcut hali ile basılabilir.

Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir.

Tezin, basımı gerekliliği yoktur.

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....

Başarılı

Düzeltme

Red

.....

.....

Başarılı

Düzeltme

Red

.....

.....

Başarılı

Düzeltme

Red

.....

.....

Başarılı

Düzeltme

Red

.....

.....

Başarılı

Düzeltme

Red

.....

ÖZET

Doktora Tezi

Turizm Sektöründe Mevsimsellik Sorunu ve Mevsimlik İstihdamın Sektör Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma
Özgür Devrim GÜNEL

**Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Turizm İşletmeciliği Programı**

Turizm sektörünün yapısal bir özelliği olarak kabul edilen mevsimsellik kavramı, çoğu zaman, sektörün en fazla göze çarpan özelliği ve turizm işletmecileri tarafından aşılması gereken bir sorun olarak algılanmaktadır. Turizm sektöründe mevsimsellik, turizm faaliyetlerinin temelde bireysel kararlara bağlı olarak gelişmesi nedeniyle oldukça fazla sayıda etkene bağlı olarak oluşmaktadır. Turizmin mevsimsellik özelliği, öncelikle belirgin olarak mevsimsel turizm talebi dalgalanmalarına yol açtığı için turizm sektöründe var olan mevsimselliğin nedenleri, turizm talebinde mevsimsel dalgalanmalara neden olan etkenlerle benzerlik göstermektedir.

Turizm sektöründe mevsimselliğe neden olarak gösterilen temel durum ve olaylar bazı sonuçları da beraberinde getirmektedir. Bu sonuçlar arasında sektörde işgücü kullanım durumunu etkileyen “mevsimlik istihdam sorunu” sektör çalışanları ve işverenleri açısından önemli bir konudur. Bu istihdam türünde çalışanlar işletmelerin açık olduğu dönemde iş sahibi iken, işletmelerin düşük sezonda kapanmasıyla birlikte çoğunlukla bir diğer sezona kadar işsiz kalmaktadırlar. Bu çalışanlar yeni sezonda kendilerine yeni bir iş bulmak zorunda kalmaktadırlar. Bu iş değişimi, sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini önemli bir biçimde etkilemektedir. Emek-yoğun bir üretim tarzına sahip bir sektör olarak turizmde çalışanların önemli sayılabilecek bir oranı mevsimlik personel olarak işe alınmakta ve çoğu zaman; sezon dışında, isteğe bağlı olmadan işletmeden ayrılmak durumunda kalmaktadır. Bu durum hem çalışanlar hem de işverenler açısından çok sayıda sorunu beraberinde getirmektedir.

Çalışmada İzmir ilinde faaliyet gösteren tüm yıl açık konaklama işletmelerinde sürekli istihdam edilen çalışanlar ile sezonluk konaklama işletmelerinde mevsimlik istihdam edilen çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırılmakta ve sonuçlar incelenmektedir. Çalışmanın temel amacı mevsimlik istihdamın, sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini hangi açılardan ve ne oranda etkilediğini değerlendirmektir.

Anahtar Kelimeler: Turizm Sektörü, Mevsimsellik, Mevsimlik İstihdam, İşgücü, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

Doctoral Thesis

Seasonality Problem in Tourism Sector and the Impact of Seasonal Employment on Tourism Employees' Organizational Commitment Levels: A Research in Lodging Enterprises

Özgür Devrim GÜNEL

**Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Tourism Management
Tourism Management Program**

The seasonality concept, which is accepted as a structural feature of tourism sector, is usually regarded as the most significant characteristic of the sector and as a great challenge to deal with. Since activities in tourism develop mainly with personal decisions, seasonality in tourism sector is constituted by many different factors. There are many similarities between the factors causing seasonal fluctuations in tourism demand and the reasons of tourism seasonality since seasonality in tourism significantly causes fluctuations in tourism demand.

The main factors creating seasonality in tourism sector yield some consequences for employers and employees in the sector such as "seasonal employment" which has great impacts on labor usage in the sector. While employees, who are categorized under this type of employment, generally have job opportunities during high season, they may easily find themselves as unemployed during low season. In the following season, these employees may have to look for new jobs. These frequent changes in jobs affect employees' organizational commitment levels seriously. Being a labor-intensive sector, tourism offers seasonal employment to most of its potential employees. Most of these seasonal employees could have to quit their jobs involuntarily during low season. This situation creates some problems for both employees and employers in the sector.

In this study a comparison is made between the organizational commitment levels of full-time and seasonal employees working at lodging enterprises in Izmir and the results are examined. The main aim of the study is to evaluate the impacts of seasonal employment on tourism employees' organizational commitment levels.

Key Words: Tourism Sector, Seasonality, Seasonal Employment, Labor, Organizational Commitment.

İÇİNDEKİLER

TURİZM SEKTÖRÜNDE MEVSİMSELLİK SORUNU VE MEVSİMLİK İSTİHDAMIN SEKTÖR ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GRAFİKLER LİSTESİ	xiv
EKLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TURİZM SEKTÖRÜNÜN YAPISAL ÖZELLİKLERİ VE MEVSİMSELLİK SORUNU

1.1 TURİZM SEKTÖRÜNÜN TANIMI, YAPISI VE ÖZELLİKLERİ	3
1.2 TURİZM SEKTÖRÜNÜ OLUŞTURAN İŞLETMELER	9
1.3 TURİZM SEKTÖRÜNÜN MEVSİMLİK ÖZELLİĞİ	15
1.4 TURİZM SEKTÖRÜNDE MEVSİMSELLİĞİN TANIMI	16
1.5 TURİZM SEKTÖRÜNDE MEVSİMSELLİĞİN NEDENLERİ	21
1.5.1 İklim Koşullarına Bağlı Nedenler	27
1.5.2 Endüstriyel ve Kurumsal Nedenler	29
1.5.3 Ekonomik ve Toplumsal Nedenler	31
1.5.4 Psikolojik Nedenler	32
1.5.5 Özel Olaylara Bağlı Nedenler	34
1.6 TURİZM SEKTÖRÜNDE MEVSİMSELLİĞİN ETKİLERİ VE SONUÇLARI	35
1.6.1 Yönetimler Açısından Sonuçlar	37
1.6.1.1 Ekonomik Sonuçlar	37
1.6.1.2 Çevresel Sonuçlar	40

1.6.1.3 Spekülatif Faaliyetler	42
1.6.2 Turizm İşletmeleri Açısından Sonuçlar	43
1.6.3 Turistik Tüketiciler Açısından Sonuçlar	47
1.6.4 Yerel Halk Açısından Sonuçlar	48
1.6.5 Turizm Sektöründe İstihdam Edilenler Açısından Sonuçlar	49
1.7 TURİZM SEKTÖRÜNDE MEVSİMSELLİĞİN YÖNETİMİ	51
1.7.1 Mikro – İşletme Ölçeğinde Yönetim Stratejileri	51
1.7.1.1 Arz ve Kapasite Yönetimi	51
1.7.1.2 Talep Yönetimi	60
1.7.2 Makro Yönetim Stratejileri	63

İKİNCİ BÖLÜM

TURİZM SEKTÖRÜNDE MEVSİMSELLİĞE BAĞLI OLARAK GELİŞEN MEVSİMLİK (SEZONLUK) İSTİHDAM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

2.1 İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMI VE GELİŞİMİ	69
2.1.1 İnsan Kaynaklarının Önemi ve Özellikleri	73
2.1.2 Günümüzde İnsan Kaynaklarını Etkileyen Değişimler	75
2.1.2.1 Çevresel Değişimler	75
2.1.2.2 Örgütsel Değişimler	81
2.1.2.3 Bireysel Değişimler	86
2.2 TURİZM SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARININ ÖNEMİ	89
2.3 TURİZM SEKTÖRÜNDE İŞGÜCÜ PİYASASI, ÖZELLİKLERİ VE İSTİHDAMIN SONUÇLARI	92
2.3.1 Turizm Sektöründe İşgücü Piyasası	92
2.3.2 Turizm Sektöründe İstihdamın (İşgücünün) Özellikleri	95
2.3.3 Turizm Sektöründe İstihdamın Sonuçları	97
2.4 TURİZM SEKTÖRÜNDE İSTİHDAMIN NİTELİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	99
2.4.1 Turizm Sektöründe İstihdamın Demografik Özellikleri	100
2.4.2 Turizm Eğitimi	104
2.4.3 Turizm İşletmecilerine İlişkin Özellikler	106
2.4.4 Turizm Sektöründe Mesleğe Yönlendirme ve İşgücü Projeksiyonu	107
2.4.5 Turizm Sektöründe İşgücü Devir Hızı	109
2.4.6 Turizm Sektöründe Mevsimlik İstihdam	111

2.5 İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ VE KAPSAMI	114
2.5.1 Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci	119
2.5.2 Örgütsel Bağlılık Göstergeleri	121
2.5.3 Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	123
2.5.4 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	125
2.5.4.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	126
2.5.4.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	132
2.5.4.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	133
2.5.5 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	133
2.5.6 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	138
2.6 TURİZM SEKTÖRÜNDE MEVSİMLİK İSTİHDAM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ	140

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TURİZM SEKTÖRÜNDE MEVSİMLİK İSTİHDAMIN KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ: İZMİR İLİ ÖRNEĞİ

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	143
3.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	146
3.3 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	146
3.4 ARAŞTIRMA KONUSUNA İLİŞKİN GEÇMİŞ ÇALIŞMALARDAN ELDE EDİLEN BULGULAR	147
3.5 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	150
3.6 ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE BULGULARIN ANALİZİ	151
3.6.1 İşletmelere İlişkin Genel Bilgilerin Değerlendirilmesi	151
3.6.2 Mevsimsellik ve Mevsimlik İstihdama İlişkin Genel Bilgilerin Değerlendirilmesi	152
3.6.3 Çalışanlara İlişkin Demografik Verilerin Değerlendirilmesi	156
3.6.4 Örgütsel Bağlılığın Ölçülmesi	158
3.6.5 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi	159
3.6.6 Araştırmanın Genel Güvenilirliği	162
3.6.7 Örgütsel Bağlılık Korelasyon Matrisi	164
3.6.8 Örgütsel Bağlılık ile İşletmelere İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	165
3.6.8.1 Örgütsel Bağlılık ve İşletme Faaliyet Süresi İlişkisi	166

3.6.8.2 Örgütsel Bağlılık ve İşletme Türü İlişkisi	169
3.6.8.3 Örgütsel Bağlılık ve İşletme Sınıfı İlişkisi	170
3.6.8.4 Örgütsel Bağlılık ve İşletme Şekli İlişkisi	171
3.6.9 Örgütsel Bağlılık ile Demografik Verilerin Değerlendirilmesi	172
3.5.9.1 Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet İlişkisi	173
3.5.9.2 Örgütsel Bağlılık ve Medeni Hal İlişkisi	174
3.5.9.3 Örgütsel Bağlılık ve Yaş İlişkisi	176
3.5.9.4 Örgütsel Bağlılık ve İş Deneyimi İlişkisi	179
3.5.9.5 Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi İlişkisi	181
3.5.9.6 Örgütsel Bağlılık ve Görev İlişkisi	184
3.5.9.7 Örgütsel Bağlılık ve Çalışılan Departman İlişkisi	186
3.5.9.8 Örgütsel Bağlılık ve Turizm Eğitimi İlişkisi	187
3.5.9.9 Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Biçimi İlişkisi	189
3.6.10 Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizi	193
3.7 ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	197
SONUÇ	202
KAYNAKLAR	217
EKLER	239

KISALTMALAR LİSTESİ

<	Küçüktür
>	Büyüktür
AB	Avrupa Birliği
ANOVA	Analysis of Variance (Varyans Analizi)
H ₀	Farksızlık (Null) Hipotez
H ₁	Farklılık (Alternatif) Hipotez
ILO	International Labour Organization
İŞKUR	Türkiye İş Kurumu
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
p	Anlamlılık Düzeyi
Sig.	Singificance
SPSS	Statistical Program for Social Science
TUGEV	Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TUREM	Turizm Eğitim Merkezleri
TÜRSAB	Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
UNEP	United Nations Environment Programme
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
WTO	World Tourism Organization
WTTC	World Travel and Tourism Council

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1	Türkiye'ye Gelen Yabancı Turistlerin Aylara Göre Dağılımı	19
Tablo 2	Turizm Sektöründe Mevsimselliğin Nedenleri	36
Tablo 3	Turizm Sektöründe Mevsimselliğin Sonuçları	52
Tablo 4	İnsan Kaynaklarını Etkileyen Değişimler	76
Tablo 5	Örgütsel Bağlılık Tanımları	116
Tablo 6	Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler	117
Tablo 7	Örgütsel Bağlılığın Kronolojik Gelişim Süreci	120
Tablo 8	Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Faktörler	134
Tablo 9	İşletmelere İlişkin Genel Bilgilerin Dağılımı	152
Tablo 10	Mevsimsellik ve Mevsimlik İstihdama İlişkin Genel Bilgilerin Dağılımı	153
Tablo 11	Demografik Verilerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı	157
Tablo 12	KMO Değerleri ve Yorumları	159
Tablo 13	Örgütsel Bağlılık Örneklem Yeterliliği Testi	160
Tablo 14	Örgütsel Bağlılık Dönüştürülmüş Faktör (Temel Bileşenler) Analizi	161
Tablo 15	Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Güvenilirliği	163
Tablo 16	Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin Korelasyon Matrisi	165
Tablo 17	Örgütsel Bağlılık ve İşletme Faaliyet Süresi İlişkisi	167
Tablo 18	Örgütsel Bağlılık ve İşletme Türü İlişkisi	169
Tablo 19	Örgütsel Bağlılık ve İşletme Sınıfı Varyansların Homojenliği Testi	171
Tablo 20	Örgütsel Bağlılık ve İşletme Şekli Varyansların Homojenliği Testi	172
Tablo 21	Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet İlişkisi	174
Tablo 22	Örgütsel Bağlılık ve Medeni Hal	175
Tablo 23	Örgütsel Bağlılık ve Yaş Varyansların Homojenliği Testi	177
Tablo 24	Örgütsel Bağlılık ve Yaş Varyans Analizi Tablosu	177
Tablo 25	Örgütsel Bağlılık ve Yaş Çoklu Karşılaştırma Tablosu	178
Tablo 26	Örgütsel Bağlılık ve İş Deneyimi Varyansların Homojenliği Testi	180
Tablo 27	Örgütsel Bağlılık ve İş Deneyimi Varyans Analizi Tablosu	181
Tablo 28	Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi Varyansların Homojenliği Testi	182
Tablo 29	Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi Varyans Analizi Tablosu	182
Tablo 30	Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi Çoklu Karşılaştırma Tablosu	183

Tablo 31	Örgütsel Bağlılık ve Görev Varyansların Homojenliği Testi	184
Tablo 32	Örgütsel Bağlılık ve Görev Varyans Analizi Tablosu	184
Tablo 33	Örgütsel Bağlılık ve Görev Çoklu Karşılaştırma Tablosu	185
Tablo 34	Örgütsel Bağlılık ve Departman Varyansların Homojenliği Testi	186
Tablo 35	Örgütsel Bağlılık ve Departman Varyans Analizi Tablosu	187
Tablo 36	Örgütsel Bağlılık ve Turizm Eğitimi	188
Tablo 37	Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Biçimi	190
Tablo 38	Çalışma Biçimi ve Yeni İş Bulma Olasılığı İlişkisi	192
Tablo 39	İşletmeye Bağlılık Regresyon Analizi	194
Tablo 40	İşe Bağlılık Regresyon Analizi	195
Tablo 41	Aynı İşletmeyi Seçme Regresyon Analizi	196

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	Turizm Sektörü İçinde Yer Alan Turizm İşletmeleri	9
Şekil 2	Mevsimsellik Türleri Üzerindeki Etkiler	24
Şekil 3	Mevsimselliğin Yönetimi İçin Stratejiler	54
Şekil 4	Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	126

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1	Türkiye'ye Gelen Yabancı Turistlerin Aylara Göre Dağılımı (1986)	20
Grafik 2	Türkiye'ye Gelen Yabancı Turistlerin Aylara Göre Dağılımı (1996)	20
Grafik 3	Türkiye'ye Gelen Yabancı Turistlerin Aylara Göre Dağılımı (2006)	21
Grafik 4	Örgütsel Bağlılık Saçılma Grafiği	162

EKLER LİSTESİ

Ek 1	Anket Formu	239
Ek 2	İşletmelere İlişkin Frekans Analizleri	242
Ek 3	Mevsimsellik ve Mevsimlik İstihdama İlişkin Frekans Analizleri	243
Ek 4	Demografik Verilere İlişkin Frekans Analizleri	246
Ek 5	Faktör Analizi	249
Ek 6	Araştırmanın Genel Güvenilirliği	251
Ek 7	Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Güvenilirliği	252
Ek 8	Korelasyon Matrisi	255
Ek 9	Örgütsel Bağlılık – İşletme Faaliyet Süresi	256
Ek 10	Örgütsel Bağlılık – İşletme Türü	257
Ek 11	Örgütsel Bağlılık – İşletme Sınıfı	258
Ek 12	Örgütsel Bağlılık – İşletme Şekli	260
Ek 13	Örgütsel Bağlılık – Cinsiyet	262
Ek 14	Örgütsel Bağlılık – Medeni Hal	263
Ek 15	Örgütsel Bağlılık – Yaş	264
Ek 16	Örgütsel Bağlılık – İş Deneyimi	267
Ek 17	Örgütsel Bağlılık – Eğitim Düzeyi	270
Ek 18	Örgütsel Bağlılık – Görev	273
Ek 19	Örgütsel Bağlılık – Departman	276
Ek 20	Örgütsel Bağlılık – Turizm Eğitimi	279
Ek 21	Örgütsel Bağlılık – Çalışma Biçimi	280
Ek 22	Çalışma Biçimi – Yeni İş Bulma	281
Ek 23	İşletmeye Bağlılık Regresyon Analizi	282
Ek 24	İşe Bağlılık Regresyon Analizi	283
Ek 25	Aynı İşletmeyi Seçme Regresyon Analizi	284

GİRİŞ

Bir turistik destinasyona yönelik turizm faaliyetlerinin ve buna bağılı olarak gelişen turizm arz ve talebinin yapısal özelliklerinden biri olarak kabul edilen mevsimsellik; ülke ekonomisi, turizm sektörü, sektörde yer alan işletmeler ve sektör çalışanları açısından yarattığı olumsuz sonuçlar nedeniyle aşılması gereken bir engel olarak algılanmaktadır. Bu nedenle turizm sektörünün önemli bir gelir kaynağı olduğu birçok ülkede mevsimselliğin ortadan kaldırılması ya da mevsimsellik etkilerinin azaltılmasına yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Çünkü mevsimsellik başta turizm işletmeleri olmak üzere sektör çalışanları, yönetimler, turistik tüketiciler ve yerel halk üzerinde bazı olumsuz sonuçlar yaratmaktadır.

Konu Türkiye açısından ele alındığında; ülkemizde Mayıs – Ekim ayları arasındaki dönemin “yüksek sezon” ya da “turizm mevsimi” olarak nitelendirilebileceği; buna karşın, Kasım – Nisan ayları arasındaki dönemin ise “düşük sezon” ya da “turizm mevsimi dışı” olarak belirtilebileceği görülmektedir. Yılın değişik dönemlerinde farklılık gösteren turistik yoğunlaşma mevsimselliğin en belirgin göstergeleri arasında yer almaktadır.

Turizm sektöründe mevsimsellik çok sayıda etkene bağılı olarak gelişmekte ve yarattığı sonuçlar da turistik destinasyonlara göre çeşitlilik göstermektedir. Ancak genel olarak incelendiğinde ülke ekonomisinin büyük bir bölümü turizm sektörüne dayalı olan bir ülkede mevsimselliğin olumsuz sonuçları turizm işletmeleri ve sektör çalışanları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çünkü mevsimsellik turizm gelirlerinde yarattığı dalgalanmaların yanı sıra mevsimlik istihdam gibi sektörün gelişimini etkileyebilecek ciddi sonuçlar da yaratmaktadır.

Mevsimlik istihdam gerek turizm işletmeleri gerekse sektör çalışanları açısından olumsuz sonuçları beraberinde getiren bir istihdam türüdür. Hizmet sunumunu içeren ve emek-yoğun bir üretim tarzına sahip olan turizm sektörü açısından mevsimlik istihdamın yarattığı olumsuz sonuçlardan bazıları arasında; sezon sonunda turizm işletmelerinin talepteki düşüşe bağılı olarak kapanmaları ya da faaliyetlerini kısıtlamaları sonucu işsiz kalan, iş güvencesinden yoksun, kariyer planlamada sorunlar yaşayan, sürekli istihdam edilmeme nedeniyle ekonomik

sıkıntılar çeken ve bir süre sonra çalışma hevesini kaybeden çalışanlar ile her yeni sezonda tekrar hizmete giren işletmeler için eleman arayışı içinde olan yöneticiler öncelikle sayılabilmektedir. Bu koşullarda iş yaşamını sürdürmeye çalışan bir sektör çalışanından yüksek motivasyon düzeyine sahip olması, verimli ve performanslı bir biçimde çalışması, kariyer planlaması yapması, işletmenin hedef ve amaçlarını benimsemesi, işini ve işletmesini sevmesi gibi günümüzde insan kaynakları yönetimi açısından üzerinde önemle durulan tutum ve davranışlar beklenmemelidir. Aksine bu istihdam türündeki çalışanlarda işine ve çalıştığı işletmeye yönelik gelişen örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olması beklenmektedir.

Bu nedenle çalışmanın temel amacı turizm sektöründe mevsimselliği nedenleri ve yarattığı sonuçlar bakımından detaylı bir biçimde incelemek, mevsimlik istihdamın özellikleri ve sonuçları üzerinde durmak ve günümüzde işletmeler açısından oldukça önemli bir konu haline gelen örgütsel bağlılık konusunu mevsimlik istihdam edilenler açısından değerlendirmektir.

Çalışmanın birinci bölümünde turizm sektörünün yapısal özelliklerine değinilmekte ve mevsimselliğin tanımı, nedenleri, sonuçları ve yönetimi üzerinde durulmaktadır.

İkinci bölümde; turizm sektöründe insan kaynaklarının önemi, sektördeki işgücü piyasasının özellikleri, istihdamın niteliğini etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık ve turizm sektöründe mevsimlik istihdam ile örgütsel bağlılık ilişkisi konuları ele alınmaktadır.

Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise; İzmir ilinde faaliyet gösteren tüm yıl açık konaklama işletmelerinde sürekli istihdam edilen çalışanlar ile sezonluk konaklama işletmelerinde mevsimlik istihdam edilen çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırılmakta ve sonuçlar incelenmektedir. Çalışmanın temel amacı mevsimlik istihdamın, sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini hangi açılardan ve ne oranda etkilediğini değerlendirmektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TURİZM SEKTÖRÜNÜN YAPISAL ÖZELLİKLERİ

VE

MEVSİMSELLİK SORUNU

Bu bölümde; mevsimsellik kavramının tanımı ve oluşma nedenleri, yarattığı etkiler ve bu etkilerin sonuçları turizm sektörünün temel yapısal özellikleri ele alınarak incelenmekte ve mevsimselliğin turizm sektöründe değişik açılardan yarattığı sonuçlara ve mevsimselliğin yönetimi gibi temel konulara yer verilmektedir.

1.1 TURİZM SEKTÖRÜNÜN TANIMI, YAPISI VE ÖZELLİKLERİ

Turizm kavramına ilişkin olarak yürütülen her çalışmada ilk ve en büyük zorluk, turizmin tanımının net bir şekilde yapılamamasından kaynaklanmaktadır. Bir kavram olarak "*turizm*"; çok yönlü, oldukça geniş bir alanı kapsayan karmaşık bir yapı sergilediğinden, kavramın tek ya da net bir tanımla ifade edilmesi çoğunlukla mümkün olmamaktadır.

Turizm kavramına ilişkin olarak günümüze kadar yapılan tanımlamalar, turizmin yalnızca birkaç yönünü ele almaktadır. Turizm olayı ya da kavramını tanımlamaya yönelik olarak yürütülen çalışmalarda farklılıklar; yazarların konunun değişik yönlerini ele almaları nedeniyle oluşmaktadır. Diğer bir ifade ile turizm kavramını tanımlayan yazarların konuya bakış açıları ve önem verdikleri unsurların farklılığı, turizm kavramının değişik tanımlara sahip olmasının nedenleri arasında yer almaktadır.

Turizm kavramının kökenini, Latince'de kelime anlamıyla dönme hareketini ifade eden "tornus" sözcüğü oluşturmaktadır. İngilizce'deki "touring" deyimi ile "tour" deyimleri de bu sözcükten türemiştir. "Tour" dairesel bir hareketi, bazı şehir, yöre ve ülkelerin ziyaretini, iş ve eğlence amacıyla yapılan yer değiştirme hareketini ifade etmektedir. "Touring" deyimi ise, zevk için yapılan, eğitsel ve kültürel özellik gösteren seyahatler için kullanılmaktadır. Özetle "tour" hareket edilen yere dönmek şartıyla yapılan kısa ya da uzun süreli seyahatleri ifade etmektedir (Akat, 2000: 2).

Turizm kavramı, eğer yalnızca seyahat olayı olarak kabul edilecek olursa, bu olayın geçmişinin belki de insanlığın geçmişi kadar eski dönemlere uzandığı söylenebilir. Bir endüstri ve toplumsal olay olarak kabul edildiğinde ise, turizm olgusunun 20. yüzyılın başlarında bugünkü anlamı ile ortaya çıkmış olduğunu belirtmek gerekmektedir (İçöz vd., 2002: 1).

Turizm ve seyahat kavramının ilk tanımı, 1905 yılında E.Guyar-Freuler tarafından yapılmıştır. Seyahat kavramını “gittikçe artan dinlenme ihtiyacının, ticaretin ve endüstrinin gelişmesinin ve ulaşım araçlarının artmasının sonucu olarak insan topluluklarının çeşitli ilişkiler kurmalarına dayanan önemli bir olay” şeklinde tanımlayan Freuler’den günümüze turizm kavramının değişik tanımları yapılmıştır.

Pierre Defert ve Rene Baretje’nin 1972 yılında yayınladıkları “Aspects Economique de Tourisme” (Turizmin Ekonomik Görüşü) adlı eserde ise yazarlar turizm kavramının tanımını; “hızlı sanayileşme ve şehirleşme içerisinde, beden ve ruh sağlığı açısından, kendini yenileme ve zenginleştirme gereksinimini karşılayan toplumsal ve kültürel bir hizmet ve yer değiştirme olayı” şeklinde açıklamaktadır. Diğer bir tanımda ise turizm; insan psikolojisinin sonucu olarak ortaya çıkan yer değiştirme, değişiklik, kaçma ya da uzaklaşma olayıdır (Akat, 2000: 3).

Başka bir açıdan ise turizm kavramı; “para kazanma amacı olmaksızın, bir yerde sürekli ya da yerleşme amaçlı kalmamak şartıyla, bireylerin sürekli yaşadıkları yer dışına yaptıkları seyahat ve konaklamaları sonucunda ortaya çıkan faaliyetlerin bütünü” olarak ifade edilmektedir (Cooper vd., 2005: 13).

Geçmişten günümüze; net ve tek bir turizm tanımı yapılamamasına karşın, yukarıda verilen tanımların herbirinde turizm kavramının belirli bazı ortak özelliklerinin vurgulandığı dikkat çekmektedir. Bu özelliklerin sıralanması; kavramı oluşturan unsurların daha net bir biçimde anlaşılmasını sağlamaktadır:

- Turizm, öncelikle bir “hareket” ve “seyahat” olayıdır. Bu seyahat; bireylerin sürekli yaşadıkları yer dışında oluşmakta ve sürekli yerleşim amacını taşımamaktadır.
- Turizm kavramı iki temel unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar; statik ve dinamik unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

- Statik unsur; konaklamayı ve yardımcı unsurları kapsamaktadır. Konaklama kavramı; kişilerin kendi konutları dışında kaldıkları süre içinde yararlandıkları işletmeleri ifade etmektedir.
 - Dinamik unsur; sehayat etmeyi ve ulaşım araçlarından yararlanmayı kapsamaktadır. Turizm olayının gerçekleşebilmesi için yer değiştirmeyi sağlayan seyahat temel koşuldur (Usta, 2001: 9).
-
- Turizm kavramında seyahat, bireylerin kendi kişisel irade ve isteklerine bağlı olarak oluşmaktadır. Diğer bir deyişle; kişinin seyahat kararında bütünüyle bir “serbestlik” söz konusu olmaktadır.
 - Turizme konu olan seyahatlerde ticari (gelir kazanma amacı) ya da siyasi bir amaç bulunmamaktadır. Turizmde seyahat amaçları; din, eğitim, spor, sağlık, kültürel, eğlenme, dinlenme, çevreden uzaklaşma, merak, moda, zevk ve alışkanlıklar gibi nedenleri kapsamaktadır.
 - Turizm; seyahat eden insanların yanı sıra bu kişilerin seyahatlerinin başlangıcından bitimine kadar geçen sürede, tüm gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik olarak oluşturulan işletmeleri de kapsamaktadır.
 - Turizm, ekonomik ve toplumsal yönleri olan bir olgudur. Bir yandan toplumsal etkileşim yaratmakta; diğer yandan sağlanan gelirlerle ülke ekonomisine olumlu ekonomik etkiler sağlamaktadır.
 - Turizm olayı yarattığı etkilerle “sektör” olarak değerlendirilmektedir.

Turizm kavramının yukarıda yer verilen farklı tanımları ve özelliklerinden yola çıkarak turizm sektörünün de genel bir tanımı yapılabilmektedir. Turizm sektörü kısaca; “seyahat edenlerin; seyahat, konaklama, yeme-içme, eğlenme ve benzeri gereksinimlerini karşılamak amacıyla üretilen ürün ve hizmetlerin gelişimi, üretimi ve pazarlanmasında rol alan, özel ya da kamuya ait işletmelerin bileşimi” olarak tanımlanmaktadır (Goeldner and Ritchie, 2003: 5).

Bir başka tanımda ise turizm sektörü; seyahate çıkan birey ya da grupların istek ve gereksinimlerini karşılayan, turizm ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili tüm kişileri, ticari işletmeleri, örgütleri, kamu kurumlarını ve bunlarla ilgili kişi ve kuruluşların turistik mal ve hizmet üretim ve tüketim faaliyetlerini kapsamaktadır (İçöz, vd., 2002: 2).

Günümüzde büyük kitleleri ilgilendiren bir olgu haline gelen turizm sektörünün yarattığı ekonomik, toplumsal, kültürel ve politik etkiler; gerek ülkelerin kendi bünyeleri gerekse uluslararası ekonomik ve politik ilişkiler açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Uluslararası turizm sektörünün değişik kesimleri birbirleriyle bütünleşmekte, sektörün sahiplik yapısı değişmekte, çok uluslu dev turizm şirketlerinin pazara egemen olduğu bir sektör yapısı yaratılmaktadır (Gee, 1994: 6).

Turizm sektörü, II. Dünya Savaşı'ndan sonra hızla gelişmiş, daha geniş halk kitlelerine ve uzak mesafelere yayılmıştır. Ulusal ve uluslararası düzeyde kazandığı dev boyutlarla turizm sektörü; yatırımları ve iş hacmini geliştiren, gelir yaratan, döviz sağlayan, yeni istihdam alanları açan ve sosyo-kültürel hayatı etkileyen sosyo-ekonomik bir faaliyet haline gelmiştir. Bunun sonucunda; ülkelerin dikkati bu ekonomik faaliyet üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır.

Endüstrinin gelişmesi, kişi başına düşen gelirin artması, insanların serbestçe kullanabilecekleri boş zamanlarının çoğalması, turizm sektörüne, tarihte insanların ticari, dini ve askeri amaçlarla yaptıkları seyahatlerden çok farklı bir şekil vermiş ve yaşadığımız yüzyılın sosyal ve ekonomik olayı niteliğini kazanmıştır (Olalı ve Timur, 1988: 17).

Türkiye açısından ise turizm endüstrisi, ekonominin giderek önemli bir sektörü haline gelmiştir. Yılda yıla artan bir şekilde yarattığı gelir, istihdam ve yatırım olanakları ile doğrudan ve dolaylı olarak Türkiye ekonomisine önemli katkılar sağlamaktadır.

Bu açıklamalar doğrultusunda, turizm sektörünün özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Turizm sektörü büyük ölçüde insan gücüne dayanmaktadır. Bu nedenle, turizm işletmelerinde otomasyon, ancak belirli bir ölçüde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, turizm sektörünün ilk özelliği 'emek-yoğun' bir sektör olmasıdır.
- Turizm sektörü son derece çeşitli ve büyük boyutlu yatırımların yoğun olduğu bir sektör olarak tanımlanmaktadır. Bu yatırımlar genellikle, çok amaçlı alt

yapı yatırımları, doğrudan doğruya turizm amaçlı alt yapı yatırımları, üst yapı yatırımları ve tamamlayıcı yan turistik yatırımlar olarak sınıflandırılmaktadır.

- Turizm sektöründeki bütün yatırımların boyutları, sektöre ağır bir endüstri özelliği verdiği gibi, alt ve üst yapı ile yan hizmet yatırımlarının kapsamı, sektöre aynı zamanda bütünleşmiş bir endüstri özelliği kazandırmaktadır. Diğer bir deyişle; sektörün başarısı, böyle bir bütünleşmeyi gerektirmektedir. Sektörde statik unsuru oluşturan konaklama, yiyecek - içecek, eğlence ve tamamlayıcı hizmet sunanlar gibi yatırımcı elemanlarla, dinamik unsuru oluşturan turizm araçları arasında sıkı bir bağın kurulması gerekmektedir (Olalı ve Timur, 1988: 39).
- Turizm sektöründe hizmet üretilmektedir. Hizmet üretimi de, kendisine özgü bir takım özellikler taşımaktadır.
 - a) Öncelikle hizmetin soyut bir özelliği bulunmaktadır ve turistik tüketiciye sunulan hizmetin sağladığı tatmin de soyut olmaktadır. Bu durum, hizmet sunumunun standartlaştırılmasını zorlaştırmaktadır. Herhangi bir ürüne sahip olmanın sağladığı fayda ürünün fiziksel özelliklerinden kaynaklanırken; hizmetin sağladığı fayda, hizmet sunulurken gösterilen performansın niteliğinden kaynaklanmaktadır.
 - b) Sektörde üretilen hizmetlerin üretimi ve tüketimi eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir. Bir turistik ürün olarak hizmetin, üretildiği yerde tüketilme zorunluluğu bulunmaktadır.
 - c) Hizmet üretimi, insanlar arasında karşılıklı ilişkiler çerçevesinde gerçekleşmektedir. Endüstri ürünlerinin üretimi sırasında kalite kontrolü yapılabilirken, hizmet ürünlerinde bu kontrolü yapmak olanaksızdır. Ayrıca, hizmet ürünlerinin üretimi sırasında, tüketiciler üretim sürecinin bizzat içinde yer aldıklarından, üretim sırasında meydana gelen akaklıkların giderilmesi zordur (İçöz, 2001: 34; İçöz, 2005a: 44).
 - d) Sektörde üretilen hizmet ürünlerinin üretildiği anda satılması zorunlu olduğundan, hizmet ürünü bekletilemez ya da stoklanamaz bir özellik taşımaktadır (İçöz, 2001: 34).

- Turizm sektörünün bir diğer özelliği, turistik tüketicilerin satın almayı istedikleri ürün ya da hizmeti önceden görme ya da deneme şansına sahip olmamalarıdır. Hizmet ürünlerine karşı tüketicilerin talebi, bireylerin ya da yakınlarının daha önceki deneyimlerine, tavsiyelerine ve tanıtımın etkisine bağlı olmaktadır.
- Turizm sektöründe arz, kısa dönemde elastik olmayan bir özelliğe sahiptir. Bunun nedeni, turizm işletmelerinin “sermaye-yoğun” bir özellik göstermesidir.
- Sektör, turizm talebinin esnek olması ve öngörümlenmesi son derece güç olan ekonomik, politik koşullara bağlı olması nedeniyle, talep dalgalanmalarından anında etkilenmekte ve bu durum da sektörün risk düzeyini yükseltmektedir.
- Diğer sektörlerde üretilen temel mal ve hizmetler tüketiciler tarafından çoğunlukla gereksinimlere göre oluşan mantıksal ve rasyonel davranışlarla satın alınmakta, ancak turizm sektöründe; turistik mal ve hizmetlerin genellikle insanlar için lüks tüketim olarak algılanması nedeniyle, gösteriş, statü, marka imajı ve modanın etkisi gibi irrasyonel davranışlarla satın alma daha ağır basmaktadır (İçöz, 2001: 34).
- Diğer sektörlerde malların fiziksel olarak dağıtımı ve taşınması söz konusu iken, turizm sektöründe endüstriyel ürünlerin tersine bir dağıtım akışı söz konusudur. Diğer bir deyişle, tüketici hizmetin üretildiği yere taşınmak zorundadır.
- Turizm sektörünün ürettiği mal ve hizmetlerin tüketilebilmesi boş zamanın yaratılması ile mümkündür.
- Turizm sektörü, günümüzde, gelişmekte olan ülke ekonomileri açısından ödemeler dengesinin önemli döviz kaynaklarından birisi durumundadır.

1.2 TURİZM SEKTÖRÜNÜ OLUŞTURAN İŞLETMELER

Yukarıda özelliklerine değinilen turizm sektörünün odak noktasını turizm işletmeleri oluşturmaktadır. Akat (2000: 103), turizm işletmelerini; 'geçici bir süre için yer değiştirme olayının doğurduğu seyahat ve konaklama gereksinimlerinin karşılanması için mal ve hizmetlerin üretilmesini ve pazarlanmasını sağlayan ekonomik birimler' olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte, karmaşık bir yapısı olan turizm endüstrisinin kapsamında binlerce birim yer almaktadır. Bu birimler; turistik tüketicilerin beklenti ve gereksinimlerini karşılama görevini yerine getiren işletmeler olarak, turizm sektörü içinde yer almaktadırlar. Bu işletmeler değişik yazarlarca sınıflandırılmıştır. Turizm sektörü içinde yer alan turizm işletmeleri, Şekil 1' deki gibi sınıflandırılmaktadır.

Şekil 1: Turizm Sektörü İçinde Yer Alan Turizm İşletmeleri

<i>Turizm İşletmeleri</i>		
<u>Destinasyon Yönetim</u> <u>Örgütleri</u> Ulusal Turizm Büroları Turizm Dernekleri Bölgesel Turizm Büroları Yerel Turizm Büroları Kamu Finans Kuruluşları	<u>Aracılar</u> Tur Operatörleri Seyahat Acentaları Rezervasyon Aracıları	<u>Ulaştırma İşletmeleri</u> Havayolu Karayolu Denizyolu Demiryolu Araç Kiralama
<u>Konaklama İşletmeleri</u> Otel Tatil Köyü Kamp	Motel Pansiyon Hostel	<u>Yiyecek-İçecek İşletmeleri</u> Restoran Bar Kafeterya
<u>Perakende Satış İşletmeleri</u> Hediyelik Eşya Mağazaları Alışveriş Yerleri Marketler	<u>Rekreasyon</u> Festival Fuar Sergi	Müze Anıt Ulusal Park

Usta (2001: 171) ise, turizm sektörünün odak noktası olan turizm işletmelerini altı grupta toplamaktadır. Bunlar; rekreasyon, eğlence, konaklama, ulaştırma işletmeleri, tur operatörleri ve seyahat acentaları olarak belirtilmektedir. Bazı yazarlar ise, sektörde yer alan turizm işletmelerini ulaştırma, konaklama, yiyecek-içecek ve seyahat işletmeleri olarak dört başlıkta toplamakta, perakende satış mağazaları ve rekreasyon işletmelerini yan hizmet işletmeleri adı altında toplamaktadır. Mill ve Morrison'ın (2002: 3) turizm işletmeleri sınıflandırmasında ise, bunlara ek olarak destinasyon pazarlama kurumları (destinasyon yönetim örgütleri) ve seyahat araçlarının da yer aldığı görülmektedir. Bu işletmelerin işlevleri ise kısaca aşağıdaki gibi özetlenmektedir.

- **Ulaştırma İşletmeleri:** Bu grup; demiryolu, havayolu, denizyolu ve karayolu ile ulaşımı sağlayan işletmeleri kapsamaktadır. Turizm sektörünün bir değer kazanabilmesi için öncelikle ulaşım araçlarına gereksinim duyulmaktadır. Ulaştırma işletmeleri, sadece insanları bir yerden diğerine taşımakla kalmayıp; aynı zamanda gittikleri ülkenin ya da bölgenin ekonomik ve turistik açıdan gelişmesine, o bölgenin toplumsal yaşantısının canlılık kazanmasına da yol açmaktadır. Gerçekten, dünyada birçok ülkenin turistik açıdan gelişmesi, oraya hizmet eden ulaştırma türlerine ve sayılarına bağlı bulunmaktadır. Ulaşım olanakları bulunmayan ülke ya da bölgelerin turistik açıdan değerlendirilmesi mümkün olmadığından, turizm sektörü ile ulaştırmanın ayrılmaz bir bütünlük içinde olduğu ve aralarında 'neden-sonuç' ilişkisinin bulunduğu kabul edilmektedir. Özellikle teknolojideki gelişmeler ulaştırma alanında büyük bir gelişime olanak sağlamıştır. Turizm sektörü açısından, seyahat süresinin kısalması ve seyahat maliyetlerinin buna bağlı olarak azalması, daha çok insanın turistik amaçlı seyahatlere yönelmesini sağlamaktadır (Angelo and Vladimir, 2001: 21).
- **Konaklama İşletmeleri:** Konaklama sektörü; "insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde, birinci planda geçici konaklama, ikinci planda yeme-içme gibi zorunlu gereksinimlerinin karşılanması için hammadde ya da yarı-mamul maddeden yararlanarak mal ve hizmet üreten, ticari nitelikteki işletme faaliyetleri" olarak tanımlanmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993: 7). Konaklama işletmeleri; genel olarak, seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme,

dinlenme, eğlence gibi gereksinimlerini yerine getirebilmeye yönelik olarak yapılandırılmış; personeli, mimarisi, uygulamaları ve turistik tüketicilerle olan bütün ilişkileri belli kural ve standartlara bağlı olan işletmeler şeklinde tanımlanmaktadır (Denizer vd., 1995: 2). Seyahat eden turistik tüketicilerin konaklama gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulan ve değişik hizmet çeşitleriyle donatılmış işletmeler bu grupta yer almaktadır. Konaklama sektörü; insanların kendi konutları dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde, geçici olarak konaklama, yeme-içme, dinlenme ve rekreasyon gereksinimlerini ticari amaçla uygun bir ortamda karşılayan otel, motel, tatil köyü, hostel, kamping, pansiyon, oberj vb. işletmelerin yer aldığı bir sektör olarak tanımlanmaktadır. Benzer bir başka tanımda konaklama işletmeleri, turizm işletmeleri arasında yer alan, turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan, varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenen işletmeler olarak kabul edilmektedir (Usta, 2001: 180). Bir bölgenin turistik tüketiciler tarafından ziyaret edilebilmesi, bahsedilen bölgede konaklama olanaklarının bulunmasıyla yakından ilgilidir. Bu nedenle günümüzde, konaklama işletmelerinin nicelik ve nitelik olarak kazandığı özelliklerin, turizm sektörü olmaksızın düşünülmesi mümkün değildir. (Kasavana and Brooks, 1995: 3). Sunulan hizmetin türü, işletmenin kuruluş yeri, işletmenin büyüklüğü ya da işletmenin çalışma süresi gibi ölçütlere bağlı olarak değişik isimlerdeki bu işletmelerin ortak özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- i. Konaklama işletmelerinin kuruluşunda ve faaliyetlerinin devamında, büyük oranda sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır.
- ii. Konaklama işletmelerinin faaliyetlerinde ve bu faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanmasında bina, donatım ve ekipman gibi yatırım araçları önemli bir yer tutmaktadır.
- iii. Turizm sektöründe talebin, önceden kesin biçimde tahmin edilmesi güç olan ekonomik ve politik faktörlerle yakından ilişkili olması, konaklama işletmelerinin risk olasılığının yüksek olması sonucunu doğurmaktadır.

- iv. Konaklama işletmelerinin endüstriyel özelliği, hizmet üretiminden doğmaktadır.
 - v. Konaklama işletmeleri, çok sayıda kişiyi istihdam edebilme kapasitesine sahip olduğundan, ulusal ekonomilerde istihdam yaratma oranı yüksek işletmeler arasında yer almaktadır.
 - vi. Konaklama işletmelerinde üretilen hizmetlerin satışı; ulusal ve uluslararası turizm piyasalarını kapsamaktadır.
 - vii. Konaklama işletmelerinin doluş oranı arttıkça, maliyet giderlerinin belirli bir sınıra kadar indirilmesi ve işletmenin optimum kapasiteden faydalanma olanağı bulunmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993: 10).
 - viii. Konaklama işletmelerinde belirli bilgisayar teknolojilerinin kullanılmasının dışında, üretilen hizmetlerin çoğunda emek-yoğun bir çalışma söz konusudur.
 - ix. Konaklama işletmelerinde hizmet üretiminde otomasyona ancak belirli ölçüde yer verilebilmektedir.
 - x. Konaklama işletmelerinde istihdam edilen personel sayısının oldukça fazla olması ve üretilen hizmetin çoğunlukla insan ilişkilerine bağlı olarak gelişmesi, bazı toplumsal sorunların ön planda yer alması sonucunu doğurmaktadır.
 - xi. Diğer hiçbir endüstri kolu; konaklama işletmelerinde olduğu kadar, istihdam edilen personel arasında işbirliğini zorunlu kılmamaktadır. Çünkü konaklama işletmelerinde üretilen tüm hizmetlerde, işletme personelinin uyumlu ve işbirliği içinde çalışması gerekmektedir.
- **Yiyecek-İçecek İşletmeleri:** Yiyecek – içecek işletmeleri; yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım durumu gibi maddesel, toplumsal değeri ve personelin hizmet kalitesi gibi niteliksel elemanları ile kişilerin beslenme gereksinimini karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, toplumsal ve

disiplin altına alınmış işletmelerdir. Bu işletmeler aynı zamanda; insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde ve geçici konaklamalarda yeme-içme gereksinimlerinin karşılanması amacıyla mal ve hizmet üreten ticari nitelikte işletmelerdir (Koçak, 1999: 1). Turizm sektörü açısından; genellikle konaklama işletmeleri bünyesinde hizmet verebilen bu işletmeler, konaklama işletmeleri dışında ticari işletmeler olarak da hizmet sunmaktadır. Bu grup, turistik tüketicilere yiyecek-içecek hizmeti veren birçok değişik işletmeyi kapsamaktadır. Son yıllarda turizm sektörü içinde değişik sınıflandırmalar yapılarak sayıları giderek artan yiyecek-içecek işletmeleri, turizm endüstrisinde önemli bir yer tutmaktadır.

- **Seyahat ve Pazarlama İşletmeleri:** Seyahat işletmeleri; turistik ürün ve hizmet üreten işletmelerle turistik tüketiciler arasında ilişki kurulmasına yardımcı olan işletmeler olup, seyahat acentaları ve tur operatörleri adı altında iki grupta toplanmaktadır (Pasqualini and Jacout, 1991: 45). Bu işletmeler pazarlamada dağıtım kanalları işlevini de yerine getirmektedir. Literatürde tur operatörleri; farklı turizm işletmeleri tarafından üretilen hizmetleri paket tur adı altında bir araya getirerek yeni bir ürün oluşturan ve bu ürünü kendi satış büroları ya da seyahat acentaları aracılığıyla tüketiciye sunan işletmeler olarak; seyahat acentaları ise, tur operatörlerinin meydana getirdiği paket turları belirli bir komisyon karşılığında satan ve turistik tüketicilere turistik bölgeler hakkında bilgi veren aracı işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Akat, 2000: 84).
- **Yan Hizmet İşletmeleri:** İnsanların turizm olayına katılmaları ile ortaya çıkan konaklama, yiyecek-içecek ve seyahat gereksinimlerini doğrudan karşılayan işletmelerin yanı sıra, turizm olayı ile ilgili çeşitli faaliyetleri yürüten, özel turizm ürün ve hizmetlerini üreten ve varlıkları kısmen ya da tamamen turizm sektörüne bağlı olan işletmeler bu grupta yer almaktadır. Yan hizmet işletmeleri, bu açıdan, kişilerin boş zamanlarını değerlendirmek, eğlence ve dinlenme gibi diğer gereksinimlerini karşılamak amacıyla katıldıkları etkinlikleri sunan işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Bu işletmeler, hediyelik eşya satan işletmeler, doğal, kültürel ya da sportif eğlenceye yönelik rekreasyon işletmeleri, perakende satış yapan mağazalar ve alışveriş

merkezleri olarak sınıflandırılmaktadır. Turistik merkezlerde yer alan eğlenceye yönelik işletmeler ve faaliyetler özel bir çekim gücüne sahiptir. Örneğin; bazı büyük şehirlerdeki tiyatrolar, gece klüpleri ve oyun salonları sundukları eğlence olanakları ile kişilerin eğlence gereksinimlerini karşılayarak önemli turistik çekim merkezleri adını alabilmektedir.

- **Destinasyon Yönetim Örgütleri:** Bu grupta yer alan kurum ya da kuruluşlar, genel olarak, kar amacı gütmeyen turizm işletmeleri olarak da adlandırılmaktadır. Bu kurum ve kuruluşların amaçları arasında; destinasyon yönetimi, planlama çalışmalarının yürütülmesi, destinasyonun pazarlanması, eğitim ve öğretim çalışmalarının sürdürülmesi gibi konular yer almaktadır. Bu örgütlerin temel amacı, bir destinasyondaki turizm faaliyetlerinin; toplumsal, kültürel, ekonomik ve çevresel unsurları da göz önünde bulundurarak geliştirmektir (Wertner and Klein, 1999: 47). Devlet organları tarafından yürütülen turizm planlaması ve turizm politikalarının oluşturulması gibi faaliyetler de bu grupta yer alan kurum ve kuruluşlarca yürütülmektedir.

Bu bütünlük içinde turizm sektörü büyük bir makineyi andırmaktadır. Bu makinenin herhangi bir yerinde, küçük bir devirle çalışan bir parça başka parçaları da harekete geçirmekte ve büyük bir iç dinamizm geliştirmektedir (İçöz vd., 2002: 11). Bu nedenle; karmaşık bir yapıya sahip olan turizm sektörü içinde yer alan bu işletmelerin faaliyetlerinde, turizm sisteminin **ic bağıllık** özelliğinin öne çıktığı görülmektedir.

Turizm ürününün birleşik bir ürün olması ve turistik ürünün birbirine bağlı birçok işletme ve kurum tarafından üretilmesi, sektör içinde bulunan tüm turizm işletmelerinin eşgüdümlü çalışmasını gerektirmektedir. Çünkü sektörün herhangi bir unsurunda oluşan bir değişiklik, kısa bir sürede, tüm sektöre yayılabilmekte ve bunun sonucu olarak tüm turizm işletmeleri etkilenmektedir. Bu nedenle, genel anlamda turizm sektörünün gelişimi, sektörü oluşturan tüm işletmelerin bir uyum içinde çalışmasını gerektirmektedir. Bu uyum sağlanamadığında, karşılıklı olarak birbirlerini etkileme gücüne sahip olan turizm işletmeleri sorunlarla yüz yüze gelmektedir.

Buraya kadar olan kısımda genel olarak turizm kavramı ve turizm sektörünün özellikleri detaylı bir biçimde ele alınmıştır. Konunun bundan sonraki kısmı, turizm sektörünün yapısal bir özelliği olarak karşımıza çıkan “mevsimlik” (mevsimsellik) özelliği dikkate alınarak incelenmektedir.

1.3 TURİZM SEKTÖRÜNÜN MEVSİMLİK ÖZELLİĞİ

Türkçede yer alan “*mevsim*” sözcüğü İngilizce “*season*” sözcüğünün karşılığı olarak kullanılmaktadır. “*Season*” sözcüğünün temeli ise Fransızca “*saison*” sözcüğüne dayanmaktadır. Fransızcada *saison*; ideal ya da en çok tercih edilen zaman dilimi, bir yıl içinde en önemli zaman dilimi ya da belli unsurların (tarımsal alanda ürünlerin) bolca bulunduğu dönem anlamını taşımaktadır (Bender et.al., 2005: 303).

Tüketime konu olan bazı ürün ve hizmetlerin tüketiciye sağladığı tatmin ya da memnuniyet; yılın her dönemi için aynı düzeyde olmamaktadır. Örneğin; ısınma amaçlı kullanılan yakacaklar, soğutma amaçlı olarak geliştirilen klima sistemleri, sıcak iklim koşullarında serinletici özelliğe sahip olan dondurma ve benzeri gıda ürünleri ile soğuk içilebilen içecekler; bu ürünlerin çoğunlukla daha fazla talep gördüğü ya da göreceği beklenen dönemlerde üretim olarak artış göstermektedir. Diğer bir deyişle; örnekte ele alınan ürünlerin talep miktarına bağlı olarak oluşan mevsimlik değişimler, söz konusu ürünlerin üretim miktarında da değişimlere neden olmaktadır. Yılın farklı dönemlerinde değişim ya da dalgalanma gösteren talebe bağlı olarak gelişen üretim miktarı farklılıkları aynı zamanda farklı pazar koşulları ve fiyatlarının da oluşumuna neden olmaktadır.

Turizm olayı da çoğunlukla bu özelliğe sahip bir kavram olarak kabul edilmektedir. Örneğin; bir plaj bölgesi yüksek ve düşük sezon olmak üzere iki farklı fiyat uygulayabilmekte ya da konaklama işletmeleri sezon dışında bazı odaların ya da katların kullanım dışı bırakılması ile daha düşük arz olanakları sunmaktadır (İçöz, 2005b: 156).

Turizm olayı aslında, ekonomideki herhangi bir ürüne göre mevsimlik özelliği oldukça yüksek bir ürün / hizmet niteliği taşımaktadır. Ekonomide yer alan diğer ürün ve hizmetlerin sahip olduğu mevsimlik özellik, diğer kişisel tüketime yönelik ürünlere

göre, turizmde daha ağır basmaktadır (İçöz, 2005b: 156). Diğer sektörlerde var olan mevsimlik özellik çoğunlukla sadece tek bir etkene bağılıken, turizm faaliyetlerine bu özelliği kazandıran çok sayıda etken bulunmaktadır. Örneğin; ısınma amaçlı yakacak üreticileri açısından mevsimlik özelliği oluşturan belki de tek etken iklim koşulları ile sınırlı kalmaktadır. Turizm faaliyetlerinde mevsimlik özelliği oluşturan etkenler ise iklim koşullarından tatil dönemlerine kadar uzanan geniş bir çerçevede ortaya çıkmaktadır.

Turizm faaliyetlerinin mevsimlik özelliği yalnızca talebe bağlı nedenlerle ortaya çıkmamakta; arz yönüyle de ele alınabilmektedir. Turizm arzı açısından; işgücü piyasasındaki kısıtlamalar ve/ya da alternatif kullanım olanaklarına yönelerek turizm arzının azalması gibi nedenler de (Getz and Nilsson, 2004: 18) sektöre mevsimlik özelliği veren unsurlar arasında yer almaktadır.

Turizm sektöründe mevsimselliğin nedenleri konunun ilerleyen kısımlarında detaylı bir biçimde incelenmektedir.

1.4 TURİZM SEKTÖRÜNDE MEVSİMSELLİĞİN TANIMI

Turizm faaliyetlerinin ve buna bağlı olarak gelişen turizm arz ve talebinin yukarıda yer verilen özellikleri arasında en belirgin olanı “*mevsimsellik*” olarak karşımıza çıkmaktadır. Turizm sektörünün yapısal bir özelliği olarak kabul edilen mevsimsellik kavramı, çoğu zaman, sektörün en fazla göze çarpan özelliği ve turizm işletmecileri tarafından aşılması gereken bir sorun olarak algılanmaktadır. Turizm sektörünün mevsimsellik özelliği aynı zamanda üzerinde dikkatle durulması gereken ancak yeterince çözülemeyen konular arasında da yer almaktadır (Higham and Hinch, 2002: 176; Hinch and Jackson, 2000: 87). Bu nedenle; birçok ülkede, turizm bölgelerinde ve faaliyetlerinde mevsimsellik özelliğini azaltmaya ya da ortadan kaldırmaya yönelik kamu ve özel sektör tarafından yürütülen yoğun çabalar ve çözüm yaklaşımları dikkat çekmektedir (Butler, 2001: 5).

Günümüze kadar; konuya ilişkin çok sayıda çalışmanın yapılmış olduğu görülmektedir (Koenig and Bischoff, 2004: 374). Özellikle; konunun uzmanlarından biri olarak kabul edilen R.R.V. Bar-on'un 1975 yılında yayınladığı kitap (*Seasonality in Tourism: A Guide to the Analysis of Seasonality and Trends for Policy Making*)

konuya ilişkin yürütülen hemen hemen her çalışmada kaynak olarak ele alınabilecek bir özellik taşımaktadır. Bar-on'un yanı sıra; S.F. Witt, M.Z. Brooke, C. Sutcliffe, M. Sinclair, G. Donatos, P. Zairis, P.J. Buckley, J. McEniff gibi yazarların da yaklaşık 15 - 20 yıl öncesine ait çalışmaları önemli bulgular içermektedir.

Turizm sektörünün mevsimsellik özelliği konusunda çalışma yapan yazar ve araştırmacıların hemen hepsi, kavrama ilişkin tanımlamalarında talebin mevsimselliğinden hareket etmektedir. Yazında (literatürde) sıkça rastlanan tanımların bazıları aşağıda yer almaktadır.

Turizm sektörünün dikkat çeken bir özelliği olarak mevsimsellik kısaca, “*boş zaman etkinliği olan turizm talebinin mevsimsel (her yıl benzer zamanda ve yoğunlukta) dalgalanması*” olarak tanımlanabilmektedir (Kuşluyan ve Kuşluyan, 1998: 18).

Bir diğer tanımda mevsimsellik; “*sistemik ancak tam anlamıyla düzenli olmayan ve iklim değişiklikleri, karar verme süreci, çalışma takvimi gibi bazı unsurlardan doğrudan; tercihler ve beklentiler, ekonomideki üretim ve tüketim düzeyi gibi unsurlardan ise dolaylı etkilenen yıl içi (dönemsel) dalgalanmalar*” olarak ele alınmaktadır (Lim and McAleer, 2001: 69; Cunado et.al., 2004: 79).

Başka bir tanımda ise mevsimsellik “*turizm faaliyetlerinin gerçekleşmesinde yaşanan zamansal dengesizlikler*” olarak ele alınmaktadır (Jang, 2004: 819). Kennedy (1999: 26) ise turizm sektöründe mevsimselliği “*yılın belli dönemlerinde turizm talebi miktarındaki sivri alçalma ve yükselmeler*” olarak tanımlamaktadır.

Turizm sektöründe mevsimsellik başka bir tanımda ise “*yılın farklı zamanlarında turizm talebindeki belirgin yükselmeler*” olarak ele alınmaktadır (Kennedy and Deegan, 2001: 52).

Daha kapsamlı bir şekilde ele alındığında ise turizm sektöründe mevsimsellik kavramı “*turist sayısı, turist harcamaları, turist geceleme süreleri, ulaştırma ve trafikteki yoğunluk gibi unsurlarda yılın belirli dönemlerinde görülen artış ve azalmalar (ya da bu unsurlardaki geçici dengesizlikler)*” olarak tanımlanabilmektedir (Lundtorp et.al., 1999: 49; Butler, 2001: 5; Hinch, 2003: 163).

Yukarıda yer verilen farklı tanımların ortak özelliklerinden en fazla göze çarpanı, kuşkusuz mevsimselliğin yılın farklı zamanlarında talep miktarındaki artış ve azalmalar olarak ele alınmasıdır. Diğer bir deyişle, konuya ilişkin günümüze kadar yürütülmüş çoğu çalışmada turizmin mevsimsellik özelliği, talep miktarı ile bağdaştırılmaktadır. Bir ülkedeki turizm faaliyetlerinin ve buna bağlı olarak ülkeye yönelik turizm talebinin en belirgin özelliği olarak karşımıza çıkan “mevsimsellik”, Türkiye turizmi açısından da aşılması gereken bir engel olarak görülmektedir. Bu durum; farklı yıllarda ülkeye gelen yabancı turist sayılarının, yılın belli aylarında belirgin bir artış göstermesi (yoğunlaşması) ve turizm sezonu olarak bilinen dönemin ardından azalması şeklinde görülmektedir. Türkiye açısından turizm talebine bağlı olarak oluşan mevsimsellik, turizm istatistikleri incelenerek açıklanabilmektedir.

Tablo 1’de 1986-2006 yılları arasında Türkiye’ye gelen yabancı turistlerin aylara göre dağılımı sayısal olarak gösterilmektedir. Tablo detaylı olarak incelendiğinde; 1998 ve 1999 yılları hariç, diğer yılların hepsinde günümüze doğru toplam turist sayısında sürekli bir artış görülmektedir. 1998 yılında; 1997 yılına göre turist sayısında bir miktar azalma görülmüş, 1999 yılında ise Türkiye’ye gelen yabancı turist sayısında gözle görülür bir miktarda azalma yaşanmıştır. 1999 yılı; Türkiye turizmi açısından “kayıp yıl” olmuştur (Milliyet Gazetesi, 1999). 1999 yılı; Şubat ayında terör örgütü başının yakalanması ile başlayan süreç ve Ağustos ayında yaşanan deprem nedeniyle turizm açısından kötü bir yıl olmuştur. 2000 yılına gelinmesiyle, turist sayısı yeniden yükselişe geçmiştir.

Tablo 1’de yıllara göre yabancı turist sayısının incelenmesinin yanı sıra, aylara göre gelen yabancı turist sayısının da ele alınması turizmin mevsimsellik özelliğini vurgulamak açısından önemlidir. Tabloda; Türkiye’ye gelen yabancı turistlerin aylara göre dağılımı incelendiğinde, turist sayılarındaki artış dikkate alınarak, Türkiye turizmi açısından Mayıs – Ekim ayları arasındaki dönemin “yüksek sezon” ya da “turizm mevsimi” olarak nitelendirilebileceği; buna karşın, Kasım – Nisan ayları arasındaki dönemin ise “düşük sezon” ya da “turizm mevsimi dışı” olarak belirtilebileceği görülmektedir. Yılın değişik aylarında farklılık gösteren turist sayısı bu nedenle turizmin mevsimlik karakterini ortaya koymaktadır.

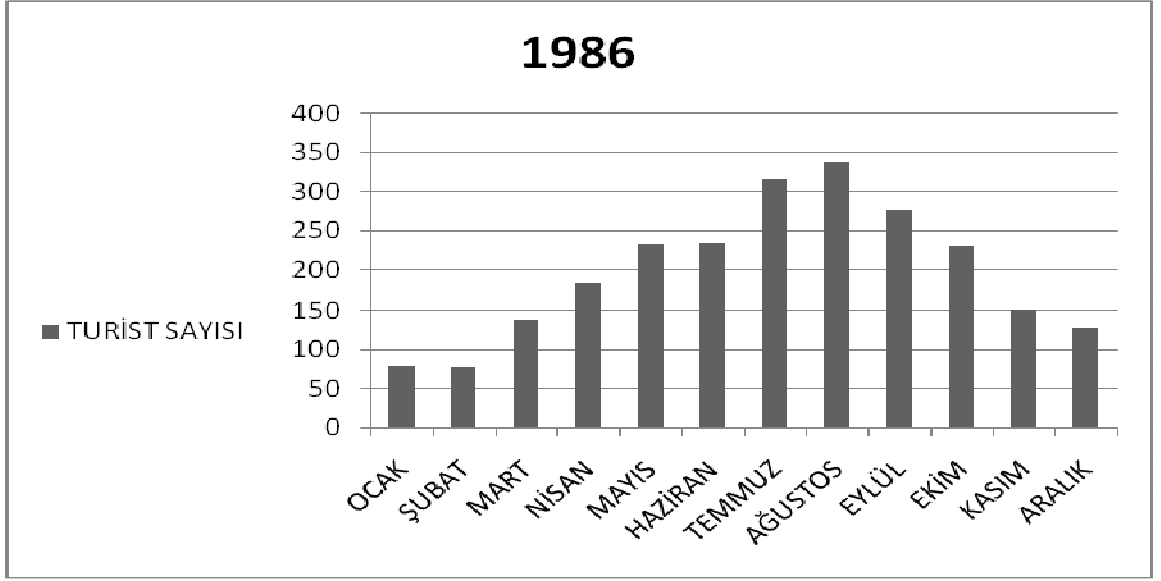
Tablo 1: Türkiye'ye Gelen Yabancı Turistlerin Aylara Göre Dağılımı

TÜRKİYE'YE GELEN YABANCI TURİSTLERİN AYLARA GÖRE DAĞILIMI (Bin Kişi)													
YILLAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOPLAM
2006	667	627	922	1373	1919	2369	3110	2906	2267	1714	1020	927	19.819
2005	699	693	1107	1349	2303	2403	3164	2859	2502	2107	1052	862	21.123
2004	534	608	784	1104	1799	1898	2591	2493	2125	1842	950	789	17.517
2003	364	481	500	669	1146	1511	2131	2275	1874	1658	776	644	14.030
2002	307	426	676	853	1326	1458	1897	1900	1771	1420	663	560	13.257
2001	359	405	547	885	1232	1388	1777	1601	1440	1066	521	398	11.619
2000	334	354	435	721	986	1.079	1.526	1.419	1.369	1.178	602	424	10.427
1999	359	372	409	427	691	785	932	1.079	876	801	436	321	7.488
1998	350	371	478	642	987	1.039	1.145	1.377	1.164	1.034	502	371	9.460
1997	300	315	555	640	1.020	1.045	1.208	1.427	1.207	949	540	500	9.706
1996	284	324	537	556	874	902	1.106	1.153	1.117	909	452	395	8.609
1995	274	302	368	535	732	810	1.008	1.070	1.054	836	393	340	7.722
1994	267	301	394	468	644	671	820	899	773	695	392	341	6.665
1993	211	273	343	578	797	682	743	784	692	699	382	309	6.493
1992	208	255	337	579	739	727	970	992	861	697	370	336	7.071
1991	158	157	284	376	502	517	635	761	773	581	404	366	5.514
1990	115	143	242	429	529	559	707	777	667	526	367	323	5.384
1989	110	126	251	345	479	443	562	633	605	462	245	192	4.453
1988	112	126	200	298	451	434	595	601	543	440	205	163	4.168
1987	77	90	104	230	286	321	393	456	341	265	152	135	2.850
1986	79	77	138	183	232	234	316	338	277	231	151	128	2.384

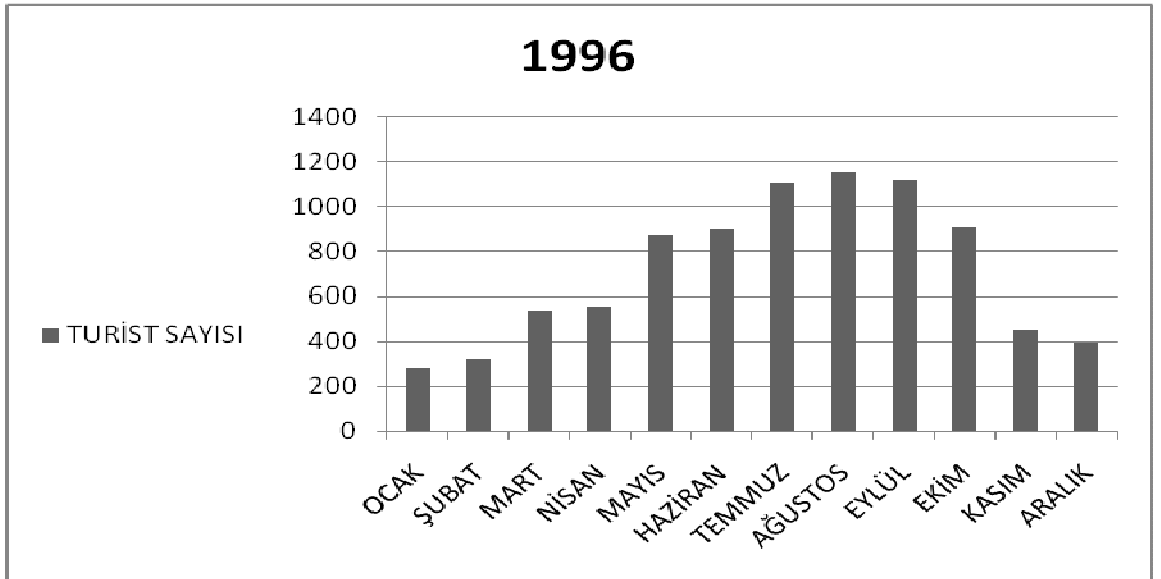
Kaynak: <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/gostergeler/86Ay1.asp>
Erişim Tarihi: 13/04/2007

Turizmin mevsimlik özelliğinin daha da net vurgulanabilmesi için yıl bazında grafiklerle ele alınması da mümkündür. Yukarıda yer alan Tablo 1' in verilerine dayanarak seçilen 3 farklı yıl için (1986-1996-2006) hazırlanan grafikler aşağıda yer almaktadır.

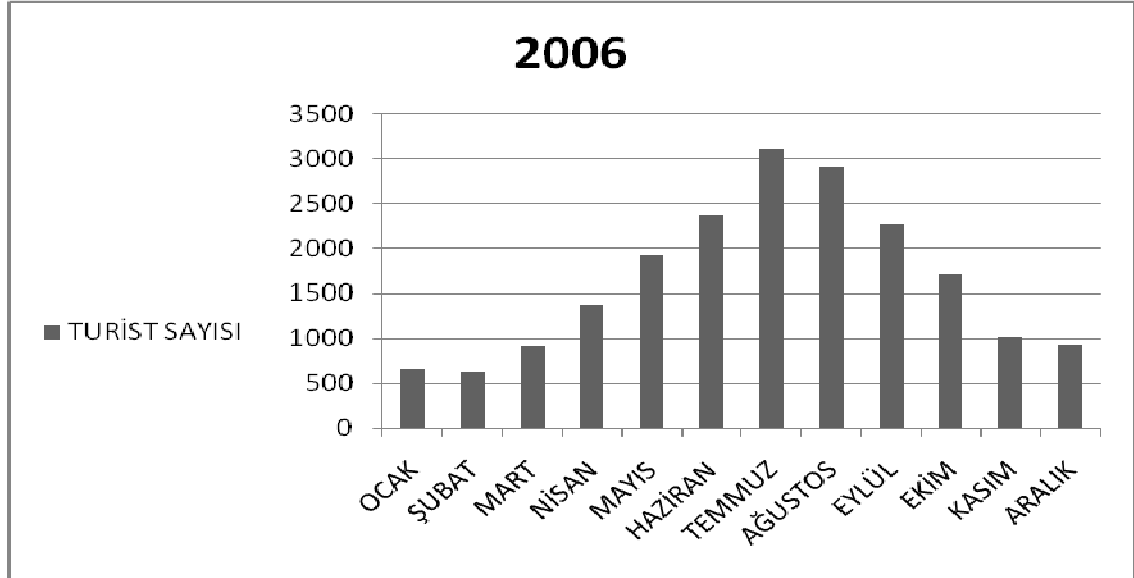
Grafik 1: Türkiye'ye Gelen Yabancı Turistlerin Aylara Göre Dağılımı (1986)



Grafik 2: Türkiye'ye Gelen Yabancı Turistlerin Aylara Göre Dağılımı (1996)



Grafik 3: Türkiye'ye Gelen Yabancı Turistlerin Aylara Göre Dağılımı (2006)



Yukarıda yer verilen grafiklerde de görülebildiği gibi, turizm faaliyetleri yılın belli dönemlerinde yoğun bir özellik gösterirken, turizm mevsimi dışında kalan dönemlerde turist sayısındaki azalışa bağlı olarak yavaşlayan turizm faaliyetleri ile dalgalanan ve değişen koşulların oluşmasına neden olmaktadır. Bu değişim ve dalgalanma ile açıklanan mevsimselliğin nedenleri ayrıntıları ile ele alınmalıdır.

1.5 TURİZM SEKTÖRÜNDE MEVSİMSELLİĞİN NEDENLERİ

Turizm sektöründe mevsimsellik, turizm faaliyetlerinin temelde bireysel kararlara bağlı olarak gelişmesi nedeniyle oldukça fazla sayıda etkene bağlı olarak oluşmaktadır. Turizmin mevsimsellik özelliği, öncelikle belirgin olarak mevsimsel turizm talebi dalgalanmalarına yol açtığı için turizm sektöründe var olan mevsimselliğin nedenleri, turizm talebinde mevsimsel dalgalanmalara neden olan etkenlerle benzerlik göstermektedir.

Mevsimsel turizm talebi dalgalanmaları; savaş, grevler, terörizm, doğal afetler, döviz kurlarındaki ani değişimler ve ortalamanın dışında seyreden hava şartları gibi olağanüstü ve beklenmedik olaylardan dolayı oluşan dalgalanmalar, konjonktürel dalgalanmalar (refah dönemi, durgunluk dönemi, depresyon ve yeniden canlanma gibi ekonomik dalgalanmalar), birkaç yılda bir yapılan etkinliklerin sebep

olduğu dalgalanmalar (olimpiyat oyunları gibi) ve yıldan yıla kendini yılın zamanına ve mevsimine bağlı olarak tekrarlayan istikrarlı talep dalgalanmalarını ifade etmektedir (Kuşlvan ve Kuşlvan, 1998: 18). Buna bağlı olarak, turizm sektöründe söz konusu talep dalgalanmalarının engellenemediği bazı turistik bölgeler yüksek sezonlarının bitimi ile birlikte yılın geri kalan kısmını düşük sezonda geçirmektedir. Talebin mevsimsel dalgalanmalarının belirgin olmadığı turistik bölgelerde ise birden fazla yüksek sezon gözlenebilmektedir. Bir turistik bölgenin; turizmin mevsimsel özelliğinin yarattığı mevsimsel talep dalgalanmaları ya da turizm gelirlerindeki dalgalanmalar gibi sonuçlardan etkilenmemesi için turizm sektöründe mevsimselliğin nedenlerinin belirlenmesi ve buna bağlı olarak mevsimselliğin giderilmesine yönelik çalışmalara yönelinmesi gerekmektedir.

Diğer yandan, turistik tüketicilerin büyük çoğunluğunun belirli turistik bölgelere, yılın sadece belirli dönemlerinde gitmeleri ya da yılın belli dönemlerinde seyahate çıkma kararı almaları, söz konusu turistik bölgelerin ve bu bölgelerdeki turizm işletmelerinin de belirli dönemlerde yoğunluk yaşamalarına neden olmaktadır.

Turizm talebine ve buna bağlı olarak turizm faaliyetlerine mevsimsellik özelliğini kazandıran etkenler genel olarak iki temel ayrımla ele alınmaktadır. Diğer bir deyişle, turizmde mevsimselliği oluşturduğu kabul edilen iki temel unsur vardır. Bu iki unsur; “*doğal*” ve “*kurumsal*” nedenler olarak adlandırılmaktadır (Butler, 2001: 6; Baum and Lundtorp, 2001: 1; Higham and Hinch, 2002: 176; Jang, 2004: 821).

Doğal mevsimsellik; hava sıcaklığı, yağmurlu gün sayısı, karlı gün sayısı, günüşığı gibi iklim koşullarındaki düzenli çeşitliliklerin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. (Butler, 2001: 6; Baum and Lundtorp, 2001: 1).

Diğer yandan; ***kurumsal mevsimsellik*** ise, doğal mevsimsellikten daha az tahmin edilebilir ve daha geniş bir alan olan insan kararlarının bir sonucu olarak tanımlanabilmektedir. İnsanların belirli konulardaki kararları dini, kültürel, etnik ve toplumsal etkenlerin birleşiminden oluşan bir bütündür ve turizm faaliyetlerine yönelik talebin kurumsal mevsimlik değişimleri de bu kararlara bağlı olarak oluşmaktadır (Baum and Lundtorp, 2001: 1).

Dünyanın birçok bölgesinde, insan hareketlerinin (seyahatlerinin) bazı dönemlerde geçici yoğunlaşmalara sebep olması, turizm faaliyetlerinin en ayırt edici özelliği olarak görülmektedir (Goulding, 2006: 100). Ancak, mevsimselliğin yalnızca iklim koşullarındaki değişimlerle açıklanamayacağı kabul edilmiştir. İklim koşulları; elbette, mevsimselliğe neden olan ana unsurlardan birisidir ancak, kişilerin seyahat ya da tatil dönemlerini belirlemede kurumsal koşullar daha büyük bir etkiye sahiptir (Lundtorp et.al., 1999: 50).

Bar-On (1999: 437); mevsimselliği, her yıl hemen hemen -az ya da çok- aynı zaman ve yoğunlukta gerçekleşen etkiler olarak tanımlayarak, turizm sektöründe mevsimselliğe neden olan belli başlı etkenleri şöyle sıralamaktadır:

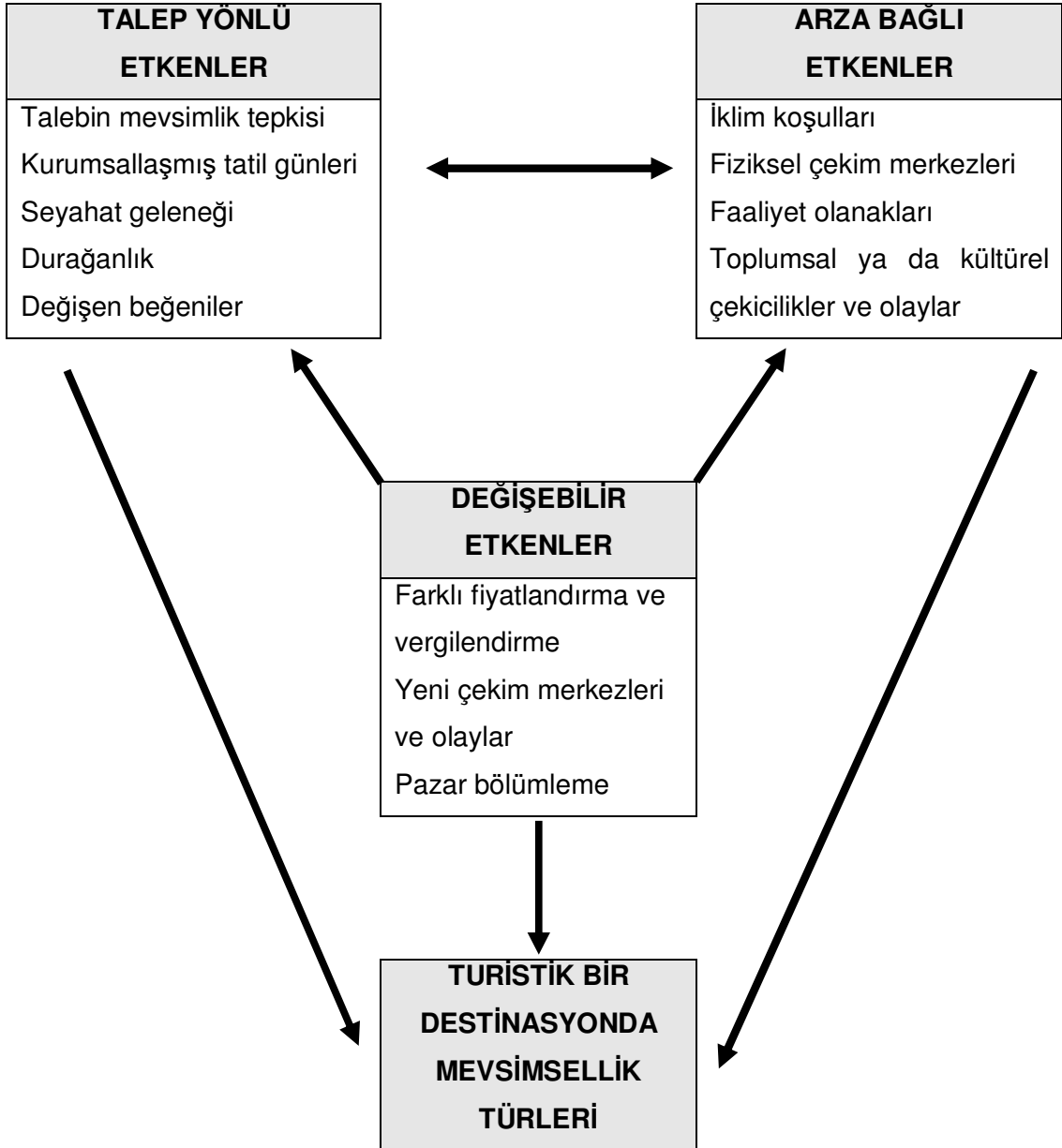
- a. Turistik bölgedeki iklim koşulları ve/ya da turist gönderen bölgedeki iklim koşulları
- b. Okul dönemleri tatilleri ve diğer tatil dönemlerindeki kısıtlamalar
- c. Festivaller (dini, kültürel vb.), özel çekim gücüne sahip olaylar (konferanslar, teşvik seyahatleri, gösteriler) ve/ya da işletmelerin sezon dışı kapanmaları
- d. Yaşam biçimleri (örneğin, Ağustos ayında seyahate çıkma isteği)
- e. Ulaştırma işletmeleri, konaklama işletmeleri ya da tur operatörleri gibi turizm işletmelerinin fiyatlandırma ve satış geliştirme politikaları

Butler ise, 1994 yılında konuyla ilişkin olarak yapmış olduğu çalışmada; mevsimselliğin yukarıda yer alan iki temel nedeninin yanı sıra, farklı nedenler daha ileri sürerek mevsimselliğin nedenlerini arttırmıştır. Butler, 2001 yılında ise beşinci neden olarak durağanlık -ya da daha geniş bir ifade ile- geleneksel davranış alışkanlıklarını da mevsimselliğin bir diğer nedeni olarak göstermiştir. Bunun yanı sıra Butler; mevsimselliğe neden olan talep yönlü etkenler ile arz yönlü etkenleri birbirinden ayırmaya çalışmıştır. Bununla birlikte, fiyatlandırma gibi bazı değişebilir etkenlerin de hem talep hem de arz yönünde dalgalanmalara neden olabildiği üzerinde durmuştur (Getz, 2004: 85). Butler'ın arz ve talep yönlü olarak ele aldığı bu yaklaşım Şekil 2'de yer almaktadır. Butler'ın mevsimselliğe neden olarak gösterdiği etkenler ise aşağıdaki gibidir;

- a. Özellikle iklim koşullarındaki değişimleri içeren doğal nedenler
- b. İnsan karar verme etkeni (kurumsal mevsimsellik kapsamında)
- c. Toplumsal baskı ya da moda

- d. Spor mevsimleri (sportif faaliyetler ve özel olaylar)
- e. Durağanlık ve tüketicilerin geleneksel davranış alışkanlıkları olarak listelenebilmektedir (Jang, 2004: 821; Higham and Hinch, 2002: 176; Kuşluyan ve Kuşluyan, 1998: 20).

Şekil 2: Mevsimsellik Türleri Üzerindeki Etkiler



Kaynak: Butler, 2001, s. 9

Şekil 2'de görülebildiği gibi, turistik bir destinasyonda oluşan mevsimsellik birden fazla nedene bağlı olarak gelişmesinin yanı sıra, birden fazla türde de oluşabilmektedir. Bu farklı mevsimsellik türleri Butler ve Mao'nun 1997 yılında yaptıkları çalışmada **tek zirveli**, **çift zirveli** ve **zirvesiz** olarak ele alınmıştır. Tek zirvenin olduğu mevsimsellik, turist gönderen bölgedeki talebin mevsimselliği ile turist kabul eden bölgedeki çekiciliklerin mevsimselliğinin çakışmasıyla (aynı döneme denk gelmesiyle) oluşmaktadır. Örneğin; Akdeniz'deki turistik destinasyonların yaz aylarında çekici olmasıyla, destinasyonlara yönelik turizm talebinin, iklime bağlı olarak yaz aylarında artması tek zirveli bir mevsimselliğe örnektir. Diğer yandan, çift zirveli bir mevsimsellikten söz etmek için, turistik bir destinasyonun sadece bir dönemde (mevsimde) değil, eşit olmamakla birlikte iki farklı dönemde mevsimsel dalgalanmalar yaşaması gerekmektedir. Bu durum genellikle, yaz ve kış dönemi olmak üzere turistik merkezin iki çekim gücünü kullanmasıyla oluşmaktadır. Örneğin, yaz aylarında turistik tüketicilere hitap eden ve kış aylarında da kış turizmi faaliyetleri yürütülen bir destinasyon, çift zirveli mevsimselliğe verilebilecek bir örnektir. Çift zirveli mevsimsellik, turistik destinasyonun özelliklerinden kaynaklanabildiği gibi, benzer biçimde, turistik talebe bağlı olarak da gerçekleşebilmektedir. Sonuç olarak; mevsimsellik türlerinin, değişebilir etkenlerle dinamik bir yapıda olduğu unutulmamalıdır (Butler, 2001: 8).

Mevsimselliğin nedenlerinin sınıflandırılması, Baum ve Hagan'ın 1997 yılında ve Frechtling'in 1996 yılında yaptıkları çalışmalarda da benzer biçimde aşağıdaki gibi beş maddede ele alınmıştır (Lundtorp et.al., 1999: 50).

- a. Hava / iklim koşulları
- b. Toplumsal alışkanlıklar / gelenekler
- c. İş - meslek alışkanlıkları / gelenekleri (toplantılar vb.)
- d. Takvim etkisi (ay içinde hafta sonu sayıları, yeni yıl, paskalya vb.)
- e. Arz yönünde kısıtlamalar (işgücünün bulunabilirliği, alternatif kullanım olanakları)

Olalı (1968: 165) ise turizme mevsimlik özelliği veren önemli etkenleri ya da diğer bir deyişle turizm sektöründe mevsimselliğin nedenlerini altı başlık altında ele almıştır. Bunlar:

- a. Klimatolojik nedenler
- b. Sosyal (toplumsal) nedenler
- c. Ekonomik nedenler
- d. Diğer sosyal (toplumsal) nedenler
- e. Psiko-sosyal nedenler
- f. Konaklama şeklindeki eğilimden doğan nedenler

Mevsimsel dalgalanmalar, her ne kadar turizmin evrensel bir özelliği olarak kabul edilse de, mevsimsellik bir bölgeden diğerine farklılık gösteren bir yapıya sahiptir. İklim koşullarına bağlı olarak ortaya çıkan mevsimselliğin, Ekvator bölgesine doğru yaklaştıkça azaldığı görülse de, Ekvator bölgesinde bulunan destinasyonların bile mevsimsel dalgalanmalar yaşadığı görülmektedir (Butler, 2001: 14). Bu durum; mevsimselliğin yalnızca iklim koşullarına bağlı olarak açıklanamayacağıının bir göstergesi durumundadır.

Mevsimsellik, bir ülkeden başka bir ülkeye oranla farklılık göstermesinin yanı sıra, bazen aynı ülke içinde yer alan farklı bölgeler, şehirler ya da turistik destinasyonlar arasında da farklılaşmaktadır. Örneğin; Londra gibi büyük şehirler, aynı ülkede yer alan turistik destinasyonlara oranla daha düşük oranda mevsimsel dalgalanmalar yaşamaktadır. Bu görüş; Dünya Turizm Örgütü tarafından 1984 yılında yapılan açıklamayı destekler niteliktedir. Büyük şehir merkezleri, çok sayıda değişik faaliyeti içinde barındırmalarının yanı sıra, daha fazla çeşitlendirilmiş (değişik alanlara yönelmiş) bir talebe dayandıkları için, faaliyetlerin düzenli olarak tüm yıla dağılması kolaylaşmaktadır (Butler, 2001: 14). Bu durum da, büyük şehirlerin mevsimsel dalgalanmalardan daha az etkilenmeleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Diğer yandan, bir turistik destinasyonun ülke içinde ya da bölge içinde bulunduğu yer de mevsimselliği etkileyen bir etken olarak gösterilmektedir. Bir bölge içinde merkezi bir yerde bulunan turistik bir destinasyon ile merkezden uzakta ya da kırsal alanda bulunan başka bir destinasyonun mevsimselliği birbirinden oldukça farklı sonuçlar gösterebilmektedir. Merkezden uzakta olan turistik destinasyonlarda gözlenen mevsimsel dalgalanmaların, daha merkezi bir alanda kurulmuş diğer turistik destinasyonlara oranla daha yoğun bir biçimde mevsimsellikten etkilenecekleri çok sayıda nedenden ötürü kabul edilmektedir. Öncelikle; merkezden uzaklık, seyahat süresince daha uzun bir zamanı gerektiren ve ulaşımda zorluğu barındıran bir unsur olarak görülmektedir. Çoğu turistik tüketicinin sınırlı seyahat

(tatil) zamanına sahip olması ve uzak mesafedeki destinasyonlara ulaşmanın dinlenme zamanını azaltması, bu destinasyonlara seyahatlerin ancak yeterli ve bol zamana sahip olduğunda yapılmasını gerektirmektedir. Diğer yandan; merkezden uzakta bulunan turistik destinasyonlar, diğerlerine oranla daha düşük bir turizm talebiyle karşı karşıya kalmakta ve buna bağlı olarak söz konusu destinasyonlarda ulaştırma ve diğer hizmetler de sınırlı olarak sunulmakta ve kimi hizmetler yılın sadece belli dönemlerinde - talep edildikleri zaman - kullanılmaktadır (Butler, 2001: 16). Bu nedenle; bazı yazarlarca (J.Yacoumis, R.W. Butler), mevsimselliğin ulusal, bölgesel ve sektörel olmak üzere üç boyutta incelenmesi gerektiği savunulmaktadır.

Turizm sektöründe mevsimselliğin nedenlerini detaylı bir biçimde ele alan çalışmaların ortak ve birbirinden ayrılan yönleri de dikkate alınarak, mevsimselliğe neden olarak gösterilen temel durum ve olaylar beş ana başlık altında incelenebilmektedir:

- a. İklim koşullarına bağlı nedenler
- b. Ekonomik ve toplumsal nedenler
- c. Endüstriyel ve kurumsal nedenler
- d. Psikolojik nedenler
- e. Özel nedenler

1.5.1 İklim Koşullarına Bağlı Nedenler

Dünyadaki birçok ekonomik etkinliğin temelinde mevsim etkeninin küçümsenmeyecek bir etkisi vardır. Bu etkiyi turizm hareketlerinde de görmek mümkündür (Usta, 2001: 121).

İklim değişikliklerinin turizm faaliyetleri üzerinde yarattığı etkiler geçmiş yıllarda çok sayıda çalışmada ele alınmıştır. Çalışmaların birçoğunda (Maddison, Lise and Tol, Hamilton); turistik destinasyonlara yönelik turizm talebi ile, diğer birçok etkenin yanı sıra, iklim değişiklikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir (Hamilton and Lau, 2004: 2). Çalışmalarda varılan genel sonuç; turizm talebinin ve buna bağlı olarak gelişen turizm faaliyetlerinin, yılın belirli dönemlerinde yoğunlaşması ve yılın geri kalan kısmında azalmasına neden olan etkenlerin başında iklim değişiklikleri, hava koşulları ya da mevsimler gibi doğal olayların yer aldığını göstermektedir.

İklim (mevsim) değişikliklerine bağlı olarak turizm talebinde gözlemlenen bu artış ve azalmalar, “doğal mevsimsellik” olarak da adlandırılmaktadır.

Hem turist gönderen ÷lkede (turist mahreci) hem de turist kabul eden ÷lkede (turistik mahal) sıcaklık, yağmur, kar, güneşlenme süresi gibi iklimle ilgili değişkenler insanların seyahate (tatile) çıkma eğilimlerini ve dönemlerini etkilemekte ve mevsimsel turistik talep dalgalanmalarına sebep olmaktadır. Bir destinasyonda, mevsimsel (sezonluk) değişiklikler günlük hava değişimleri ile karıştırılmamalıdır. Sezonluk değişiklikler, belirli eğilimler gösteren uzun dönemde istikrarlı değişikliklerdir (Kuşluyan ve Kuşluyan, 1998: 20).

Turizm hareketlerinin temel amaçları arasında dinlenme ve eğlence etkenleri büyük önem taşımaktadır. Dinlenme ve eğlence olanağını sağlayan ve turistik tüketimin doğal kaynaklarını oluşturan su, bitki örtüsü ve iklimden en iyi şekilde yararlanılabilecek dönemin yaz ayları olduğu inancı, turizmde mevsimselliğin (turistik yoğunlaşmanın) önemli bir nedeni olarak ortaya çıkmaktadır. Kuşkusuz; iklim koşulları ile ilgili birçok etkenin turizm hareketlerini etkilediği bilinmektedir. Bunlar arasında; güneşli dönemler, ortalama sıcaklıklar, sıcak gün sayısı, fırtına zamanları, yağmurlu aylar gibi klimatolojik değişkenler bulunmaktadır. Bu değişkenler; deniz, güneş ve kum amacına yönelik tatil turizmi bakımından önem taşımakta, alansal olduğu kadar zamansal yoğunlaşmanın da parametrelerini oluşturmaktadır. (Usta, 2001: 131).

Turistik destinasyonlarda belirli dönemlerin tercih edilen turizm türü ve etkinliğine göre, daha uygun iklim şartlarına sahip olması, insanların bu zaman dilimi içinde söz konusu destinasyona seyahat etmelerinin birinci nedenidir. Örneğin; deniz, güneş ve kum amacına yönelik bir tatil için Akdeniz kıyılarının özellikle Mayıs – Eylül ayları arasında turizm talebi bakımından yoğunlaşması, iklime bağlı mevsimselliğin sonuçları arasında yer almaktadır. Çünkü bu bölgelerdeki iklim, belirtilen aylarda, hedeflenen turizm türüne en uygun dönemdir. Bu nedenle; deniz suyu sıcaklıkları, sahil ve plajları, konaklama türleri vb. nedenlerle çekici olan benzer destinasyonlarda turizm talebinin sezonluk ya da mevsimsel olması normal karşılanmaktadır.

Benzer olarak, kış aylarının büyük bölümünü kar yağışı ile geçiren ve kış turizmi açısından uygun altyapı ve üstyapı olanaklarına sahip olan bir destinasyona yönelik turizm talebinde yalnızca yılın belirtilen dönemlerinde artış görülmesi de normal karşılanmaktadır.

Bunların yanı sıra; doğal çevrenin yapısı, kırsal bölge, dağ ve deniz yöresi, göl kıyıları, arazi engebeleri, doğal harikalar gibi coğrafi öğeler de turistik yoğunlaşmanın alan bakımından yönlendirilmesinde etkili olmaktadır (Usta, 2001: 131).

Ancak; doğanın veya herhangi bir bölgenin, iklim koşullarının etkisi nasıl olursa olsun, turizm bakımından her mevsimde çekiciliğini koruduğu, her mevsimde değişik bir güzellik ve dinlendirici özellik taşıdığı da giderek kabul edilen bir yaklaşım olmaktadır.

Sonuç olarak; iklim değişikliklerine bağlı olarak ortaya çıkan mevsimselliğin ve yoğunlaşmanın diğer nedenlere kıyasla daha zor giderilebileceği yukarıda yer verilen örneklerle açıklanabilmektedir.

1.5.2 Endüstriyel ve Kurumsal Nedenler

Turizm sektörüne mevsimsel bir özellik kazandıran ve mevsimsel talep dalgalanmalarına neden olan ikinci etken kurumsal ve endüstriyel nedenler olarak adlandırılmaktadır ve insanların (özellikle kamu yetkililerinin) vermiş olduğu kararların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal mevsimsellik, çoğu kez toplumda geleneğe ya da kanunlara bağlı olarak yerleşmiş insan faaliyetlerinin zamana bağlı olarak değişmesini ifade etmektedir. İnsanların; belirli dönemlerde belirli faaliyetlerde bulunması veya bulunmaması ya geleneğin (örneğin, dini ya da ulusal bayramlar) ya da kanunlar sonucu (okul tatil dönemlerinin yaz ayları olarak belirlenmesi gibi) ortaya çıkmaktadır (Kuşluyan ve Kuşluyan, 1998: 20). Kurumsal mevsimsellik; doğal, dini, kültürel ve toplumsal etkenlerin ve hukuki düzenlemelerin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Turizmde mevsimsel talep dalgalanması yaratan kurumsal sebeplerin en önemlisi insanların ne zaman tatile çıkabileceklerine sınırlama getiren okul tatilleri ve yıllık ücretli izinlerdir. Okul tatilleri; geçmişte, yaz döneminde tarımsal üretim nedeniyle öğrencilerin ailelerine yardımcı olması amacıyla düzenlenmişken, günümüzde bu ihtiyaç ortadan kalkmıştır. Okul tatil dönemleri kanunla düzenlenmekte ve ülkemizde yaz aylarına denk gelmektedir. Avrupa ve Kuzey Amerika'da da okul tatilleri genellikle Temmuz ve Ağustos aylarına denk gelmektedir.

Merkezi eğitim sisteminin getirmiş olduğu kısıtlamalar, eğitim çağında çocuğa sahip olan ailelerin öğretim dönemleri içinde tatile çıkmalarını olanaksız bir duruma getirmektedir. Çünkü söz konusu aileler tatillerini ancak okulların kapalı olduğu dönemde kullanmak zorunda kalmaktadır. Bu zorunluluk, turizm faaliyetlerinin yaz mevsimi dışına yayılmasını engellemekte ve ayrıca mevsim dışında uygulanan her türlü indirim ve fırsattan yararlanılmasını olanaksız bir duruma sokmaktadır. Örneğin; Türkiye'de 15 milyondan fazla okul çağındaki çocuğun aynı zamanda tatile çıkması, bunların bağlı oldukları ailelerin de aynı anda tatile çıkmaları sonucunu doğurmaktadır. Diğer ülkelerde de durum pek farklı değildir (Usta, 2001: 134).

Diğer yandan; Sanayi Devrimi'nin yaşanması ve ücretli iznin endüstri çalışanları için bir hak olarak ortaya çıkmasından sonra, ailelerin birlikte olabilmesi ve tatil yapabilmesi için ücretli yıllık izni kullanma dönemi de yaz aylarına bağlanmıştır. Geçmişte; gelişmiş ülkelerde bazı endüstriyel kuruluşlar yazın 1-2 hafta kapanmakta ve çalışanlar tatile çıkmaktaydı. Bunun yanında, bazı kurumlarda kış döneminde ücretli izne çıkmak mümkün olmamaktadır (örneğin; eğitim-öğretim kurumları) (Kuşlvan ve Kuşlvan, 1998: 20).

Yıllık tatil izinleriyle ilgili istekler genellikle yaz aylarında yoğunluk kazandığından, endüstrideki işletmeler faaliyetlerini durdurmak ya da yavaşlatmak zorunda kalmaktadır. Bu nedenle kayıplarını en alt düzeye indirme çabası içinde bulunan kuruluşlar, temel faaliyetlerine zarar vermeyecek bir tarzda izinlerin düzenlenmesini tercih etmektedirler. Bunun karşıtı olarak, işyerlerinin zorunlu olarak kapatılma politikalarından ileri gelen ve yıllık izinlerin yaz aylarında yoğunlaşması sonucunu doğuran uygulamalar da sorunun bir diğer boyutunu oluşturmaktadır.

Böylece kitlelerin istedikleri zaman tatil yapmaları kısıtlı duruma gelmekte ve tatiller bir kaç yaz ayına sıkışıp kalmaktadır (Usta, 1998: 133).

Yasalarca düzenlenen ücretli tatil olanağının önemli sorunlarından biri de, boş zaman parçasının ne zaman kullanılacağıdır. Çünkü; turizm hareketlerinin mevsimlik özellik taşıması ve özellikle yaz aylarında yoğunluk kazanması nedeniyle, turizm faaliyetlerine katılan bireyler açısından olumsuz etkilerinin giderilmesi, ücretli izinlerden beklenen yararların tam olarak sağlanabilmesi ve mevsimselliğe bağlı sorunların daha gerçekçi bir açıdan çözümlenebilmesi için tatillerin süre, zaman ve yer bakımından optimal dağılımının incelenmesi önem taşımaktadır.

Diğer yandan; tatil turizminin büyük ölçüde mevsimlerin etkisi altında kaldığı kabul edilmekte ise de, günümüzde kış aylarında düzenlenen paket tur uygulamaları ışığında, düşük fiyat politikası ile bu sorunun giderilebileceği ortaya konmaktadır.

Tatil dönemlerinin kullanımı sorunu ve bunun zaman bakımından ele alınmasını gerektiren bir diğer durum ise tatillerin, diğer bir deyişle, bireylerin sahip oldukları boş zamanların endüstrideki gelişmeler sayesinde giderek artış göstermesidir (Usta, 2001: 134). Teknolojik gelişmelerle birlikte çalışma koşullarının her geçen yıl daha da iyileşmesi sonucu, geçen yüzyıl boyunca çalışan kesimlerin boş zamanlarının süresinde önemli artışlar sağlanmıştır. Bu artışta; ortalama haftalık çalışma süresinin kısalması, çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi, daha uzun süreli ücretli tatil ve izin süreleri, daha fazla yarım gün çalışma olanakları, tarımsal toplumdan uzaklaşma, eğitim sistemindeki değişimler ve daha erken emeklilik yaşları etkili olmuştur (İçöz, 2005b: 146).

Tüm bu düzenlemelerin olumlu etkilerine rağmen günümüzde halen yıllık izin sürelerinin belirli aylarla kısıtlı kaldığı görülmektedir. Bugün olduğu kadar gelecekte de, tatillerin düzenlenmesi ve kullanılması, turizm talebin yoğunlaşmasına ve talebin mevsimsel dalgalanmasına çözüm getirmek açısından bir sorun olacaktır.

1.5.3 Ekonomik ve Toplumsal Nedenler

Endüstrileşmenin ve kentleşmenin yoğun olduğu bölgelerle, tarımsal etkinliklerin yoğun olduğu kırsal bölgeler arasında, ekonomik ve toplumsal yönden

büyük ayrımlar bulunmaktadır. Bu ayrımın sonucu; kentleşmiş bölgelerden kırsal bölgelere doğru turistik tüketim amaçlı bir akım ortaya çıkmaktadır. Bu yönlü hareket; kentsel ve endüstriyel çevre yaşantısının bir gereği olarak, özellikle yaz aylarında gelişmekte ve mevsimlik yoğunlaşmayı yaratmaktadır. Bunun önemli nedenlerinden biri; kent ortamındaki ekonomik yaşamda, ücretli tatilleri düzenleyen yasaların sınırlayıcı hükümler taşımakta olmasıdır. Bu durum; ancak ekonomik etkinliklerin kategorilerine göre kısmen esneklik kazanmakta ise de, yaz aylarında tatile (seyahate) çıkma eğiliminin ve turistik talepteki mevsimlik özelliğin önüne geçilememektedir (Usta, 2001: 132).

Diğer yandan; konu toplumsal açıdan ele alındığında, toplumdaki bireylerin çoğunluğu bakımından tatiller ailelerin bir bütün olarak bir araya gelmeleri için iyi bir fırsat olarak kabul edilmektedir. Bunun ifade ettiği anlam, ailenin tatil nedeniyle dağılmaması, tersine aileyi oluşturan bireylerin bir araya gelerek seyahate ve turizm hareketlerine aynı dönemde toplu olarak katılmalarıdır (Usta, 2001: 132). Bu durum da; turizm talebinde mevsimsel dalgalanmalara ve buna bağlı olarak turistik yoğunlaşmaya neden olan etkenlerden biridir.

1.5.4 Psikolojik Nedenler

Tarihsel olarak birçok Batı toplumunda elit sınıfın değişik dönemlerde, değişik faaliyetlere katılması bir toplumsal (sosyal) gereklilik olarak görülmekteydi. (Örneğin; büyük başkentleri ziyaret, avlanma, kaplıcalara gitme, kayak yapmaya gitme mevsimi gibi). Zengin ve ayrıcalıklı kesim halen bu eğilimlerini devam ettirmektedir (Kuşluyan ve Kuşluyan, 1998: 20).

1950'den sonraki dönemde turizm hareketlerinde gözlenen demokratizasyon (sosyalleşme) hareketleri ile yeni kitleler turizmden pay almaya başlamış ve bu kitlelerde yaz aylarında tatil yapabilecekleri düşüncesi yerleşmiştir. Belirgin şekilde; Temmuz, Ağustos ve Eylül aylarında yoğunlaşan tatil yapma (seyahate çıkma) arzusu, aslında büyük ölçüde yeni kitlelerin kendilerine mal ettikleri bir prestij sorunu niteliğini kazanmıştır. Bu sorun; turizm aristokratlarına karşı kıskançlık faktörü ile belirmiş ve onların tatile (seyahate) çıkış zamanlarını aynen uygulama şeklinde ortaya çıkmıştır (Usta, 2001: 134). Her yönüyle; başkalarını taklit etmeye yönelik bu etken, turizm talebindeki mevsimsel yoğunlaşmayı körüklemiştir.

Tatil (seyahat) kavramı; insanların toplumsal statüsünü kuvvetlendirdiği düşünülen bir olaydır. Toplumda; çoğunluğun tatile çıktığı dönemlerde, toplumun geri kalan kesimi üzerinde, aynı dönemde tatile çıkma konusunda toplumsal bir baskı oluşmaktadır. Bu nedenle; kıskançlık, başkalarına özenme, gösteriş arzusu, moda uyum sağlama vb. duygularla belirli dönemlerde seyahat daha cazip kabul edilmektedir.

Turizm sektöründe mevsimsel yoğunlaşmanın nedenleri arasında yer alan psikolojik etkenler, tamamen bireye dayalı olarak ortaya çıktığı için oldukça geniş bir alanda incelenebilmektedir. Bir kişinin; psikolojik olarak, seyahatini neden yılın belli bir döneminde yapmayı tercih ettiğinin net bir cevabını vermek bu nedenle mümkün değildir. Ancak, yukarıda da belirtildiği gibi psikolojik etken; başkalarını kıskanma, başkalarına özenme, moda olan davranış tarzlarını benimseme ve uyum gösterme çabası gibi nedenlere bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir.

Diğer yandan; insanların bir bölümü, diğer insanları etkilemek amacıyla seyahat etmektedirler. Bu amaçla seyahate çıkan turistik tüketicilerin belirli bir tatil hedefi yoktur ve turizme katılmış olmayı bir prestij (itibar unsuru) olarak kabul etmektedirler (İçöz, 2005b: 111). Bu durum da; belirli zamanlarda turizm hareketlerine katılmada psikolojik etkenlerin varlığını göstermektedir.

Turistik talebin mevsimsel dalgalanmasının ve yılın belirli dönemlerinde yoğunlaşmasının psikolojik nedenlerinden bir diğeri ise insan alışkanlıkları kavramı ile açıklanabilmektedir. İnsanların birçoğu herkesin tatile (seyahate) çıktığı yüksek sezonda tatile çıkmaktadırlar. Çünkü geçmişte de hep böyle yapmışlardır. Eski alışkanlıklardan vazgeçilmesi oldukça zordur. Bazen insanların yüksek sezonda tatile çıkmasının çocukların okul döneminde olmaması gibi kabul edilebilir (makul) sebepleri olabilir. Fakat bu sebepler ortadan kalktığı halde, aynı dönemde tatile çıkma eğilimi ancak alışkanlıkla açıklanabilmektedir (Kuşluyan ve Kuşluyan, 1998: 21). Bu nedenle; mevsimsellik sorununu anlama ve azaltma amacıyla yürütülen çalışmalarda psikolojik etkenlerin de dikkate alınması gerekmektedir.

1.5.5 Özel Olaylara Bağlı Nedenler

Günümüzde belirli sportif faaliyetlerin, özel olayların yapıldığı dönemler ve mevsimlerin ortaya çıktığı dikkat çekmektedir. Örneğin; festivaller, karnavallar ve yarışmalar, kış olimpiyatları, sörf yarışmaları, Avrupa kupaları turizm hareketlerinin belirli dönem ve yerlerde artmasına sebep olmaktadır (Kuşluvan ve Kuşluvan, 1998: 20).

Özellikle sportif faaliyetlere katılma amaçlı seyahatler, günümüzde dünyada en hızlı gelişen turizm şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Turistik tüketiciler sportif faaliyetlere aktif olarak, seyirci olarak ya da her iki amaçla birden katılmaktadırlar. Gelişmiş ülkelerde yaygın olarak yapılan kayak, sörf, golf, yüzmeye ve tenis gibi spor dalları, seyahat için önemli birer sportif güdüleyicidirler. Bir spor olayına seyirci olarak katılmak da başlı başına bir turizm nedeni durumuna gelmiştir. Örneğin, Dünya Kupası Futbol Karşılaşmaları, Olimpiyat Oyunları gibi gösteriler, çok büyük kitlesel seyahat organizasyonlarına neden olmaktadır (İçöz, 2005b: 109). Bu özel olayların belirlenen ülkelerde belli tarihler arasında düzenleniyor olması, söz konusu ülke, bölge ya da yörenin turizm hareketlerinde ve turizm talebinde dalgalanmalara neden olmaktadır.

Sportif olaylara yönelik turizm talebine benzer biçimde; ülkelerin dini ya da ulusal bayramlarında düzenlenen kutlama ve organizasyonlar da turizm talebinde belirli sürelerde dalgalanmalara neden olabilmektedir. Örneğin; Yeni yıl kutlamaları, Noel tatilleri, Paskalya törenleri, ulusal kurtuluş günleri ve bayramları süresince çoğu kişi kısa süreli de olsa seyahate çıkma eğilimi içinde olmaktadır. Talebe bağlı olarak turizmin bu dönemlerde yoğunlaşması söz konusudur.

Turizm sektöründe mevsimselliğe neden olarak gösterilen ana başlıkların yanı sıra, turistik ürünlerin niteliğine bağlı olarak oluşan ya da konaklama şeklindeki eğilimlerden kaynaklanan mevsimsel talep dalgalanmaları ya da turistik yoğunlaşmadan da söz edilebilmektedir.

Turizm sektöründe mevsimselliğin nedenleri Tablo 2’de özet biçimde yer almaktadır.

Nedeni ne olursa olsun, turizmin mevsimsel özelliği ve buna bağlı olarak talepte yarattığı dalgalanmalar hem ülke ekonomileri hem de turizm sektörünün gelişimi açısından bazı sorunlar ve kayıplar yaratabilmektedir. Turizm sektöründe mevsimselliğin sonuçları bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

1.6 TURİZM SEKTÖRÜNDE MEVSİMSELLİĞİN ETKİLERİ VE SONUÇLARI

Mevsimsellik; hem turizm sektörü hem de ülkedeki karar mekanizmaları açısından önemle ele alınması gereken bir konudur. Sınırlı (kıt) kaynakların yalnızca yılın belli bir bölümünde kullanılmak üzere ayrılması, hem turizm sektörü hem de genel ülke ekonomisi için düşük karlar ve yüksek maliyetlerin oluşmasına neden olmaktadır. Mevsimselliğin doğru bir biçimde ölçülememesi, uygun politikaların uygulanamaması ya da alınabilecek önlemlerin yeterli bir biçimde belirlenememesi sonucunu doğurmaktadır (Tsitouras, 2004: 95).

Turizm sektöründe mevsimsellik, ülke ekonomisi için turizm sektöründen elde edilen gelirlerde yarattığı büyük oranda dalgalanmaların yanı sıra, önemli miktarda da toplumsal maliyet yarattığı kabul edilen bir unsurdur. Mevsimselliğin yarattığı temel toplumsal maliyetlerden en önemlileri; düşük kapasite kullanımı sorunu ve mevsimlik işsizlik olarak kabul edilmektedir (Tisdell, 2001: 145). Atıl (var olan ancak kullanılmayan) kapasitenin varlığı, kaynakların verimsiz kullanımı anlamını taşımakta ve ekonomik sorunlara yol açmaktadır. Ayrıca, mevsimselliğin sektörde istihdam edilenler açısından yarattığı işsizlik dönemleri de önemli toplumsal maliyetler arasındadır.

Mevsimselliği ve talep dalgalanmalarını ele alan çoğu çalışmada; konu sadece yukarıda yer alan toplumsal maliyetler yönüyle incelenmemekte, mevsimselliğin birçok açıdan olumsuz sonuçlara yol açtığı belirtilmekte ve mevsimsellik kavramı üstesinden gelinmesi ya da en azından azaltılması gereken bir sorun olarak görülmektedir.

Tablo 2: Turizm Sektöründe Mevsimselliğin Nedenleri

İklim Koşullarına Bağlı Nedenler	Endüstriyel ve Kurumsal Nedenler	Ekonomik ve Toplumsal Nedenler	Psikolojik Nedenler	Özel Olaylara Bağlı Nedenler
<ul style="list-style-type: none"> Hem turist gönderen hem de turist kabul eden ülke / bölge ya da yörede iklim değişikliklerine bağlı olarak turizm talebinde gözlenen artış ya da azalmalar "doğal mevsimsellik" olarak adlandırılır. Hava sıcaklığı, ortalama sıcaklıklar, yağmurlu gün sayısı, güneşlenme süresi, fırtına zamanları, karlı gün sayısı gibi iklimsel etkenler turizm talebini artırıcı ya da azaltıcı rol oynamaktadır. İklimsel nedenlere bağlı oluşan mevsimsel talep dalgalanmalarında turistik tüketicilerin tercih ettikleri turizm türü rol oynamaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> Kurumsal mevsimsellik, toplumlarda çoğu kez geleneğe ya da kanunlara bağlı olarak yerleşmiştir. Dini ya da ulusal bayramlar, okul tatil dönemleri, kültürel ve toplumsal etkenlerin ve hukuki düzenlemelerin bir sonucudur. Endüstriyel nedenler ise, çalışanların ücretli yıllık izin kullanma hakkına, ortalama haftalık çalışma süresinin kısalmasına, çalışma saatlerinin esnekleştirilmesine, daha fazla yarım gün çalışma olanaklarına, tarımsal toplumdan uzaklaşmaya ve daha erken emeklilik hakkına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> Endüstrileşme ve kentleşmenin yoğun olduğu bölgeler ile kırsal bölgeler arasında ekonomik ve toplumsal yünden farklılıklar bulunmaktadır. Kentleşmiş bölgelerden kırsal bölgelere doğru turistik tüketim amaçlı bir akım oluşmaktadır. Toplumdaki bireylerin çoğunluğu bakımından tatil dönemleri ailelerin bir arada bulunabildiği fırsatlar olarak algılanmaktadır. Bu durum, turizm faaliyetlerine aynı dönemde, topluca katılmayı gerektirir ve belirli dönemlerde talebi artırıcı bir etki yapar. 	<ul style="list-style-type: none"> Tarihte elit sınıfın değişik dönemlerde, değişik faaliyetlere katılması bir toplumsal gereklilik olarak görülmekteydi. Demokratizasyon hareketleriyle birlikte yeni kitlelerin turizmden pay almaya başlamasıyla, yaz aylarında tatil yapılabileceği düşüncesi yerleşmiştir. Turizm aristokratlarına karşı gelişen kıskançlık faktörü, bireylerin seyahate çıkış zamanlarını da etkilemiştir. Bireyler; toplumda çoğunluğun tatile çıktığı dönemlerde turizm faaliyetlerine katılma eğilimi içindedir. (Prestij ve itibar nedeniyle) 	<ul style="list-style-type: none"> Günümüzde; belirli sportif faaliyetlerin, özel olayların, festivaller ve ulusal karnavalların, yarışmaların ya da dünya olimpiyatlarının düzenlendiği dönemler belirlidir. Belirlenen tarihte düzenlenen bu faaliyetlere katılım fazla olduğunda, söz konusu faaliyetin düzenlendiği ülke / bölge ya da yörede mevsimsel talep dalgalanmaları gözlenmektedir.

Gerçekten de, turizmin mevsimlik özelliği değişik açılardan önemli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Mevsimselliğin etkileri ve sonuçları çalışmada; yönetimler, turizm işletmeleri, turistik tüketiciler, yerel halk ve turizm sektöründe istihdam edilenler açısından ele alınmaktadır.

1.6.1 Yönetimler Açısından Sonuçlar

Mevsimselliğe bağlı turistik yoğunlaşma; ülke, bölge ya da yerel yönetimler açısından çözüm gerektiren olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir. Bu olumsuz sonuçlar; zaman zaman kamu yönetiminin çalışma alanına girmektedir. Ancak; yerel yönetimlerin sorumluluk alanına dahil olan sonuçlar da küçümsenemeyecek boyutta bulunabilmektedir.

Yönetimlerin gerek ayrı ayrı, gerekse ortak bir çaba içinde çözüm getirmek zorunda kalabildiği sonuçlar üç başlık altında; ekonomik, çevresel ve spekülasyon faaliyetleri açısından ele alınmaktadır. Bu başlıklar ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

1.6.1.1 Ekonomik Sonuçlar

Mevsimlik turistik yoğunlaşma; en belirgin ekonomik etkisini enflasyon yaratarak göstermektedir. Gerek ekonomideki çoğaltıcı niteliği, gerekse de mevsimlik özelliği ile turizm, enflasyonun artmasına yol açmaktadır. Belirli bir mevsim içinde kitlelerin akın halinde geldikleri yörelerde, arzın aynı oranda gelişmemesi enflasyona neden olmaktadır. Aynı şekilde; turistik tüketim ve turistik harcamaların yılın belirli aylarında yoğunlaşması fiyatlar üzerinde önemli bir artışın kaynağı olmaktadır. Bu fiyat artışı başlıca üç yönden gelişmektedir (Usta, 2001: 141):

- Turistik talebin birdenbire ve kuvvetli bir şekilde artması
- Turistik mal ve hizmetlerin maliyetlerinin yükselmesi
- Ülkeye gelen turistlerle, yerli halkın yakın ilişkisi nedeniyle yerli halkın tüketim eğilimlerinde ortaya çıkan değişim ve gelişmeler

Böylece, turizm faaliyetlerinin en canlı olduğu yüksek sezonda, turistik mal ve hizmet fiyatları yükselmekte ve bu yüksek fiyatlar gelecek yılda da, yeni yükselmeler için temel oluşturmaktadır (Usta, 2001: 142).

Turist kabul eden ülkede gözlenen bu fiyat yükselmeleri, her şeyden önce o ülkenin uluslararası turizm piyasasında sahip olduğu payı ve ilgiyi azaltma yönünde etkilemektedir. Her ne kadar, tatil geçirilecek ülkenin seçiminde fiyat tek etken değilse de; fiyatları düşük olan bir ülke, turistlerin ve tur operatörlerinin programlarına kolaylıkla girebilmektedir. Çünkü tur operatörleri, düzenledikleri tur programlarına tüm gezi masraflarını kapsayan tek bir fiyat vermektedirler. Dolayısıyla, turun düzenleneceği ülkenin ucuz fiyat sunması, turistik talebi özendirici en önemli faktör olmaktadır (Usta, 2001: 142).

Turist çekmek isteyen gelişme yolundaki bir ülke, özellikle ulaşım ve konaklama giderleri yönünden elverişsiz durumunu gidermek ve turizm pazarlarındaki rakiplerinden daha elverişli bir durum kazanabilmek için, yoğunlaşmanın yarattığı fiyat yükselmelerini yani enflasyonu kontrol etmek zorundadır (Usta, 2001: 142).

Belirli bir mevsimde, belirli bir yöreye gelen turistler genellikle çok değişik tüketimlerde bulunmak eğilimindedir. Bu nedenle; turistik yoğunlaşmanın neden olduğu fiyat yükselmelerinin oluşumu dönemler halinde şöyle izlenebilmektedir (Usta, 2001: 142):

- **1. Dönem:** Arz, talebi karşılayacak niteliktedir.
- **2. Dönem:** Talep, arzı aşmaya başlamıştır.
- **3. Dönem:** Talep artmaya devam etmektedir, işletmeler fiyatlarını arttırmaya başlarlar.
- **4. Dönem:** Bu artışla birlikte arz sahipleri gelirlerini artırma eylemlerine girerler.
- **5. Dönem:** Geliri artan arz sahipleri tüketici durumuna girerler. Bu ise, arzın daha da pahalılaşmasına yol açar ve pazarlama zorlaşır.
- **6. Dönem:** Arz, yeni yatırımlarla artar ya da talep başka yörelere, başka ülkelere kaymaya başlar. Bu durumda kamu yöneticileri etkinliklerini fiyat

kontrolü ya da fiyatların dondurulması gibi önlemlerle arttırmaya girişeler de sonuç her zaman başarılı olamaz.

- **7. Dönem:** Arzın olduğu yörede oturanlar; fiyatların artışı, ücretlerin yükseltilmesi çabasına girerler. Bu da, enflasyonist baskıyı artırır.

Turistik yoğunlaşmanın yarattığı enflasyon etkisi yanında, bölge ekonomisi üzerinde de önemli etkileri olmaktadır. Böyle bir etkiyi; tarımsal yapıdan çıkarak turizme açılan ve turizm bakımından hızla gelişen bölgelerde izlemek mümkündür. Fakat bunun anlamı, turizme açılan ve turizm bakımından da gelişen bir bölgenin ekonomik bakımdan da gelişmesi demek değildir. Gerçekte az gelişmiş ülkeler, turistik çekiciliklerine rağmen yine fakir kalmaktadır. Kuşkusuz turizm olmasaydı daha da fakir olacaktı, fakat turizm, bu fakirliğe ve durgunluğa yeni bir dengesizlik getirmektedir (Usta, 2001: 143).

Turistik yoğunlaşmanın ekonomik yapıda çıkardığı dengesizlik, özellikle turistik merkezde demografik bir yoğunluk yaratmasıyla belirlenmektedir. Bu demografik yoğunluğun iki boyutu görülmektedir (Usta, 2001: 143).

- a. Birincisi; turistik merkeze gelen turistlerin ihtiyaç yarattığı yeni hizmet personelinin çevredeki tarımsal alanlardan turizm alanına kayması,
- b. İkincisi ise; turistik merkeze gelen turistlerle yerli nüfus hacmine yeni bir kitlenin eklenmiş olmasıdır.

Bu aşamadan sonra, turistik yoğunlaşmanın ekonomik etkileri belirgin bir şekilde ortaya çıkmaya başlamaktadır. Üç aşama halinde ifade edilebilecek olan bu etkiler şunlardır (Usta, 2001: 143):

Birinci Aşama;

- Turistik yatırımların plansız, düzensiz ve rastlantılara bağlı olarak kontrolsüz bir şekilde yapılması,
- Yerleşim planlarının uygulanamaması,
- Arazi fiyatlarındaki düşüklük nedeniyle hızla inşa edilen tesislerin, gecekonduların, niteliksiz işletmelerin bölgeyi çirkinleştirilmesi.

İkinci Aşama;

- Arazi fiyatlarının yükselmesi,
- Spekülatif faaliyetlerin başlaması,
- Gerçekten turizme hizmet vermekten uzak, fakat “turistik” adı altında başarısız yatırımların çoğalması,
- Arazi paylaşımının gelişigüzel yapılması sonucunda lüks villaların, gecekonduların ve niteliksiz işletmelerin yan yana sıralanması.

Üçüncü Aşama;

- İlk iki aşamadaki gelişmeler sonucu ortaya çıkan dengesizlik ve çevre sorunları.

1.6.1.2 Çevresel Sonuçlar

Turizm talebinin belirli dönemlerde, belirli bölgelerde yoğunlaşmasının çevre sorunları yaratma nedeni büyük ölçüde fiziksel çevrenin zarar görmesi (tahrip olması) ile bağlantılı olarak açıklanabilmektedir.

Turizmin küresel kaynağı doğal çevredir. Turistik destinasyonların herhangi birindeki uygulamaların çevreye zarar vermesi diğer turistik destinasyonları da etkilemektedir. Doğal kaynakların tükenebilir yapıda olduğunun farkına varılması turizmde yer alan tüm tarafların (kamu organlarının, işletmelerin, turistik tüketicilerin ve yerel halkın) çevresel sorumluluk yüklenmesi gereğini ortaya çıkarmıştır (Cooper and Wahab, 2001: 322).

Bir faaliyet olarak görülen turizm, çevresel kaynaklardan yararlanmakta, atıklar oluşturmakta, çevresel ve toplumsal fayda ve maliyetler yaratmakta ve diğer endüstriler gibi enerji gereksinimi bulunmaktadır. 1980'lerin ortalarında çevreciliğin ve çevreye duyarlılığın yükselişi, turizmin çevre üzerindeki olumsuz etkilerinin tartışılmaya başlanmasına yol açmıştır. Bu tartışmalar sürdürülebilirlik kavramının küresel ölçekte ele alınması gereğini ortaya çıkarmıştır (Berry and Ladkin, 1997: 433).

Turizm sektörünün gelişimi için doğal ve suni çevrenin kalitesi büyük önem taşımaktadır. Ancak, turizmin çevre ile olan ilişkileri karmaşık bir yapıdadır. Turizm sektöründe yer alan faaliyetlerin bir bölümünün olumsuz çevresel etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler büyük ölçüde yollar, havaalanları ve turistik tesislerin (oteller, tatil köyleri, restoranlar, alışveriş merkezleri, golf sahaları ve marinalar gibi) altyapısı ile ilişkilidir. Turizmin plansız gelişiminin yol açtığı olumsuz çevresel etkiler bu gelişimin bağılı olduğu doğal kaynaklara zarar verebilmektedir.

Çevrenin bir destinasyondaki turistik tüketicilerin doğal kaynakları kullanım düzeyini kabul edilebilir değişim sınırlarını içinde karşılayamadığı noktada turizmin olumsuz etkileri ortaya çıkmaktadır. Kontrolsüz gelişen kitle turizmi tüm dünyada doğal kaynaklara yönelik potansiyel bir tehdit oluşturmaktadır. Turistik destinasyonda ciddi bir baskı oluşturan kitle turizmi erozyon, artan kirlilik düzeyi, denizlerin kirlenmesi, doğal yaşam alanlarının kaybı, tehlikedeki türlerin yok olması ve orman yangını riskinin artması gibi sorunlara yol açmaktadır. Turistik destinasyondaki su kaynakları üzerindeki artan yük, yerel halkın bu kısıtlı kaynağın kullanımı için turistik tüketiciler ile rekabete girmesine yol açmaktadır (UNEP, 2001).

Doğal ve kültürel kaynaklardan yararlanmanın çok farklı yollarını sunan turizm sektörü, aynı zamanda doğal ve kültürel mirasa zarar da verebilmektedir. Her yıl milyonlarca insan turistik faaliyetlere katılarak doğal ortamlara gitmekte, bu yoğunlaşma turistik destinasyonlarda çevresel zararlara yol açmaktadır. Turistik destinasyonlarda doğal çevreye verilen zarardan turistik tüketicilerin kendileri ve onların taleplerini karşılamak üzere, çoğu kez plansızca, yapılan tesis ve altyapı yatırımları sorumludur (Deng et.al., 2002: 423).

Bir bölgede turizm nedeni ile oluşan aşırı kalabalık ve yetersiz altyapı olanakları, doğal kaynaklar ve kamu hizmetleri bakımından sorunlara yol açabilmektedir. Bölgede doğal kaynakların korunması ve çevre kalitesi toplumun tümünü ilgilendirmekte ve zamanla bu iki unsur birbiri ile çatışmaya girebilmektedir (İçöz vd., 2002: 43). Bir bölgede turizmin gelişimi ekonomik, toplumsal, çevresel ve kültürel etkiler yaratırken, yerel halkın yaşam kalitesini de doğrudan etkilemektedir. Turizmin gelişiminin bir bölgeyi çevreleyen doğal ortam üzerindeki olumsuz etkileri, bölge halkının yaşadıkları çevrede bulmayı umdukları ekolojik bütünlüğü ve yaşam tarzını da etkileyebilmektedir. Bir bölgede turizm geliştirilirken, bölgenin yenilenebilir ve

yenilenemeyecek olan kaynakları bakımından turizmin etkilerinin yönetilmesi için çevresel ve kültürel mirasın korunması amacı hedeflenmelidir. Turizmle bağlantılı kaynakların kullanımı ve dağılımında, bunların yalnızca bugünün nesli için değil gelecek nesiller için de korunmasını sağlayacak yöntemler izlenmelidir (İçöz vd., 2002: 46).

Özet olarak; turizm talebinin belli bir bölgede yoğunlaşmasıyla ortaya çıkan bazı çevresel sorunlar kısaca aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (UNEP, 2001; UNEP, 2004).

- Doğal su kaynaklarının bozulması ya da zarar görmesi
- Göl ve deniz sularındaki kirliliğin artması
- Yoğun turizm trafiği nedeniyle doğal yaşamların tehlikeye girmesi ve ekosistemin zarar görmesi
- Hava ve gürültü kirliliğinin artması
- Çevrenin estetik görünümünün (mimari ve görsel olarak) bozulması
- Arazi talebinin artmasıyla orman ve yeşil alanların tahrip edilmesi
- Bir destinasyonda sınırlı miktarda bulunan enerji, besin ve diğer hammaddeler üzerindeki baskılar ve kaynakların aşırı tüketimi
- Biyolojik çeşitliliğin yok olması
- Katı atık ve çöp sorununun artması
- Kimyasal madde kirliliğinin artması
- Madenler, fosil yakıtlar, verimli topraklar, sulak araziler ve doğal yaşam alanları gibi yeraltı ve yerüstü kaynaklarının bilinçsiz yok olması
- Kıyı alanlarında yapılaşmanın artması
- Atmosferdeki sera gazlarının artışıyla iklim değişimlerinin yaşanması (özellikle fosil yakıtların kullanıldığı havayolu ulaşım araçları nedeniyle)
- Orman alanlarının kaybıyla erozyonun artması
- Çölleşme riski

1.6.1.3 Spekülatif Faaliyetler

Turistik tüketimin bir alan içinde gerçekleşmesi arazi ile ilgili sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Alanın değer kazanması, böyle bir gelişimin sonucu olmasına rağmen, arazinin spekülatif faaliyetlerin temel elemanı olması önlenememektedir.

Bir bölgede turizmin gelişmesine paralel olarak araziler gittikçe artan bir önem kazanmaktadır. Turizm geliştikçe, turizmin yayılma alanı içine girecek olan bölgelerde bir arazi spekülasyonu başlamaktadır. Bu noktada; arazinin değerlendirilmesi (kıymetlenmesi - valorisation) ile arazi spekülasyonunun aynı anlama gelmediği belirtilmelidir. Diğer bir deyişle; spekülasyon ve değerlendirme olayları birbirine bağlı değildir. Değerlenme; zorunlu bir özellik taşımakta ve bölgenin, işletmeye açılmasının doğal sonucu olarak bir değer kazanmasını ifade etmektedir. Spekülasyon ise, arazi fiyatlarının (menfaat – yarar sağlama amacıyla) yapay (suni) bir şekilde yükseltilmesi ile ortaya çıkmaktadır (Olalı, 1968: 184).

Turistik yoğunlaşmanın, spekülatif faaliyetlere bağlı olarak ortaya çıkardığı başlıca sorunlar Usta (2001: 145) ve Olalı (1968: 185) tarafından aşağıdaki gibi özetlenmektedir.

- Spekülasyon, bölgede kurulacak ve turizme hizmet vermeyi amaçlayan gerçek turizm işletmelerinin kuruluş maliyetini yükseltmekte, dolayısıyla yatırım ve girişim heveslerinin azalmasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra, girişimlerin çoğu, bir spekülasyon fırsatından yararlanmak amacıyla kurulmuş oldukları için konaklama (otelcilik) alt sektörünü kendilerine meslek kabul etmiş olan gerçek işletmelerin rantabilitelerini azaltabilmektedir.
- Spekülasyon, sosyal turizme hizmet verecek işletmelerin kurulmasını engelleyici yönde etki yapmaktadır.
- Spekülasyon, arazilerin büyük ölçüde emlak komisyoncularının elinde toplanmasına yol açmaktadır.
- Spekülasyon, arazi fiyatlarının çok yüksek olduğu yerlerden orta sınıfın kaçması ve çok pahalı yatırımlar yapacak kitleyi çekmesi sonucunu doğurmaktadır.

1.6.2 Turizm İşletmeleri Açısından Sonuçlar

Turizm talebinde mevsimsel dalgalanmaların olumsuz sonuçlarından büyük ölçüde etkilenen kesimlerden biri de turizm işletmeleridir.

Turizm sektörü içinde yer alan işletmelerin hemen hemen hepsi, turizmin mevsimlik karakterinin bir sonucu olarak yılın belli aylarında yoğun etkinlik

göstermekte; yılın geri kalan daha büyük bir döneminde ise yoğunluk yaşamamakta ve hatta geçici bir süre için kapanmaktadır. Bu dönemde; turizm işletmelerinin kapanması ya da işletmelerden kısmen yararlanılması; birinci planda, boş kapasite ve buna bağlı olarak da azalan gelir sonucunu beraberinde getirmektedir. Bu açıdan ele alındığında; turizm talebinin yoğun olduğu mevsimlerde turizm işletmelerinin gerçekleştirdikleri satış hacmi ile yılın diğer dönemlerinde gerçekleştirilen satış hacmi arasında oluşan fark, ulusal ekonomi açısından da önemli ekonomik kayıplara neden olmaktadır.

Mevsimselliğin turizm işletmeleri açısından yarattığı olumsuz sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir.

- Mevsimlik talep dalgalanmaları; *turistik işletme yatırımlarının cazipliğini azaltıcı* bir rol oynamaktadır. Turizmde mevsimsellik; turist kabul eden ülke / bölge ya da yörede (turistik mahalde) iş ve gelir getiren sezonun birkaç ayla sınırlı kalarak kısa sürmesine sebep olmakta, bu da turistik işletmeler için geri dönüş oranının azalmasına, sermaye geri dönüş süresinin uzamasına, yatırımdan elde edilen gelirin düşük olmasına ve nihayet kredi almak suretiyle sermaye elde etmeye engel oluşturmaktadır. Sonuç olarak turizm sektörü; mevsimselliğin etkisinden dolayı, yüksek riskli ve yatırım cazipliği olmayan bir yatırım alanı olarak algılanmaktadır. Birçok yatırımcı turizmin sezonluk özelliğinden ve talepteki istikrarsızlığından dolayı turizm sektörüne yatırım yapmaktan kaçınmaktadır (Kuşluyan ve Kuşluyan, 1998: 21). Bu durum; özellikle konaklama işletmeleri bakımından önem taşımaktadır. Çünkü bu işletmeler; turizm hareketlerinin yayılması ile doğrudan ilişki içinde bulunmaktadır. Gerçekten, çok sayıda tatil merkezinde kurulmuş olan konaklama işletmeleri, sadece yılın bir veya iki ayında dolu olmaktadır (Usta, 2001: 138).
- Turistik talebin mevsimselliğinin turistik işletmeler açısından doğurduğu ikinci olumsuz sonuç *atıl kapasite ve verimsizlik sorunudur*. Turizm hareketlerinin mevsimselliği, talebin yoğun olduğu dönemde, tesisler, teçhizat ve personelden oluşan üretken kapasitenin aşırı yüklenmesine; talebin azaldığı dönemlerde ve ölü sezonda kapasitenin atıl (boş) kalmasına veya kapasitenin altında kullanıma neden olmaktadır. Talebin zirveye ulaştığı dönemde, talebi karşılamak için hazır bekletilmesi gereken işletme

kapasitesi, talebin düştüğü dönemlerde atıl kalmaktadır. Gelirler ve karlar azalırken, işletme talebin düşük olduğu dönemde sabit maliyetlere katlanmak durumundadır. Turistik ürünlerin dayanıksız ve stoklanamaz olmasından ve üretken kapasitenin sabit olmasından (esnek olmamasından) dolayı hazır üretim kapasitesi talebin azaldığı mevsimlerde etkin ve verimli kullanılamamaktadır. Kullanılmayan kapasite işletme için üretim ve kar potansiyellerinin gerçekleşmemesidir (Kuşluvan ve Kuşluvan, 1998: 21). Sonuçta görülmektedir ki; turistik işletmelerle ilgili en büyük yoğunlaşma sorunu, rantabilitelerin zayıflığı noktasında odaklaşmaktadır. Bir yanda uzun süre boş kalan ve kullanılmayan bir kapasitenin varlığı, diğer yanda ise aynı kapasitenin yüksek mevsimdeki devrelerde ihtiyaçları karşılamadaki yetersizliği turistik işletmelerin temel sorununu oluşturmaktadır. Kaybedilen her gecemenin bir maliyeti vardır ve bu maliyetler büyük ölçüde konaklama işletmelerinin rantabilitesini azaltmaktadır. Olağan mevsimlik dalgalanmalar, turist kabul eden ülkelerdeki turizm sektörünün en yoğun dönemdeki “talebe” göre çalışmasını gerektirmekte ve sönük dönemde sektörde bir atıl kapasite ortaya çıkmaktadır. Bu durum; turizm sektöründe “talebin” hangi dönemdeki büyüklüğüne göre yatırım yapılacağı konusunda sorunlar çıkarmaktadır (Usta, 2001: 139).

- Turistik talebin mevsimselliği turizm işletmeleri için üçüncü olarak *personel sorunları* ortaya çıkarmaktadır. Birçok turistik işletmenin (özellikle konaklama işletmelerinin) düşük ve ölü sezonda maliyetleri düşürmek için ya işletmelerini kapatmak ya da personelin sayısını azaltmak zorunda kaldıkları görülmektedir. Böylece, belirli bir tecrübe kazanmış ve işletmeyi tanımış personeli işten çıkarmak durumunda kalmaktadırlar. Yeni sezonda da işletmeyi tanıyan, nitelikli personel bulmak her zaman mümkün olamayabilmektedir. İşletmeler için yeni personelin işe ve işletmeye alışması zaman almakta, bu da hizmet kalitesini olumsuz yönde etkileyebilmekte ve personel eğitimi masraflarını arttırabilmektedir. Birçok nitelikli personel sadece bu istikrarsızlık nedeniyle turizmde çalışmayı bırakarak başka iş alanlarına yönelmektedir. Bu durum, turizm sektöründe nitelikli işgören sorununu arttırmakta ve sürekli olarak yeni nitelikli personel yetiştirme gereğini ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca; sezonluk olarak çalıştığı ve sezon sonunda işine son verileceğinin bilincinde olan personel, iş tatminsizliği ve motivasyon eksikliği yaşamakta, kendi geleceğini işletmenin geleceğinde

hissetmediği için işe kendini verememekte ve sonuçta hizmet kalitesinin düşmesine sebep olmaktadır. Buna ek olarak, geçici olarak istihdam edilen personel arası ilişkilerin, işletme kültürü oluşturma olanağının, eğitim ve terfi fırsatlarının en düşük seviyede kalması da mevsimsel işgücünün motivasyonunu ve iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Kuşlivan ve Kuşlivan, 1998: 21). Nitelikli personelin, geçici bir faaliyet için işe ciddiyetle bağlanamamasının yanı sıra; geçici işler için talep edilen ücretlerin, sürekli işlerdeki ücretlere oranla yüksek olması rantabiliteyi olumsuz yönde etkilemektedir (Usta, 2001: 140).

- Turistik talebin mevsimselliğinin turizm işletmelerinde yarattığı olumsuz sonuçlardan bir diğeri ise *hizmet kalitesinin düşmesidir*. Bir hizmetin aşırı kullanımı (aşırı talep) ya da az kullanımı (düşük talep) tasarlanan ve belirlenen hizmeti sağlamayı engelleyerek; hizmet kalitesinde tasarlanan ile verilen hizmet arasında bir fark oluşturmakta ve hizmet kalitesinin düşmesine yol açmaktadır. Örneğin; hizmet için talep maksimum kapasiteyi aştığında, işgörenlere ve işletmenin olanaklarına aşırı yükleme olduğu için hizmet kalitesi düşebilmektedir. Bazı tüketiciler hizmetten hiç faydalanmadan geri çevrilebilmektedir. Talebin düşük olduğu dönemlerde ise fiyatları düşürmek ve verilen hizmet çeşit ve olanaklarını kısmak gerekebilmektedir. Böylece; tüketici profili, pazar bölümü ve hizmetin doğası değişirken, bazı tüketicilerin beklentisi doğrultusunda hizmet verememe sorunu ortaya çıkmaktadır. Örneğin; bir şehir otelinde, yaşlı turistler ve iş adamları hafta sonunda aile ve çocukların istilasından rahatsız olabilmektedir. Çünkü hafta sonu otele çekilen ve yeni pazar bölümünü oluşturan aile ve çocuklar, turistler ve iş adamlarının umdukları hizmetin kalitesini etkilemektedir. Yüksek sezonda üretken kapasiteye (tesis, teçhizat, personel) aşırı yüklenme, düşük sezonda işletmeye birbiriyle uyumlu olmayan tüketici karması çekilmesi ve fiyatların düşürülmesi yukarıda belirtilen personel sorunları ile birleşince turistik işletmelerde hizmet kalitesinin düşmesine sebep olabilmektedir (Kuşlivan ve Kuşlivan, 1998: 21).

Turizm talebinin mevsimlik bir özellik göstermesi yalnızca turizm işletmeleri açısından değil, turistik olmayan işletmeler açısından da sonuçlar yaratabilmektedir. Turizm sektörünün mevsimsellik özelliğinin bir sonucu olarak çoğunluğun yüksek sezonda seyahate (tatile) çıkma isteği; bu dönemlerde endüstriyel üretimin

düşmesine ve çoğunluğun yıllık tatil iznini kullanması nedeniyle işlerin yavaşlaması ya da aksamasına da neden olabilmektedir.

1.6.3 Turistik Tüketiciler Açısından Sonuçlar

Turizm sektöründe mevsimselliğin tüketiciler açısından ortaya çıkardığı sonuçlar iki temel grupta ele alınabilmektedir. Bu gruplar:

- a. Seyahate (tatile) çıkanlar - Turistik tüketiciler - Efektif turistler
- b. Seyahate (tatile) çıkmayanlar - Turizm hareketlerine katılmayanlar

Mevsimselliğin turizm faaliyetlerine katılanlar (turistik tüketiciler) açısından yarattığı sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Olalı, 1968: 171; Olalı ve Timur, 1988: 378; Usta, 2001: 137; Kuşluyan ve Kuşluyan, 1998: 22):

- Yüksek sezonda; turizm işletmeleri tüm yılın başarısı için yeterli gelir elde etmeye çalışmakta ve yoğun talep karşısında turistik ürünlerin fiyatları artış göstermektedir. Diğer bir deyişle; turistik tüketiciler için tatil maliyetleri yükselmektedir. Turistik arz ve talep arasındaki dengesizlik, fiyatları yükselterek mevsimlik enflasyon yaratmaktadır.
- Yüksek sezonda; turistik mal ve hizmetlerin kalitesinde genel bir düşme eğilimi görülebilmektedir. Hizmet kalitesinin düşmesine, hizmet kapasitesini oluşturan tesis, teçhizat ve personele aşırı yüklenme sebep olmaktadır. Hizmet kalitesinin düşmesi; plaj, restoran ve önbüroda kalabalıktan dolayı beklemeler ve hizmetin gecikmesi ya da aşırı rezervasyon sonucu yaşanan sorunlar şeklinde kendini göstermektedir. Bütün bunlar; tüketici tatminsizliğine, turist kabul eden ülke / bölge / yöre ya da turizm işletmeleriyle ilgili kötü tanıtıma neden olabilmektedir.
- Konaklama işletmelerinde olduğu kadar ulaştırma araçlarında da seyahat eden kişi sayısındaki artışa bağlı olarak yoğunluk yaşanmakta ve turistik tüketiciler yüksek fiyatlarla, kalabalık bir biçimde seyahat etmek zorunda kalmaktadırlar.
- Yoğun sezonda; turistik tüketicilerin emniyet ve güvenliğini sağlamak da zor bir hal almaktadır. Bu dönemde; seyahat ve konaklama koşullarında güvensizlik ortaya çıkmakta ve riskler artmaktadır.

- Yüksek sezonda seyahate çıkan turistik tüketiciler; ulaştırma ve konaklama işletmelerinin en yoğun olduğu, hizmetlerin gereği gibi yapılamadığı ve rahatlık ortamının en düşük düzeye indiği zamanlarda turizm faaliyetlerine katılma zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadır.
- Yüksek sezonda; turistik tüketicilerin çoğunun aynı zamanda aynı yerlere gitmesi nedeniyle; gar, liman, karayolu, havayolu, konaklama vb. işletmelerde izdiham doruk noktasına ulaşmaktadır.
- Yüksek sezonda; hizmetlerden yararlanmak isteyen turistik tüketicilerin, turistik hizmetleri arz edenlerde yoğunluk nedeniyle zaman kayıpları büyük boyutlara ulaşmaktadır.

Turizmde mevsimsellik; yalnızca seyahate çıkan turistik tüketiciler açısından değil, seyahate çıkamayan kişiler açısından da ele alınmaktadır. Toplumda; tatile çıkamayan kitlelerin varlığı, toplumsal dengesizliklerin ve huzursuzlukların kaynağı olabilmektedir. Ayrıca; çağdaş turizm politikalarının temel ilkelerinden olan, turizmin geniş kitlelere ulaştırılması hedefi büyük ölçüde başarısızlığa uğrayabilmektedir. Çünkü fiziksel yorgunluğun giderilmesi, uygar biçimde dinlenme, ruh sağlığının sürdürülmesi, doğadan daha çok yararlanma ve eğlence olanakları gibi boş zaman etkinlikleri yoğunlaşma tarafından bir engellemeyle karşılaşmaktadır. Böylece bu kitlelerde, tatil yapanlara karşı bir kıskançlık ve eksiklik duygusu ortaya çıkmaktadır (Olalı ve Timur, 1988: 379; Usta, 2001: 138). Diğer bir deyişle; insanların belirli dönemlerde yaşadıkları yerleri terk etmeleri, seyahate katılmayanlarda terk edilmişlik hissi uyandırmaktadır (Kuşlvan ve Kuşlvan, 1998: 22).

Diğer yandan; kitle halinde insanların, turist gönderen ülke ya da bölgeden (turistik mahreçten) ayrılması, seyahate çıkamayarak burada kalanlara sunulan hizmetlerde de bir takım aksamalara neden olmaktadır.

1.6.4 Yerel Halk Açısından Sonuçlar

Mevsimsel olarak turizm talebinin bazı dönemlerde zirveye ulaşması, turizm talebinin mekansal olarak da yoğunlaşması ile birleşince turist kabul eden bölge (turistik mahal) ve yerel halk açısından da sorunlar ortaya çıkarabilmektedir.

Turistik mahal ve yerel halk açısından mevsimselliğin en belirgin sonuçları; yaz aylarındaki (yüksek sezondaki) kalabalık, kalabalık caddeler, ağır işleyen trafik, park alanlarının olmayışı, hizmetler ve ören yerleri için sıra bekleme olarak kabul edilmektedir. Turist kabul eden birçok bölgede (mahalde) nüfus, yüksek sezonda fazlaca artmakta, yaz aylarında alt yapı ve hizmetler yetersiz kalabilmektedir. Hizmet seviyesinin korunması için; daha fazla polis, sağlık ve temizlik personeline ihtiyaç olmaktadır. Yeterli personel, tesis ve teçhizat sağlanamadığında, hizmetlerde bir azalma ve hem ziyaretçi hem de yerel halk için hizmet kalitesinde bir düşme söz konusu olmaktadır (Kuşluvan ve Kuşluvan, 1998: 22).

Diğer yandan; turist kabul eden bölgede turistik tüketicilerin belirli dönemlerde fazlaca yoğunlaşması, turistik tüketime konu olan mal, hizmet ya da faaliyetlerin fiyatlarında artışa neden olduğunda, bu bölgede sürekli olarak kalan yerel halk açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Yüksek sezon dışında fiyatlar normal düzeyde iken, turizm faaliyetlerinin canlandığı ve yoğunlaştığı dönemlerde aynı mal ya da hizmeti daha pahalıya almak zorunda kalan yerel halk, turistik tüketicilerin varlığından rahatsızlık duyabilmektedir.

Benzer şekilde; yoğunlaşan turizm faaliyetleri, kimi zaman yerel halkı rahatsız edecek boyutlara ulaşabilmekte ve yerel halk ile turistik tüketiciler arasında sorunlara yol açabilmektedir. Yine; yerel halk ile turistik tüketiciler arasındaki dini, kültürel ve toplumsal farklılıklar, turizm faaliyetlerinin gelişimi açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Ayrıca; turizm etkinliğinin belirli zamanlarda, belirli yerlerde artması flora ve fauna üzerinde de olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir. Doğanın bilinçsizce tahrip edilmesi, çirkin yapılaşmanın artması, doğal kaynakların bilinçsizce tüketimi, deniz, göl, akarsu, plaj ve sahillerde görülen kirlilik oranının artması bu sonuçlardan bazıları olarak sıralanabilmektedir.

1.6.5 Turizm Sektöründe İstihdam Edilenler Açısından Sonuçlar

Turizmde mevsimselliğin, turizm sektöründe çalışanlar açısından yarattığı olumsuz sonuç genel olarak “mevsimsel istihdam sorunu” olarak özetlenmektedir. Bu sorun; turizm sektöründeki işgücü kullanımının durumunu yansıtmaktadır.

Emek-yoğun bir üretim tarzına sahip bir sektör olarak turizmde çalışanların önemli sayılabilecek bir oranı mevsimsel personel olarak işe alınmakta ve çoğu zaman; sezon dışında, isteğe bağlı olmadan işletmeden ayrılmak durumunda kalmaktadır. Bu durum; çalışan için, işletme, çalışılan bölge ya da yörenin değişimine neden olarak çalışma hayatında istikrarsızlığı yaratmaktadır. Bu istikrarsızlık; personelin iş tatminini, motivasyonunu ve sunduğu hizmetin kalitesini etkilemektedir (Kuşluyan ve Kuşluyan, 1998: 22).

Yoğun (yüksek) sezon boyunca, nitelikli personel ihtiyacı oldukça fazla olan sektör işletmelerinin, diğer aylarda düşen taleple birlikte bu personeli işten çıkarmak zorunda kalmaları – daha genel bir yaklaşımla – turizmdeki istihdamın mevsimlik olması, turizm sektöründe çalışanların ölü sezonda iş bulma olanaklarını kısıtlamaktadır. Çünkü turizm alanında uzmanlaşmış kişilerin sezon dışında çalışma olanağı oldukça sınırlıdır. Bu kişilerin özellikleri göz önünde tutulduğunda; bir başka alanda istihdam edilmelerinin güçlüğü kabul edilecektir (Olalı ve Timur, 1988: 379).

Yukarıda yer alan nedenlerden dolayı özellikle mevsimlik turizm işletmelerinde personel sorunları sıklıkla yaşanmaktadır. Bu sorunların başında; nitelikli personelin geçici bir faaliyet için işe ciddiyetle bağlanmaması, işler belirli dönemlerde yoğunlaştığı için personelin diğer zamanlarda tembelleşmesi, mesleki eğitim ve kariyer planlamasında engellerin oluşması ve turizm sektöründe çalışmaktan hoşlanmaması gibi konular gelmektedir. Mevsimselliğin turizm sektöründe istihdam edilenler açısından yarattığı sonuçlar, çalışmanın ikinci bölümünde detaylı olarak ele alınmaktadır. Turizm sektöründe mevsimselliğin sonuçları Tablo 3’de ana hatlarıyla özet olarak yer almaktadır.

Turizm sektöründe mevsimselliğin nedenleri ve sonuçları detaylı bir biçimde incelendikten sonra; sektörde mevsimselliğin yarattığı olumsuz sonuçları gidermek, turizm faaliyetlerini tüm yıla yayarak bu sektörden elde edilen gelirden artış sağlamak ve mevsimsel talep dalgalanmaları nedeniyle turizm işletmelerinin karşı karşıya kaldığı sorunları gidermek için mevsimselliğin yönetimi konusu ele alınmalıdır. Bu nedenle; birinci bölümün son konusu, mevsimselliğin mikro ve makro düzeyde yönetimi ile ilgilidir.

1.7 TURİZM SEKTÖRÜNDE MEVSİMSELLİĞİN YÖNETİMİ

Turizm talebindeki dalgalanmalar ve sektörün mevsimsellik özelliğinin bir sonucu olarak hizmet işletmelerinde arz ve talep arasında bir denge kurmak çoğunlukla zordur.

Endüstriyel ürünlerde malların stoklanarak bekletilmesi yolu ile bu denge kurulabilmekte; ancak, hizmet üreten işletmelerde üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleşmesi gerekliliği ve esnek olmayan hizmet kapasitesi nedeniyle bu denge kolaylıkla sağlanamamaktadır.

Turistik talep dalgalanmaları karşısında arz – talep dengesini sağlamak için başvurulabilecek stratejiler *mikro* ve *makro* stratejiler olmak üzere iki grupta incelenmektedir (Kuşluvan ve Kuşluvan, 1998: 24). Mevsimselliğin yönetimi için geliştirilen mikro ve makro stratejiler Şekil 3' de topluca gösterilmektedir.

1.7.1 Mikro – İşletme Ölçeğinde Yönetim Stratejileri

Mevsimselliğin yönetiminde ele alınan mikro stratejiler genellikle işletme düzeyinde uygulanabilecek stratejileri kapsamaktadır. Mikro yönetim stratejilerini; arz kapasitesini (üretken kapasiteyi) değiştirmeye (esnekleştirmeye) yönelik stratejiler ve talep seviyesini değiştirmeye yönelik stratejiler olarak iki başlık altında incelemek mümkündür (Kuşluvan ve Kuşluvan, 1998: 24).

Diğer bir deyişle; mikro yönetim stratejilerinin bir bölümü arz ve kapasite yönetimine, diğer bölümü ise talep yönetimine ilişkin olarak ele alınmaktadır.

1.7.1.1 Arz ve Kapasite Yönetimi

Mevsimselliğin mikro (işletme) düzeyde yönetimi açısından ele alınan ilk strateji arz kapasitesini değiştirmeye ya da esnekleştirmeye yönelik olan arz ve kapasite yönetimi konusudur.

Tablo 3: Turizm Sektöründe Mevsimselliğin Sonuçları

Yönetimler Açısından Sonuçlar	Turizm İşletmeleri Açısından Sonuçlar	Turistik Tüketiciler Açısından Sonuçlar	Yerel Halk Açısından Sonuçlar	Turizm Sektöründe İstihdam Edilenler Açısından Sonuçlar
<p>EKONOMİK SONUÇLAR</p> <ul style="list-style-type: none"> Turistik mal / hizmet fiyatlarında yükselme Enflasyonun artması Arazi fiyatlarında yükselme <p>ÇEVRESEL SORUNLAR</p> <ul style="list-style-type: none"> Doğal yaşamların tehlikeye girmesi Ekosistemin zarar görmesi Çevre ve gürültü kirliliğinin artması Estetik görünümün bozulması Yeşil alanların yok olması Katı atık sorunu Kaynakların yok olması Yapılaşmanın artması <p>SPEKÜLATİF FAALİYETLER</p> <ul style="list-style-type: none"> Kuruluş maliyetlerinin yükselmesi Rantabilitenin azalması 	<ul style="list-style-type: none"> Turizm yatırımlarının yüksek riskli olarak algılanması Turizm yatırımlarının cazipliğini kaybetmesi Sermaye geri dönüş süresinin uzaması İşletmelerde atıl (boş) kapasite ve verimlilik sorununun ortaya çıkması Mevsimselliğe bağlı personel sorunlarının ortaya çıkması Hizmet kalitesinin düşmesi Diğer işletmeler için üretimin düşmesi ve çalışanların çoğunluğunun yıllık izne çıkmak istemesi 	<ul style="list-style-type: none"> Yoğun taleple birlikte turistik mal ve hizmetlerin fiyatlarında artış yaşanması Turistik tüketiciler için tatil maliyetlerinin yükselmesi Yüksek sezonda turistik mal ve hizmet kalitesinde düşüşlerin gözlenmesi Yoğunlaşmanın sonucu hizmetin gecikmesi, bekleme süresinin uzaması ya da hizmetin verilememesi gibi durumların artışı Tüketici tatminsizliğinin artması Turistik tüketicilerin emniyet ve güvenliğini sağlamanın zorlaşması İzdihamın yaşanması 	<ul style="list-style-type: none"> Yüksek sezonda turist kabul eden bölgedeki insan kalabalığı Kalabalık caddeler Ağır işleyen trafik Hizmetler ve ören yerleri için bekleme süresinin artması Alt yapıda eksikliklerin ortaya çıkması Hizmet düzeyinin korunması için daha fazla güvenlik, sağlık ve temizlik personeline ihtiyaç Yerel halka sunulan hizmetlerin kalitesinde düşüş Fiyat artışlarının yerel halkı etkilemesi Turistik tüketiciler ve yerel halk arasında dünü, kültürel ya da toplumsal farklılıklar 	<ul style="list-style-type: none"> Mevsimsel istihdam sorunu Personelin; sezon dışında kendi isteği dışında işten ayrılmak zorunda kalması Sık iş değiştirme nedeniyle çalışma hayatında istikrarsızlık Mevsimlik çalışmada personelin iş tatmini ve motivasyonunun düşmesi Mevsimlik personelin, sezon dışında kolayca iş bulamaması Personelin işi geçici olarak kabul etmesiyle işe ve işletmeye ciddiyetle bağlanamaması Kariyer planlamasında engellerin çıkması Hizmet kalitesinde düşüklüklerin yaşanması

Mevsimselliğin yönetimi için ana hedef arz ve talep arasında bir denge sağlayabilmektir. Hizmet işletmelerinde arz – talep dengesi 4 şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar sırası ile aşağıda belirtilmiştir (İçöz, 2001: 45; İçöz, 2005a: 119):

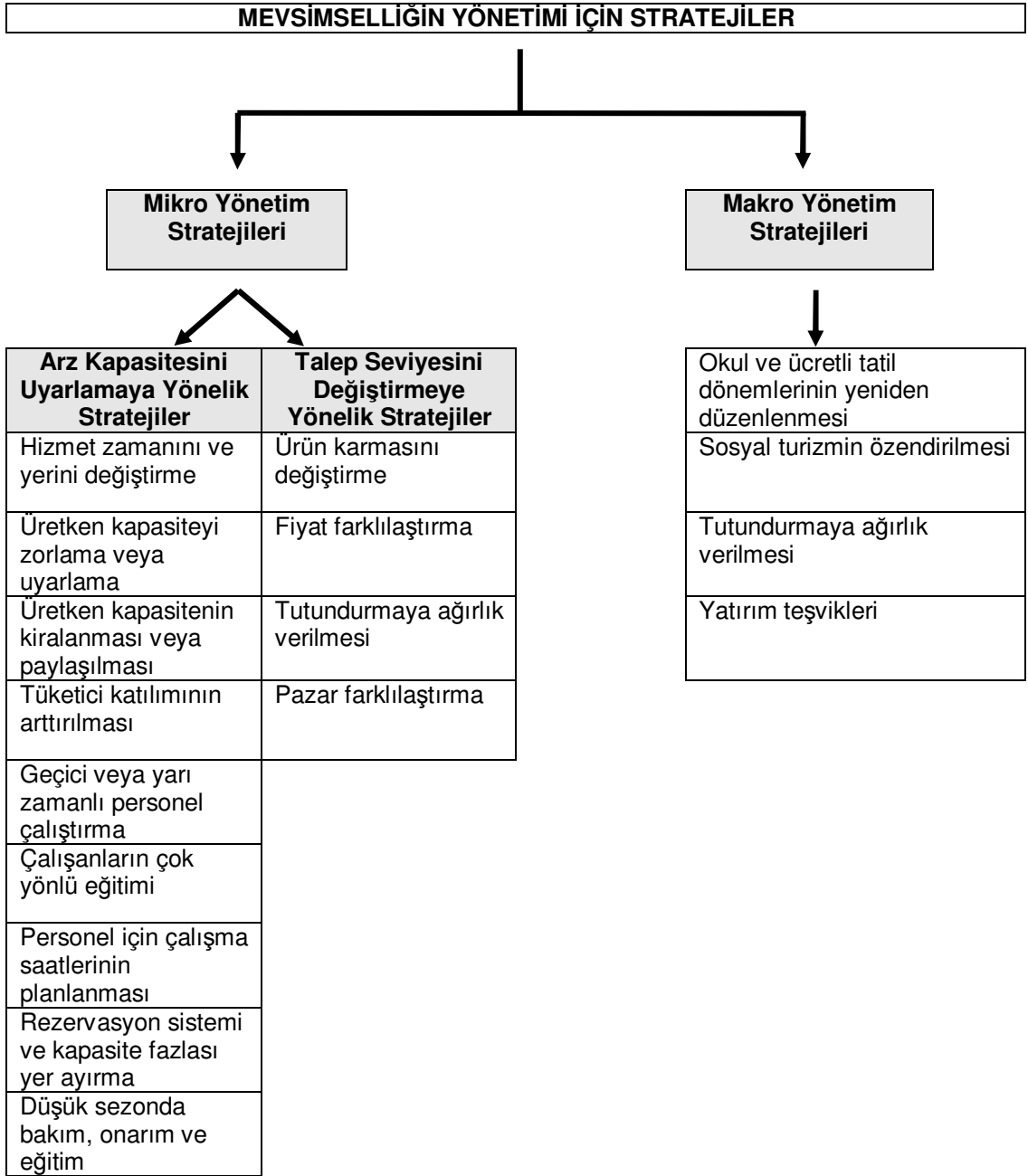
- **Talep maksimum kapasiteyi aşabilir^a (Aşırı talep):** Bu durumda, bazı tüketiciler işletmeyi kullanamamakta ve geri çevrilmek zorunda kalmaktadır. İşletme, potansiyel gelir kaybına uğramaktadır. Uzun vadede ise, istikrarlı bir talep fazlalığı varsa, kapasitenin artırılması gerekmektedir.
- **Talep optimum kapasiteyi aşabilir^b:** Bu durumda, tüketiciler geri çevrilmez, fakat hizmet kalitesinde gerileme ortaya çıkabilmektedir. Hizmet kalitesindeki düşüş ise müşteri memnuniyetsizliğine neden olmaktadır. Bu tür durumlarda; daha fazla personel istihdam ederek ve sunulması gereken işlemler hızlandırılarak çözüm bulunabilmektedir.
- **Talep ile optimum kapasite dengede olabilir:** Böyle bir durum kuşkusuz işletme için en ideal durum olmaktadır. Çünkü hem yönetim hem de müşteriler memnundur. İşletme için temel pazarlama hedefi, değişen tüketici tercihleri ve artan rekabet ortamı da göz önüne alınarak mevcut durumun korunmasıdır. Bu durumda; kapasiteye aşırı yükleme söz konusu değildir. Tüketiciler gecikme olmadan kaliteli hizmet alabilmektedirler.
- **Talep optimum kapasitenin altında kalabilir: (Atıl Kapasite)** Böyle bir durumda; işletmenin kaynakları yetersiz kullanılmakta ve işletmenin uzun vadede varlığını sürdürmesi tehlikeye girmektedir. Kapasitenin gereğinin altında kullanılması verimsizliğe ve düşük karlara neden olmaktadır.

Turistik işletmeler, üretken kapasiteyi turizm talebinin mevsimsel dalgalanması karşısında etkin, verimli ve karlı bir şekilde mevsimsel, haftalık ya da günlük olarak yönetmek durumundadır. Çünkü üretken ve sabit kapasitenin dalgalanan talep karşısında etkin kullanımı önemli bir başarı faktörüdür.

^a **Maksimum Kapasite;** bir işletmenin bütün olanaklarını kullanarak alabileceği en fazla müşteri sayısını ifade etmektedir.

^b **Optimum Kapasite;** işletmenin fazla zorlanmadan en uygun koşullarda ve en verimli olarak çalışabileceği kapasiteyi ifade etmektedir.

Şekil 3: Mevsimselliğin Yönetimi İçin Stratejiler



Kaynak: Kuşluvan ve Kuşluvan, 1998, s.24

Yönetim açısından turistik işletmelerin bazı dönemlerde ve zaman dilimlerinde kapasitenin çok altında faaliyet göstermesi yeni talep yaratma ve talebi arttırma, bazı zaman dilimlerinde ise yoğun ve aşırı talebi sezona yayma zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır (Kuşluvan ve Kuşluvan, 1998: 23).

Turizm işletmeleri açısından turistik talebin mevsimsel dalgalanması karşısında arz ve talebin etkin bir şekilde yönetilmesi ve bunları uyumlaştıracak stratejilerin tasarlanması için birinci adım; her turizm işletmesinin üretken kapasitesi ve bu üretken hizmet kapasitesi üzerindeki “kapasite kısıtlayıcılarını” (sınırlayıcılarını) anlaması gerekmektedir. Turistik işletmeler için; tesis (otel, restoran), teçhizat (uçak, yatak, koltuk), personel, olanaklar ve bütün bunları kullanma zamanı üretken kapasiteyi oluşturmaktadır (Kuşluvan ve Kuşluvan, 1998: 23).

Turizm işletmeleri üzerinde **birinci** sınırlayıcı zaman kısıtlamasıdır. Hizmet işletmeleri belirli bir olanağı, tesisi ve kullanma zamanını satmaktadır. Turistik hizmetler üzerindeki zaman kısıtlaması; turistik ürünün (üretken kapasitenin) dayanıksız olması, stoklama olanağının olmaması ve aynı anda üretilip tüketilme özelliğinden kaynaklanmaktadır. İmalat işletmelerinin tersine hizmet sağlayan turizm işletmeleri, talebin düşük olduğu dönemlerde hizmeti depolayarak talebin yükseldiği dönemler için stoklama, depolama olanağına sahip değildir. Eğer kullanıma hazır kapasite belirli bir dönemde kullanılmazsa, potansiyel karlar üretken kapasite kullanılmadığı için kaybolmuş demektir (Kuşluvan ve Kuşluvan, 1998: 23).

Üretken kapasite üzerindeki **ikinci** sınırlayıcı tesis ve teçhizat kısıtlamasıdır. Birçok turistik işletmenin hizmet kapasitesinin bir parçasını oluşturan tesis ve teçhizat, kısa vadede büyük ölçüde sabittir. Örneğin; bir otelin sınırlı yatak kapasitesi, bir uçağın sınırlı sayıda koltuk kapasitesi vardır. Talebin yoğun olduğu dönemlerde hizmet kapasitesini kısa vadede artırma ve talep düştüğünde azaltma tasarrufu çok sınırlıdır. Dolayısıyla; belirli bir zamanda otellerin satışa hazır oda sayısı ya da bir uçaktaki koltuk sayısı sunulacak hizmet kapasitesine bir üst sınır, bir kısıtlama getirmektedir (Kuşluvan ve Kuşluvan, 1998: 23).

Tesis ve teçhizat sınırlamaları ile yakından ilgili **üçüncü** kapasite sınırlayıcı emek ya da personel kısıtlamasıdır. Sabit bir personel sayısına sahip olan turistik işletmelerde talep dalgalanmaları söz konusu olduğunda; yüksek talep düzeyinde personele bir yüklenme, düşük talep düzeyinde ise atıl personel söz konusu olacaktır. Ancak; fiziksel kapasiteye oranla üretken kapasite olarak personel daha değişken ve esnek kabul edilmektedir.

Mevsimselliğin yönetiminde arz kapasitesini uyarlamaya yönelik stratejiler; operasyonel ve insan kaynakları odaklı olup, üretken kapasitenin ne olduğunun ve arz kapasitesini talep seviyesine eşit hale getirmedeki sınırlamaların neler olduğunun anlaşılmasını gerektirmektedir. Arz kapasitesini uyarlamaya yönelik stratejiler aşağıdaki gibi 9 grupta incelenmektedir (Kuşluvan ve Kuşluvan, 1998: 25):

- a. Hizmet Zamanını ve Yerini Değiştirme:** Turistik işletmeler yıl içinde hizmet verdikleri dönemi planlayarak talep dalgalanmasına karşı bir önlem alabilmektedirler. Örneğin; kıyı otelleri, talebin düşük olduğu kış döneminde - başabaş noktasına ulaşamadıkları için – oteli açık tutarak sabit maliyetlere katlanmak yerine, otelin bazı bölümlerini ve ünitelerini ya da tamamını kapatabilmektedir. Böylece oteller; açık oldukları, faaliyet gösterdikleri zamanları değiştirerek bazı sabit maliyetlerden kurtulabilmektedir. Aynı şekilde havayolları, talebin seyrine göre sefer sayılarını ve uçuş saatlerini değiştirebilmektedir. Diğer yandan; birçok turistik işletme için hizmetin verildiği yeri değiştirmek ya da hizmeti tüketiciye taşımak mümkün değildir. Ancak; ulaştırma işletmeleri gibi kısmen esnek işletmeler, hizmet verdiği hatları değiştirerek talep dalgalanmalarına göre hizmetin yerini değiştirebilirler.
- b. Üretken Kapasiteyi Zorlama veya Uyarlama:** Üretken kapasiteyi zorlama, turistik talebin yoğun olduğu dönemlerde uygulanabilecek bir arz yönetim stratejisidir. Yüksek sezonda, tesis ya da teçhizatın kullanım sürelerini uzatma, personelin daha uzun süre çalıştırılması söz konusu olabilmektedir. Ayrıca; restoranlara yeni masa ve sandalye ekleyerek, uçaklarda iki koltuk arası mesafeyi küçülterek, yeni koltuk monte ederek kısmi kapasite artırımları mümkün olabilmektedir. Ancak; bu stratejiyi uygularken üretken kapasiteyi zorlamanın hizmet kalitesi ve kapasite üzerindeki etkileri göz önüne alınmalıdır. Personeli ve diğer üretken kapasiteyi zorlama stratejisi, kaynakların eskimesine ve yıpranmasına, hizmet kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Onun için bu strateji kısa süreli kullanılmalıdır. Ayrıca; talep dalgalanmalarına bağlı olarak iyi bir tasarımla, hizmet kapasitesinin bir kısmı değiştirilerek talep seviyesine uyarlanabilmektedir. Örneğin; oteller iki oda arasında kilitli bir kapı bırakarak yoğun sezonda iki ayrı tüketiciye satabilmekte, talebin düşük olduğu dönemlerde ise ortadaki kapı açılarak suit oda haline dönüştürebilmektedir. Diğer yandan; havayolları, pazar talebinin

dalgalanmalarına göre sefere çıkacak uçak türünü belirlemektedir. Örneğin; Boeing 777 tipi bir uçağın içindeki koltuk ve bölümleri kısa sürede değiştirmek mümkündür.

- c. Üretken Kapasitenin Kiralanması veya Paylaşılması:** Turistik işletme yatırımları; tesis ve teçhizat gibi üretken kapasiteye büyük yatırımlar gerektirmektedir. Büyük yatırımlar gerektiren bu üretken kapasitenin talebin düşük olduğu dönemde atıl kalmaması için bir yöntem de, tesis ve teçhizat için düşük sezonda başka kullanım olanakları bulmak, kiraya vermek ya da yüksek sezonda üretken kapasiteyi kiralamaktır. Özellikle havayolu işletmeleri yoğun dönem ya da sezonlarda; uçağı satın almaktansa kiralamayı tercih etmektedirler. Bazı havayolları için ise uçaklarını düşük sezonda başka havayolu işletmelerine kiraya vermek oldukça yaygındır. Benzer şekilde konaklama işletmeleri de yoğun sezonda geçici olarak tesis kiralayabilmektedir. Diğer bir alternatif de üretken kapasiteyi paylaşmaktır. Havayolu işletmeleri; bu şekilde, yıllarca işbirliği yapmıştır. Küçük havayolu işletmeleri aynı kapıları, bagaj yükleme – boşaltma teçhizatını ve yer hizmeti personelini paylaşmaktadır.
- d. Tüketici Katılımının Arttırılması:** Talep dalgalanmalarının yönetimi için diğer bir strateji, tüketici katılımının talebin yoğun olduğu dönemde arttırılmasını mümkün kılan bir arz kapasitesi tasarımı ile ilgilidir. Kısaca “kendine hizmet” (self-servis) olarak adlandırılan bu hizmet sağlama sisteminin en iyi uygulayıcıları, hızlı yiyecek – içecek hizmeti veren restoranlardır. Bu hizmet sağlama sisteminde tüketici (burada kendine hizmet veren durumundadır) yalnızca siparişini sınırlı bir menüden vermek ve yiyecek ya da içeceğini almakla kalmayıp, çoğu zaman kullandığı masayı da temiz bir halde bırakmaktadır. Bunun karşılığında tüketici, daha hızlı hizmet ve daha ucuz yiyecek – içecek beklentisi içinde olmaktadır. Bu stratejinin hizmet üreticisine büyük yararları vardır. Bir hizmet sağlayıcı olarak tüketici ihtiyaç duyulduğunda emek (hizmet) sağladığından, hizmet üreticisinin daha az personel çalıştırması mümkündür. Böylece hizmet verme kapasitesi sabit olmamakta ve talebe bağlı olarak değişmektedir. Bu stratejinin bazı olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Verilen hizmetin kalitesi tamamen hizmet üreticisinin kontrolü altında değildir. Ön büroda check-in kartının müşterilerce doldurulması ya da otellerde yiyecek ve içeceklerin açık büfelerde sunulması bu stratejiye verilebilecek örneklerdendir.

- e. Geçici veya Yarı Zamanlı Personel Çalıştırma:** Talebin yoğun olduğu dönemler; uzun vadede istikrarlı ve tahmin edilebilir bir dalgalanma gösteriyorsa (restoranlarda öğle ve akşam saatlerinde, otellerde yaz sezonunda olduğu gibi) kadrolu personel yerine geçici ya da yarı zamanlı (part-time) personel çalıştırılabilmektedir. Yarı zamanlı çalışanlar, işgücü kaynağı olarak hazır bekleyen personeldir. Eğer iş için beceriler ve eğitim en alt düzeyde ise, geçici ya da yarı zamanlı çalışabilecek olan işgücü; yüksekokullardan, liselerden, emeklilerden veya gelirine ilave olarak ek gelir elde etmek isteyenlerden oluşturulabilmektedir. Bu stratejide işletmenin emek kaynağı talep seviyesine uyumlu hale getirilmektedir. Bu strateji en belirgin şekilde resort otellerin yaz sezonunda geçici personel istihdam etmesi ve kışın işten çıkarmaları şeklinde olmaktadır. Ancak bu stratejide, geçici ya da yarı zamanlı personel çalıştırmanın olumsuz sonuçları dikkate alınmalıdır. Geçici personelde; işletme için fazladan çaba harcayacak bağlılığın, azmin ya da isteğin olmaması, verimliliğin azalması, motivasyonun yok olması ve şirkete bağlılık duyulmaması gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Ayrıca; geçici personel kullanımı, işletmenin eğitilmiş ve kalifiye işgücü geliştirmesi sayesinde stratejik rekabet avantajı sağlamasını da olumsuz yönde etkilemektedir (Krakover, 2000: 461).
- f. Çalışanların Çok Yönlü Eğitimi:** Turizm işletmelerinde verilen hizmet; farklı operasyonların ve hizmet eylemlerinin birleşimidir. Bazen; bazı hizmet eylemleri yoğun iken, diğer hizmet eylemleri atıl durumda kalabilmektedir. (Örneğin; otel işletmelerinde, yemek saatlerinde önbüronun yoğun olmamasına karşın, restoranların yoğunluk yaşaması gibi) Eğer işletmede işgörenler çok yönlü olarak eğitilebilirse, çalışanlar işletmede bir hizmete yönelik talebin dalgalanmasına bağlı olarak ihtiyaç olduğunda farklı görevleri yerine getirebilirler. Bu durum; çalışanların etkinliğini artırır ve bir hizmet eylemi için talep düşük olduğunda, atıl kalan personel talebin yoğun olduğu diğer bir hizmet eylemini yerine getirebilir. Böylece; bir hizmete yönelik talebin düşük ya da hiç olmadığı zamanlarda personelin boş kalması önlenmiş olur. Örneğin; birçok havayolu işletmesi personelini çok yönlü eğiterek "biletleme" işlevini gören personeli, gerektiğinde "bagaj yükleme" kapsamında görevlendirebilecek şekilde eğitmektedir. Aynı şekilde; hızlı yiyecek-içecek sunan işletmeler de çalışanların çok yönlü eğitimi sayesinde, esnek emek kapasitesi yaratabilmekte ve talebin yoğun olduğu dönemde her

bir işgören uzmanlaştığı işte çalışırken, talebin düşük olduğu dönemlerde işler daha az sayıda personele dağıtılabilmektedir.

- g. Personel İçin Çalışma Saatlerinin Planlanması:** Üretken kapasiteyi esnek hale getirerek talep seviyelerine göre üretken kapasite oluşturmanın bir yolu, personelin çalışma saatlerinin bir plana bağlanmasıdır. Çalışma saatleri planlaması; günlük olarak hizmeti sağlayan personel açısından hizmet kapasitesinin (arz) talebe cevap verecek duruma getirilmesidir. Günün değişik saatlerine ya da haftanın değişik günlerine göre gereksinim duyulacak personel miktarı, talep tahminine veya geçmiş talep analizlerine göre belirlenmektedir. Çalışma saatleri planlamasıyla; talebin yoğun olduğu dönemde yeterli emek arzı hazır bulunurken, talebin düşük olduğu dönemde emek arzının atıl kalması engellenmiş olur.
- h. Rezervasyon Sistemi ve Kapasite Fazlası Yer Ayırma:** Turistik talep dalgalanmalarının yönetiminde turistik işletmelerin başvurduğu stratejilerden biri de rezervasyon (önceden yer ayırma) ve kapasite fazlası yer ayırmadır. Rezervasyon sistemi, hizmeti önceden satmaya yardımcı olur ve tüketiciler açısından hizmeti belirli bir saatte garanti etme ve beklemeyi azaltma gibi yararları vardır. Turistik işletmeler açısından ise; rezervasyon sistemi, talebin işletme kapasitesinin kullanılmadığı boş dönemlere yayılmasına kısmen yardımcı olmaktadır. Ancak; rezervasyonlarını yaptırdığı halde gelmeyen tüketiciler olduğunda sorunlar yaşanmaktadır. Genellikle; rezervasyon yaptırdığı halde gelmeyen tüketiciler finansal olarak sorumlu tutulmamaktadır. Bu durumda; üretken kapasite – örneğin havayolları için uçak koltukları, konaklama işletmeleri için oda ve yataklar – boş kalmaktadır. Bunu önlemek için havayolu işletmeleri, indirimli ve geri alınamaz biletler satmaktadır. Rezervasyon yaptırdığı halde gelmeyen tüketiciler, diğer bir deyişle “no show” larla karşılaşan havayolu ve konaklama işletmeleri, mevcut kapasiteden fazla yer ayırmak suretiyle gelmeyen tüketicilere karşı bir tedbir almaya çalışmaktadır. Ancak; turistik işletmeler kapasitenin çok üstünde rezervasyon aldıklarında, tüm tüketicilerin işletmeye gelmesi durumunda rezervasyon yaptıran müşteriyi geri çevirme riski ile karşı karşıya kalmaktadırlar. ABD’de Federal Havacılık Yönetimi, fazla yer ayırma yoluyla mağdur duruma düşen tüketiciye parasını iade etme ya da bir sonraki uçakta yer ayırma zorunluluğu getirmiştir. Aynı şekilde; birçok otel de, fazla yer ayırma nedeniyle açıkta kalan tüketiciyi yakın otellere yerleştirme yoluna

gitmektedir. İyi bir otel; fazla yer ayırma sistemi kullanılmayan hizmet kapasitesinin fırsat maliyetini ve rezervasyon yaptırıcıları geri çevirme maliyetini en aza indirmelidir. Daha açık bir ifade ile; geçmiş verilerden yararlanarak “no show” olasılıkları hesaplanmalı ve aşırı olmayan bir “fazla yer ayırma” stratejisi uygulanmalıdır.

- i. **Düşük Sezonda Bakım – Onarım ve Eğitim:** Yüksek sezonda turistik işletmelerde personel, teçhizat, tesis ve olanaklar maksimum kapasitede kullanılmaktadır. Onun için düşük sezonda bunların bakım ve tamirlerinin yapılması, yenilenmesi ve yüksek sezonda en iyi durumda olması gerekmektedir. Personelin tatilleri ve eğitimleri de bu dönemde yoğunlaşabilir.

1.7.1.2 Talep Yönetimi

Turizm işletmeleri için turistik talebin mevsimsel dalgalanması karşısında arz ve talebi uyumlaştıracak stratejilerin tasarlanabilmesi için ikinci adım, her turistik işletmenin turistik talep dalgalanmasının analizini yapmasıdır.

Talep yönetimi stratejilerinde talep seviyesi, çeşitli araçlarla etkilenecek arz kapasitesi ile denk hale getirilmeye çalışılmaktadır. Talebin yüksek olduğu dönemden, yoğun olmayan dönemlere kaydırılması ya da yeni talep yaratılması ile mevsimsel dalgalanmalar giderilmeye çalışılmaktadır. Bu durum; bazı tüketiciler için mümkün olmayabilmektedir. Örneğin; iş amacıyla seyahat edenlerin; araç kiralama ya da konaklama hizmetlerine yönelik taleplerini belli dönemlere kaydırmak mümkün değildir. Öte yandan, dinlenme ya da eğlence amacıyla seyahat edenlerin benzer taleplerini başka dönemlere kaydırmak mümkündür.

Talep seviyesini kapasiteye eşitlemek için, talebi başka bir döneme kaydırmak ya da arttırmak amacıyla farklı yaklaşımlar benimsenebilmektedir. Çoğu zaman işletmeler; bu yaklaşımların bir karışımını kullanmaktadır. Talebi değiştirmeye yönelik stratejiler daha ziyade pazarlama odaklı stratejilerdir ve genellikle işletmenin hedef pazarında veya pazarlama karmasında bir değişiklik yapılmasını gerektirmektedir. Talebi değiştirmeye yönelik stratejiler aşağıdaki gibi başlıklar halinde incelenmektedir (Kuşlivan ve Kuşlivan, 1998: 27):

a. Ürün Karmasının Değiştirilmesi: Bu strateji; yılın farklı mevsimlerine, haftanın günlerine veya günün değişik saatlerine göre verilen hizmetin doğasını değiştirme esasına dayanmaktadır. Ürün karmasının değiştirilmesi; turizm işletmelerinde verilen hizmetin türünün ve çeşidinin değiştirilmesi, ürün farklılaştırma ve çeşitlendirme, yeni ve farklı çekiciliklerin oluşturulması şeklinde ifade edilmektedir. Turistik işletmeler, düşük sezonda yeni talep yaratmak için yüksek sezonda sundukları ürünlerden farklı ve çeşitli hizmetler sunarak, turistik etkinlikler düzenleyerek ürün karmalarında değişiklik yapabilmektedir. Örneğin; Kanada'daki Whistler Mountain Vancouver kayak merkezi, kayağın mümkün olmadığı yaz sezonunda tesis ve olanaklarını yönetici geliştirme ve eğitim merkezi olarak sunmaktadır. Benzer şekilde; deniz kenarındaki bir otel, kış döneminde konferans ve toplantı olanakları sağlayabilmektedir. Bunların yanı sıra; bazı özel olaylar, festivaller veya yaz sezonuna bağlı olmadan yapılabilen turistik etkinlikler düzenlenebilmektedir. Havayolu işletmeleri; mevsimlere bağlı talep dalgalanmalarına ve farklı pazar bölümlerinin talebine göre uçaktaki koltukların oturma düzenini ve planını değiştirmektedir. Örneğin; uçaklardaki birinci sınıf ve ekonomi sınıfı talep durumlarına göre yeniden düzenlenebilmektedir. Ürün çeşitlendirme; bireysel turistik hizmetler sunan turizm işletmeleri düzeyinde olabileceği gibi, bazı durumlarda turistik mahal bazında, kamu ve özel sektörün işbirliği ile yeni turistik çekicilikler ve etkinlikler (örneğin: festivaller) oluşturulmasını gerektirebilir. Ürün çeşitlendirme; turistik işletmelerin ve turistik mahalın kaynaklarına, çekiciliklerine ve fiziksel konumuna bağlı olarak değişebilmektedir. Ürün karmasında değişiklik yapılması ile yakından ilgili diğer bir husus da, yıl boyu hizmet verebilen turizm işletmelerinin geliştirilmesidir. Bütün hava şartlarında tam kullanılabilen işletmelerin yapılması için tesis, olanak ve etkinlikler gerçekleştirme yüksek sezonu uzatmanın diğer bir yoludur. Çoğu zaman ürün yelpazesini değiştirmek diğer pazarlama karması elemanlarında – fiyat, dağıtım, tutundurma – ve personelde değişiklik yapılmasını gerektirmektedir. Ürün çeşitlendirmesine paralel olarak, pazarlama karması elemanları etkin bir şekilde değiştirilmezse bu stratejinin başarıya ulaşması mümkün olmayabilir. Bu nedenle; ürün karmasındaki değişikliğe bağlı olarak diğer pazarlama karması elemanlarında da değişikliklerin yapılması için gerekli önem ve çaba gösterilmelidir.

- b. Fiyat Farklılaştırma:** Bu strateji, talep yasası üzerine kurulmuştur. Turistik işletmeler talebin düşük olduğu dönemlerde, fiyat seviyesini aşağı çekerek talebi arttırmaya çalışırken; yoğun dönemlerde fiyat seviyesini yukarı çekerek mevsimsel yığılmaları önlemeye ve talebi yoğun olmayan dönemlere yaymaya çalışırlar. Fiyat farklılaştırma; mevsimsel dalgalanmaları azaltmak için en fazla kullanılan stratejilerden biridir. Fiyat farklılaştırma stratejisi; aylara ve mevsimlere göre uygulanabileceği gibi, haftanın günleri, günün saatleri ya da pazar bölümlerine göre de uygulanabilmektedir. Düşük sezonda; fiyat indirimleri ile hem yüksek sezondaki aşırı talebin bir kısmının düşük sezona kaydırılması hem de yeni pazar bölümlerinin işletmeye çekilerek yeni talep yaratılması amaçlanır. Ancak; turistik işletmeler, yüksek fiyat ödemeye hazır pazar bölümlerini düşük ücret uygulamalarından yararlandırmak istemezler. Fiyat farklılaştırma stratejisinin etkili olması için, farklı pazar bölümlerinin talebi, fiyat elastikiyeti ve talep eğrisinin iyi anlaşılması gerekmektedir. Örneğin; iş amaçlı seyahat edenler, zevk-eğlence amacıyla seyahat edenlere kıyasla fiyata karşı daha az duyarlıdır (talep inelastiktir). Bir otel, havayolu veya restoran için kapasitenin tamamı, fiyat yeteri kadar düşük olursa kullanılabilir. Ancak; işletmenin amacı, kar ederek işletme kapasitesini en üst seviyede kullanmaktır. Talebi yaymak ve düşük döneme kaydırmak için fiyat seviyesinin aşırı düşürülmesi riskli bir strateji olabilir. Fiyat düşürmeye aşırı dayanma, bir endüstride fiyat savaşlarıyla sonuçlanabilir ve sonuçta bütün işletmeler bu durumdan olumsuz olarak etkilenir. Fiyat kırmanın diğer bir riski de, tüketicilerin düşük fiyata alışmaları ve ikinci seferde aynı ucuz fiyatı beklemeleridir. Fiyat kırma stratejisinin aşırı uygulanmasının bir diğer olumsuz sonucu ise, işletmenin imajını değiştirmesi ve arzu edilmeyen, birbiriyle uyumlu olmayan pazar bölümlerinin işletmeye çekilmesine sebep olmasıdır. Bu stratejinin başarılı olması; tutundurma çabaları ve iyi işleyen bir rezervasyon sistemi ile desteklenmesine bağlıdır.
- c. Tutundurmaya Ağırlık Verilmesi:** Talebi yoğun dönemden düşük döneme kaydırmak ve düşük dönemlerde yeni talep yaratmak için diğer bir yaklaşım da; tüketici ile tutundurma araçları aracılığıyla iletişim kurarak, tüketicileri talebin düşük olduğu dönemlerde turistik hizmeti satın almaya ikna etmeye dayanmaktadır. Tutundurma araçlarında; yoğun talep dönemleri ve bu dönemlerdeki gecikme ya da kalabalık gibi dezavantajlar, talebin düşük

olduğu dönemlerde uygulanan düşük fiyat avantajları vurgulanmalıdır. Tüketicilerle iletişimde; başta reklam olmak üzere, satış geliştirme, kişisel satış ve halkla ilişkilerden yararlanılabilir.

- d. Pazar Farklılaştırma:** Düşük sezonda atıl kapasitenin yaratıcı bir şekilde kullanılması farklı kaynaklardan ve pazar bölümlerinden talep yaratmayı gerektirir. Düşük sezonda pazarın farklılaştırılması veya çeşitlendirilmesi; mevsimselliğın etkisini azaltmak ve yeni potansiyel tüketicilere ulaşmak için başarılı bir şekilde kullanılabilir. Avrupa Seyahat Komisyonu'nun yaptığı bir araştırma; bir turistik mahalın çekicilikleri ve etkinlikleri yeteri kadar çekici ise, yüksek sezonda yapılan tatillerin önemli bir oranının düşük sezona taşınabileceğini göstermiştir. Bir kayak merkezindeki otelin yazın macera, dağ ve trekking turizmi amacıyla seyahat eden turistik tüketicilere yönelmesi, bazı şehir otellerinin hafta sonlarında yoğun olmadıkları için aile pazarına hitap etmeleri pazar farklılaştırmaya verilebilecek örnekler arasında yer almaktadır. Burada işletmenin dikkat etmesi gereken en önemli nokta; değiştirilen hedef pazarın istek ve gereksinimleri doğrultusunda pazarlama karmasında gerekli değişikliklerin yapılmasıdır. Özetle; pazar farklılaştırma stratejisinde talebin düşük olduğu dönemlerde, yılın her döneminde seyahat olanağı olan (üçüncü yaş turizminde olduğu gibi) farklı pazar bölümlerine yönelerek ve bu pazar bölümleri işletmeye çekilerek atıl hizmet kapasitesinin kullanımını sağlanmaya çalışılmaktadır.

1.7.2 Makro Yönetim Stratejileri

Makro yönetim stratejileri, mikro (işletme) düzeyde uygulanan stratejilerden farklı olarak çoğunlukla kamu yönetiminin uygulayabileceği stratejileri içermektedir.

Turizm sektöründe mevsimsellik sorununa çözüm getirilmesi, onu yaratan nedenlerin ortadan kaldırılmasıyla doğrudan bağlantılıdır. Ancak; mevsimsel talep dalgalanmalarının başlıca nedenleri arasında yer alan doğal çevre ve iklim koşullarının değiştirilmesi olanaksız olduğundan; diğer faktörlerden özellikle iş hayatı ve öğrenim dönemindeki tatillerin ayarlanması, sosyal turizmin bazı dönemlerde desteklenmesi, tutundurma çabalarına ağırlık verilmesi ya da yatırım teşvikleri gibi konularda kamu yönetiminin bazı değişiklikler yapması gerekmektedir. Kuşluvan ve

Kuşlvan (1998: 28); makro yönetim stratejilerini 4 başlık altında aşağıdaki gibi incelemektedir:

- a. Okul ve Ücretli Tatillerin Yeniden Düzenlenmesi:** Turizmde mevsimsel yoğunlaşmanın nedenlerinden biri; kurumsal bir neden olan okul ve ücretli tatillerin yaz aylarında yoğunlaşmasıdır. Dolayısıyla mevsimselliği azaltmanın yollarından birisi de okul ve ücretli tatil dönemlerinin değiştirilmesidir. Örneğin; ilköğretim, lise ve üniversitelerin bazı bölgelerde Nisan ayı sonunda yaz tatiline girmesi, yoğun mevsim öncesinde bir turizm hareketi yaratabilir. Diğer yandan; çok uzun olan yaz tatilinin bir kısmının da kış aylarına çekilmesi mümkündür. Ancak bu strateji; Türkiye gibi sıcak bir ülkede yaz aylarında eğitim yapılmasını güçleştirebilir. Uygulanabilirlik açısından daha gerçekçi bir yaklaşım da ücretli yıllık izin dönemlerinin değiştirilmesidir. İşverenler; personelinin tatile çıkma dönemini, yılın 12 ayına dağıtabilirler. Ücretli tatillerin yeniden düzenlenmesi; işletme yöneticilerine, karma komisyonlarda ve sendikalarda görev yapan işçi temsilcilerine ve bunların turistik işletmecilerle olan diyaloguna bağlıdır. Ücretli tatillerin tüm yıla yayılması konusunda yukarıda belirtilen kesimlerde ortak bir bilincin egemen olması şarttır. İşletmeler, sendikalar ve turistik işletmeler işbirliği yaparak çalışanlara yoğun tatil dönemi haricinde tatile çıkmalarını (örneğin; yoğun olmayan dönemde tatile çıkanlara tatil kredisi verilmesi, tatil katkı payı ödenmesi, bir-iki gün ücretsiz tatil olanağı gibi) özendirirler.
- b. Düşük Sezonda Sosyal Turizmin Özendirilmesi:** Sosyal turizm; bilindiği gibi, ekonomik güçleri nispeten zayıf olan kitlelerin birtakım özel önlem, destek ve tesisler yardımı ile turizme katılmaları ve bunun yarattığı ilişkilerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Bu ekonomik yardım ve kolaylıklar değişik uygulamalar şeklinde olmaktadır. Tatil kredileri, indirimli fiyatlar, özel tatil çekleri gibi teşvikler, özellikle turizm hareketlerinin yoğun olmadığı dönemlerde iç turizmin canlandırılması yoluyla mevsimselliğin etkisini azaltabilmektedir.
- c. Tutundurma Çabalarına Ağırlık Verilmesi:** Turizmde mevsimselliğin nedenleri konusunda insanların belirli bir kısmının sadece psikolojik sebeplerden dolayı, başkalarının tatile çıktığı dönemlerde seyahat etme isteğinde olduğu belirlenmişti. Ekonomik, doğal ve kurumsal olarak bir kısıtlama olmadığı halde, turistik işletmelerin en yoğun olduğu ve kalabalığın

arttığı bir dönemde insanların tatile çıkmak istemesi ancak psikolojik sebeplere dayandırılabilir. Çünkü tatilin amacı dinlenme, rahatlama ve özgürlük gibi dinlenmeyi kolaylaştıran faktörlerdir ve turizm etkinliğinin yoğun olduğu dönemlerde de bu ortam bulunamamaktadır. İnsanların bu davranışı ancak; topluluk halinde yaşama ve başkaları gibi olma içgüdüleriyle açıklanabilmektedir. Bu içgüdü; kalabalıkta bulunma zevki, sosyal etkileşim, başkalarına benzeme, temelde kazanılan alışkanlıkların baskısı, sosyal ve psikolojik olgulardır. Kamu sektörü; turizm mevsiminin uzatılması, turizm hareketlerinin zaman içinde özellikle yoğun olmayan dönemde yayılması için kitle iletişim araçları ile bir kampanya başlatarak, yüksek sezonun dezavantajlarını (yüksek fiyat, kalabalık, hizmet için bekleme süresinin uzaması gibi) ve düşük sezonun avantajlarını belirterek, sadece alışkanlığından ötürü turist etkinliğinin yoğun olduğu dönemde tatile çıkan tüketicilerin, talebin yoğun olmadığı dönemlerde tatile çıkmalarını sağlayabilir. Bazı ülkeler; turizm faaliyetlerini yıl içerisinde yaymak için kitle iletişim araçlarını kullanarak, insanları yılın değişik dönemlerinde tatile çıkmaya ikna etmeye çalışmış ve olumlu sonuçlar almıştır.

d. Yatırım Teşvikleri: Kamu sektörü; mevsimselliğin azaltılması yönünde yatırım teşviklerini de kullanabilmektedir. Özellikle yılın tamamında veya yüksek sezon dışında da gerçekleştirilebilecek farklı turizm işletmeleri kurmak isteyen, farklı turizm türleri ve etkinlikleri düzenlemek isteyen yatırımcılara ekstra teşvikler uygulayabilir.

Yıllardan beri, turizm sektörünün mevsimlik özelliğinin yarattığı olumsuz sonuçlardan kurtulmak ya da bu olumsuz sonuçların etkilerini azaltmak için ülkelerin gerek kamu gerekse özel sektörleri tarafından çok sayıda önlem alınmaya çalışılmıştır. Bu konuda yapılan araştırmalar da incelendiğinde mevsimselliğin etkilerini azaltmak için önerilen yaklaşımlar kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Butler, 2001: 12; Lundtorp et.al., 1999: 50; Koç ve Altınay, 2007: 228; Nadal et.al., 2004: 698):

- Turizm faaliyetlerini tüm yıla yayma çalışmaları,
- Pazar farklılaştırma çalışmaları,
- Fiyat farklılaştırma ve fiyat indirimleri uygulamaları,
- Geçici vergi indirimi uygulamaları,

- Sezon dışında iç turizme yönelme ve iç turizmi canlandırma çalışmaları,
- Sezon dışı talebi canlandırma faaliyetleri (festival vb.),
- Uzun yaz tatillerinin yanı sıra kış aylarında kısa süreli tatillerin sağlanması.

Turizm sektöründe mevsimsellik sorununu çözmek için önerilen yaklaşımlara rağmen, sorun hala aşılması zor bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Çok sayıda ülke için, tüm çabalara rağmen, turizm sektörü hala mevsimlik özelliğini korumaktadır. Dahası, kamu sektörü için mevsimsellik sorunu giderek içinden çıkılmaz ve karışık bir hal almıştır.

Mevsimselliği ortadan kaldırma konusunda günümüze kadar yürütülen tüm çabalar, herhangi bir turizm destinasyonunu sezon dışında da çekici kılmaya yönelik olarak yürütülmüştür. Diğer bir deyişle; kimse turistik tüketicilerin algı, tercih ya da davranış biçimlerini değiştirmeye yönelik pazarlama çalışmaları üzerinde yoğunlaşmamıştır. Sıkça uygulanan bir strateji olarak, herhangi bir turistik destinasyonun sezon dışında fiyatlarını düşürerek ucuz hale getirmek ya da sezon dışında destinasyonu yüksek sezondaki durumundan daha fazla çekiciliklerle donatmak kimi araştırmacılara göre turistik tüketicilerin yalnızca sezon dışı turizm aktivitelerini tercih etmelerine neden olabilmektedir. Bu durum; normal koşullarda yüksek sezonu tercih edecek turistik tüketicinin, daha ucuz ve cazip olan düşük sezonu seçmesi sonucunu yaratabilmektedir. Mevsimselliğin etkilerini azaltmaya çalışırken böyle bir durumla karşılaşılması, söz konusu turistik destinasyon için maddi kayıp anlamı taşımaktadır (Butler, 2001: 13).

Mevsimselliğe sezon dışı talebi artırarak çözüm bulma görüşü de kimi araştırmacılar tarafından savunulmaktadır. Dünya genelinde uzun tatil dönemleri genellikle yüksek sezonda verilmektedir. Sezon dışı talebin artırılmasına yönelik öneri ek tatillerin sunulmasına yöneliktir. Bu konudaki önerilerden biri uzun tatil dönemlerinin azaltılması ve kış aylarında kısa tatil dönemlerinin artırılması, diğer öneri ise uzun tatil dönemlerinin yanı sıra kış aylarında da bireylere kısa tatil olanaklarının sağlanmasıdır. Ancak bu önerilerin; turizm sektöründe mevsimselliği azaltacağına yönelik görüşler kimi araştırmacılar tarafında geçersiz olarak kabul edilmektedir. Bu araştırmacılara göre; yaz aylarına denk gelen uzun tatil dönemlerinin üzerine, kış aylarında bireylere kısa tatil olanaklarının da sağlanması mevsimselliği ortadan kaldırmayacaktır (Butler, 2001: 14).

Bu görüşün dayandığı temel bir örnekle açıklanabilmektedir. Örneğin; yaz aylarındaki tatil dönemlerinde deniz-güneş-kum amaçlı seyahatleri tercih eden turistik tüketiciler (örn: Akdeniz ülkelerinde), kış aylarındaki kısa tatil olanaklarında da yaz tatilini geçirdikleri ülkenin iklim koşulları kışın değiştiğinden, deniz-güneş-kum turizmüne uygun başka bir destinasyonu (örn: bir tropikal bölgeyi) tercih edeceklerdir. Bu durum ise; yaz tatilinin geçirildiği Akdeniz ülkesi için hiçbir yarar sağlamayacak ve ülkenin mevsimsellik sorununa çözüm getirmeyecektir.

Araştırmalar; mevsimlik özelliğe sahip sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin temel olarak iki farklı stratejiden birini seçmek zorunda kaldıklarını göstermektedir. Bu stratejiler (Jolliffe and Farnsworth, 2003: 314);

- a) Mevsimselliği kabul etmek / benimseme stratejisi
- b) Mevsimsellikle mücadele etme stratejisi

Bu stratejilerden mevsimselliği kabul etme stratejisini benimseyen işletmeler kendi seçimleri sonucunda ya da mevcut duruma dayanarak mevsimselliği turizm sektörünün yapısal bir özelliği olarak kabul etmektedir. Örneğin; bazı işletme sahipleri tüm yıl boyunca yalnızca 8 ila 12 hafta hizmet vermeyi tercih edebilmektedir. Bu kişiler; normal gelirlerinin yanı sıra, belki de yalnızca turistik bir bölgede bulunuyor olmaları nedeniyle, turizm sektörüne dayalı işlerini tamamlayıcı olarak görmekte ve işlerini mevsimselliği kabul ederek yürütmektedir. Diğer bir deyişle; bu işletmelerin tüm yıl açık kalabilme gibi bir hedef ve beklentileri bulunmamaktadır (Jolliffe and Farnsworth, 2003: 314).

Diğer yandan; mevsimsellikle mücadele etme stratejisini benimseyen işletmeler ise kendi seçimleri dışında tamamen mevsimlik özellikten etkilenenlerdir. Bu grupta yer alan işletmeler mevsimselliğin etkilerini azaltmak ya da ortadan kaldırmak amacıyla yukarıda yer verilen yaklaşımları (sezonu uzatma, turizm faaliyetlerini tüm yıla yayma, düşük sezonda fiyat indirimleri uygulama gibi) uygulamaktadır (Jolliffe and Farnsworth, 2003: 314).

Mevsimselliğin yönetimi konusunda yukarıda yer verilen mikro ve makro yaklaşımların hiçbiri turizm sektörünün yapısal bir özelliği olan ve çok sayıda etkene bağlı olarak oluşan mevsimselliği etkin bir biçimde ortadan kaldırmak için yeterli

olmamaktadır. Yapılan araştırmalarda her ne kadar mevsimselliğın yönetiminde yukarıda yer verilen iki stratejinin uygulanabilirliğı vurgulansa da; işletmeler açısından bu stratejilerden herhangi birinin uygulanabilirliğı bazı dış etkenlere bağılı olarak değişebilmektedir. Bu etkenlerden bazıları aşağıda yer almaktadır;

- i. İşletmenin kuruluş yeri (merkezde olma / merkezden uzakta olma)
- ii. Doğrudan rakiplerin davranışları
- iii. Devlet politikaları
- iv. Uluslararası birleşmeler

Özetlemek gerekirse; turizm sektöründe mevsimselliğın nedenleri, sonuçları ve yönetimi her ülke / bölge ya da yöre için farklı olabilmektedir. Yapılan araştırmalar; mevsimselliğın olumsuz sonuçlarından en fazla etkilenen yöreler ve bölgelerin merkezden uzakta olanlar olduğunu göstermektedir. Mevsimsellikten en fazla etkilenen ülkelerin ise ekonomisi fazlasıyla turizm sektörüne dayalı olan ülkeler olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak; mevsimselliğın yönetimi konusunda, işletme ve kamu sektörü düzeyinde başvurulabilecek yönetim stratejilerin var olduğu ve bu stratejilerin farklı ülkelerde değişik düzeylerde uygulanabildiğı görülmektedir. Talebin mevsimsel dalgalanmasının yönetimi için uygulanan stratejilerin ne derece başarılı olacağı ise, söz konusu ülkenin koşullarına göre değişiklik göstermektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

TURİZM SEKTÖRÜNDE MEVSİMSELLİĞE BAĞLI OLARAK GELİŞEN MEVSİMLİK (SEZONLUK) İSTİHDAM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Bu bölümde; insan kaynakları kavramı ve gelişimi, insan kaynaklarının önemi, günümüzde insan kaynaklarını etkileyen değişimler, turizm sektöründe insan kaynaklarının önemi, işgücü piyasası, istihdamın özellikleri ve sonuçları, turizm sektöründe istihdamın niteliğini etkileyen faktörler, mevsimselliğin turizm sektörü çalışanları üzerinde yarattığı sonuçlar, detaylarıyla örgütsel bağlılık kavramı, mevsimlik istihdam ve örgütsel bağlılık ilişkisi gibi konulara yer verilmektedir.

2.1 İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Yöneticilerin örgüt amaçlarına ulaşabilmek için yararlandıkları kaynaklar; para, personel, malzeme, yer ve zamandır. Bu kaynaklar içerisinde, en önemlisi ve en zor sağlanana genel olarak "*personel*" olarak adlandırılan insan kaynağıdır (Açıkalın, 1994: 10). Diğer kaynaklar, zaman içerisinde teknolojik gelişmeler sonucu nitelik (mahiyet) itibarıyla değişime uğramaları, ikame edilebilir duruma gelmelerine karşılık, insan kaynaklarının böyle bir özelliğinin bulunmaması dikkat çekicidir (Tortop vd., 2006: 9).

İnsan kaynakları kavramının ilk defa 1817 yılında, ünlü bir ekonomist olan **Springer** tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir. Ancak, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuşmasının **Taylor** ve **Fayol** tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleştiği kabul edilmektedir (Aykaç, 1999: 18).

Örgütlerin insan kaynağı, aralarında bazı farklılıklar bulunmakla birlikte; hem kamu kesiminde, hem özel kesimde, örgütün itici gücü ve örgütün amacına ulaşabilmesinde en önemli rolü oynayan bir unsur olarak kabul edilmektedir. Örgütteki insan unsurunun bu konumu hiç değişmemiş ve gelecekte de değişmeyecektir (Tortop vd., 2006: 9).

Örgütler eğitilmiş ve nitelikli işgörenlere (çalışanlara) sahip olmak zorundadırlar. Bu insan gücü; hem örgütsel işlevlerin gerçekleştirilmesinde hem de gerekli yönetsel becerilerin sağlanması için gereklidir (Can, 2002: 53). Son yıllarda, örgütlerin, insan kaynağına yönelmeleri ve örgütün ana eksenine insan kaynağını yerleştirmeleri bu eğilimin güçlenerek devam edeceğinin bir kanıtı olarak kabul edilebilir.

İnsan kaynakları kavramının gelişimi kısaca incelendiğinde gerek genel olarak yönetim işlevinin, gerekse özelde insan yönetiminin, insanların işe yüklediği değerler ve işin zamanla değişen içeriğinden oldukça etkilendiği görülebilmektedir. Daha çok el yordamıyla (bilek gücüne dayalı) yürütülen ve ağırlıklı olarak insanın fiziksel gücüne dayalı işler, 1770'li yıllarda önemli bir değişime uğramıştır. Adam Smith (1776), özellikle üretim süreci üzerinde durarak, üretim sürecindeki işleri basite indirgemiş ve temel görevlere ayırmıştır. Ulusların Zenginliği adlı eserinde üretim sürecini basit alt görevlere ayıran Smith, doğrudan işin yönetimi ile ilgili yenilikler getirmesine karşılık bunun insan yönetimine de etkileri olmuştur. Daha basite indirgenmiş ve belirgin hale getirilen görevler, insanlar arasındaki beşeri ilişkileri de etkilemiştir (Fındıkçı, 2003: 7).

Sanayi Devrimi ile başlayan hızlı değişme ve gelişmenin ağırlıklı olarak iş merkezli olduğu görülmektedir. Sanayi Devrimi döneminde, insan kaynakları yönetiminin gerçek anlamda ortaya çıktığı görülmektedir. Bu dönemde, işbölümü sonucunda ihtisaslaşmanın (uzmanlaşmanın) arttığını, işgücünün bir mal gibi alınıp satıldığını ve işgücünün korunması açısından hükümet ve yerel kamu kuruluşlarının çalışanları yeterince koruyamadığı bir durum ortaya çıkmıştır. Bundan sonraki aşamada, çalışanların işverenler karşısında kendilerini koruyabilmek ve yaşam koşullarını iyileştirebilmek amacıyla örgütlendikleri ve serbest toplu pazarlık uygulamalarının ortaya çıktığı görülmektedir (Özgen vd., 2005: 5).

Yukarıda ele alınan tüm gelişmeler, insana yönelik tekil yaklaşımların yetersizliğini ortaya koymuştur. Böylece, insana ilişkin olgu ve olaylara belirli bir ortam ve bütünlük içinde bakılması ihtiyacı doğmuştur. İnsan kaynakları yönetimi bu bütünlüğü oluşturmak üzere ortaya çıkmıştır. Sanayi toplumunda teknolojinin ulaştığı makine ile makine üretimi aşaması, insanın giderek düşünce ve bilgi gerektiren işlerde çalışmasına, fiziksel güce dayalı işlerin azalmasına yol açmıştır. Hızlı

gelişme ve değişme, değişime uyum sorunlarını gündeme getirmiştir. Bu arada insan ögesinin her olaydaki en önemli unsur olma özelliği daha belirgin biçimde ortaya çıkmıştır. Bu ve benzeri gelişmeler sanayiye dayalı toplumsal hayat şartlarının aşılmasını sağlamıştır. Bu yeni toplumsal hayat biçimi ise iletişim toplumu, sanayi sonrası toplum ya da bilgi toplumu olarak adlandırılmıştır. Bilgiye dayalı ekonomik sistemler anında transfer olabilen enformasyona dayalı sembolik para (kredi kartları), bilgi organizasyonları, artan bilgi çalışanları, soğuk savaş dönemi, bilgi hakimiyetine dayalı mücadele, yüksek teknolojiye dayalı bilgisayar sistemleri, profesyonel bir meslek olarak ortaya çıkan ve bilgiye dayalı yönetim, yaşayarak öğrenme, kendini geliştirme, bilgi toplumunun temel özellikleri arasında sayılmaktadır (Fındıkçı, 2003: 9).

İnsan unsurunun en önemli güç olarak gerek üretim, gerekse hizmet sektöründe yer alması, sanayi sonrası toplumun en önemli özelliklerinin başında yer almaktadır. Nitekim insanlık bir yandan hızla artan bilgi birikimi, değişme ve gelişmeler karşısında yeni bilgilerle başa çıkma ihtiyacı gösterirken, diğer yandan insanlığın hızlı değişime karşı direnci de artmıştır. Öyle ki iş alanı ne olursa olsun kurumun (işletmenin) başarısını belirleyen birinci öğrenin çalışanlar ve onların arasındaki ilişkilere dayandığı gerçeği, çalışanlara yönelik politika, ilke ve uygulamaların ve çalışanların yönetiminin başlı başına bir araştırma ve uygulama alanı olmasına yol açmıştır (Fındıkçı, 2003: 8).

Günümüzde, Sanayi Devrimi'nin yönlendirdiği yenilenme, değişim ve dönüşüm süreci tamamlanmış ve bilgi toplumu sanayi toplumunun yerini almaya başlamıştır. Bilgi teknolojilerinin yarattığı olanaklar yeni bir ekonomik gelişme döneminin yanında toplumsal yapıda da hızlı bir dönüşüm süreci başlatmıştır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşüm, tarıma dayalı geleneksel toplum yapısından sanayi toplumuna geçiş sürecinden daha hızlı olmuştur. Bu durum, yeni teknolojilerin gelişme hızı ile insanlığın bu teknolojilere uyum esnekliğinin yüksekliğinden kaynaklanmaktadır (Erkan, 1998: 11; Yılmaz, 2005: 18).

Bilgi toplumunun beraberinde getirdiği en önemli olgulardan birisi de insana olan ilginin giderek artmış olmasıdır. Çünkü bu döneme adını veren ve büyük bir hızla artan bilgi, insanın ürünüdür. Dolayısıyla kurum, iş konusu, ortam ne olursa olsun insan her etkinliğin en önemli bileşeni olarak rol oynamaktadır. İnsan, üretim

sürecinin bir parçası olmaktan çok üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden güç olarak önem kazanmıştır. Böylece iş ortamında insanın rolü değişmiştir. İnsana yapılan bütün harcamalar herhangi bir gider değil, insan kaynağına yatırım olarak önem kazanmaya başlamıştır (Fındıkçı, 2003: 10).

Peter Drucker'a göre kapitalist ötesi topluma doğru kayış, İkinci Dünya Savaşı'nın ardından başlamıştır. Drucker, 1960'ta ilk defa *bilgi işçisi* ve *bilgi işi* kavramlarını ortaya atmıştır (Drucker, 1994: 16). Bilgi çağı ve teknolojileri beraberinde yeni meslekler ve nitelikler getirmektedir. Bu değişim temelde sanayi işçiliğinden bilgi işçiliğine doğru ortaya çıkan bir dönüşümdür. Bilgi toplumunun ortaya çıkardığı yeni işler, mavi yakalı işçilerin sahip olmadığı ve elde edebilmek için çok az donanımlı olduğu nitelikler talep etmektedir. Yeni işler önemli miktarda biçimsel eğitim, teorik ve analitik bilgi elde etme ve uygulama yeteneği gerektirmektedir. Çalışma düzeninde ortaya çıkan değişim, farklı bir yaklaşım ve değişik bir kafa yapısını gerekli kılmaktadır. En önemlisi de, sürekli bir öğrenme alışkanlığı istemektedir. İşin sürekliliğini yitirmesine paralel olarak, çalışanlar yaşamları boyunca yeni işlere uygun beceriler kazanma gereksinimi duymaktadırlar. Bir kez öğrenildikten sonra, yaşam boyu sürdürülen endüstri toplumunun işlerinin yerini bilgi toplumunda, part-time ya da geçici sözleşmeli işler almaya başlamıştır. Çalışma yaşamı da bir dönüşüm içindedir (Yılmaz, 2005: 51).

Sanayi toplumunun sürükleyici gücünü düşük becerili, temelde birbiri ile değiştirilebilir, beden gücü ile çalışma oluştururken, fabrika türü kitlesele eğitim, işçileri tekrarlanabilir, tekdüze emeğe hazırlamaktaydı. Buna karşılık bilgi çağında beceri gerekleri hızla artarken, emek giderek birbiriyle değiştirilemez hale gelmektedir. Bilgi ekonomisinin ortaya çıkardığı işlerin gerektirdiği yüksek beceri düzeyi, işler için gerekli niteliklere sahip kişileri bulmayı daha zor ve maliyetli hale getirmektedir (Toffler and Toffler, 1996: 44).

Günümüzde çalışma yaşamı ekonomik, toplumsal ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak, sanayi toplumunun çalışma yaşamından çok farklı bir görünümündedir. Artık daha az kişi normal (standart) iş ilişkisi içinde çalışırken, standart-dışı istihdam biçimleri hızla yaygınlaşmaktadır (Yılmaz, 2005: 51).

2.1.1 İnsan Kaynaklarının Önemi ve Özellikleri

Bir işletmenin başarılı olmasını sağlayan en önemli unsurun, işletmenin sahip olduğu insan kaynakları olarak değerlendirilmesi çoğu yazar tarafından genel olarak kabul edilmektedir. Gerçekten sahip olunan insan kaynakları, işletmelerin varlıklarını ve başarılarını sürdürmeleri için gerekli çok sayıda etkinliğin yerine getirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Günümüzde örgütsel başarı ile örgütün (işletmenin) insan kaynakları arasındaki sıkı ilişki, örgütle insanın özdeş olarak değerlendirilmesine neden olmuştur (Açıkalin, 1994: 3; Tortop vd., 2006: 11). İşletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşmasında insan kaynağının etkisi oldukça fazladır. Ancak bu süreç içerisinde, çalışanların verimliliklerinin artırılması, örgüte (işletmeye) uyumlarının sağlanması, hedeflerinin gerçekleştirilmesi, gereksinimlerinin ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir (Gök, 2006: 49).

Günümüzde “kişiler artık sadece bir görevi yüklenmek için değil, ortak amaçların başarıya ulaşmasında katkıda bulunmak için işe alınmaktadır ve bu da onların yeteneklerinin, fikirlerinin ve becerilerinin tümüyle kullanılmasını ve adanmasını gerektirir” şeklinde bir yaklaşım, örgüt için insan kaynağının ne denli önem taşıdığını gösterecek bir nitelik taşımaktadır (Aykaç, 1999: 21; Tortop vd., 2006: 11).

Diğer yandan, toplumların refahında önemli rolü olan örgütlerin kurulması, gelişmesi, sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmesi ve genel amaçlarına ulaşabilmesi, onların etkin bir insan gücüne sahip olmasına bağlıdır. Bu güç, örgütlerin entelektüel sermayesinin en önemli unsuru olan beşeri sermayedir. 21. yüzyılda işletmeler, daha yoğun bir rekabet ortamında ve küresel bir dünyada faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalacaklardır. Bu rekabet ortamında üstünlük elde edebilmeleri, pazardan daha fazla pay alabilmeleri; verimliliklerini arttırmaya, iş yaşamının niteliğini yükseltmeye ve ürün kalitelerini geliştirmeye bağlıdır. Bunu sağlayabilmeleri de insan kaynaklarının etkili kullanımıyla ve onların bilgi, beceri ve gelişimlerinden yararlanmalarıyla mümkündür. İşgörenlerin (çalışanların) bilgi ve deneyimlerinin rekabette üstünlük sağlamada önem taşımasının nedeni; insanların

örgütlerin izledikleri stratejileri ve yenilikleri yaratan ve uygulayanlar olmasındandır (Bingöl, 2003: 5).

İnsan kaynaklarını önemli kılan güncel konulardan bazıları şu şekilde özetlenebilmektedir (Tortop vd., 2006: 21):

- **İnsan kaynaklarının maliyeti:** Örgütlerin önemli varlıkları yalnızca mali kaynaklar değil, örgütte etkili olabilecek doğru insanların doğru zamanda bulundurulmasıdır. Çünkü insan kaynağının etkili yönetimi; kazaların, devamsızlığın ve hata oranının azalması demektir. Bu da dolaylı olarak çalışanların moralinde, ürün ve hizmetlerin kalitesinde yükselme anlamına gelmektedir.
- **Küreselleşme:** Son yıllarda tüm dünyada çok uluslu şirketlerin artışı, insan kaynakları yöneticilerine yeni yükler getirmiştir. Bu ortamda; dünya çapında küresel görevleri yerine getirebilmek için bilgi, beceri yönünden yeterli ve kültürel açıdan uyum sağlayabilen personele duyulan ihtiyaç artmıştır.
- **Değişimin hızliliği ve karmaşıklığı:** 20. yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan kültürel, eğitsel ve sosyal düzendeki hızlı değişiklikler insan kaynaklarının önemini daha da arttırmıştır.
- **İşgücü çeşitliliği:** Dünyanın gelişmiş ülkelerinde son yıllarda işgücü kompozisyonunda büyük ölçüde değişiklikler görülmeye başlanmıştır (örneğin: kadın çalışan sayısının artması).
- **Beceri gereklerinde değişme:** Teknolojideki hızlı gelişmeler ve her alanda yaşanan değişim, çalışanların beceri eksikliklerini çarpıcı şekilde ortaya çıkarmıştır.
- **Üretkenlik krizi:** Yapılan araştırmalar gelişmiş ülkelerde son yıllarda üretkenlikte çok radikal düşüşlerin olduğunu göstermektedir. Buna karşılık 1950'lerden itibaren çok hızlı gelişen Japonya gibi ülkelerde bu oranın yükselmesi, bu ülkelerde insan kaynaklarına aşırı önem verilmesinin bir sonucu olarak yorumlanmaktadır.

2.1.2 Günümüzde İnsan Kaynaklarını Etkileyen Değişimler

Günümüzde etkinlik, verimlilik ve yaratıcılık kavramları, örgütlerin artan rekabet ve küreselleşme ortamında başarılı olabilmeleri için önemle üzerinde durmaları gereken olgular olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin, belirledikleri başarı hedeflerine ulaşabilmeleri sürecinde, çalışma hayatında insan faktörünün gözden kaçırılmaması gerektiği düşüncesi - özellikle son yıllarda - kabul görmüş bir yaklaşımdır.

Bu yaklaşıma paralel olarak; artan rekabet, küreselleşme ve teknolojik avantaj anlayışı gibi pek çok gelişme beraberinde insan kaynakları politika, yaklaşım ve işlevlerinde önemli değişimleri getirmiştir (Dessler, 2000: 9). Bu değişim ve gelişmeler;

- çevresel değişimler,
- örgütsel değişimler ve
- bireysel değişimler

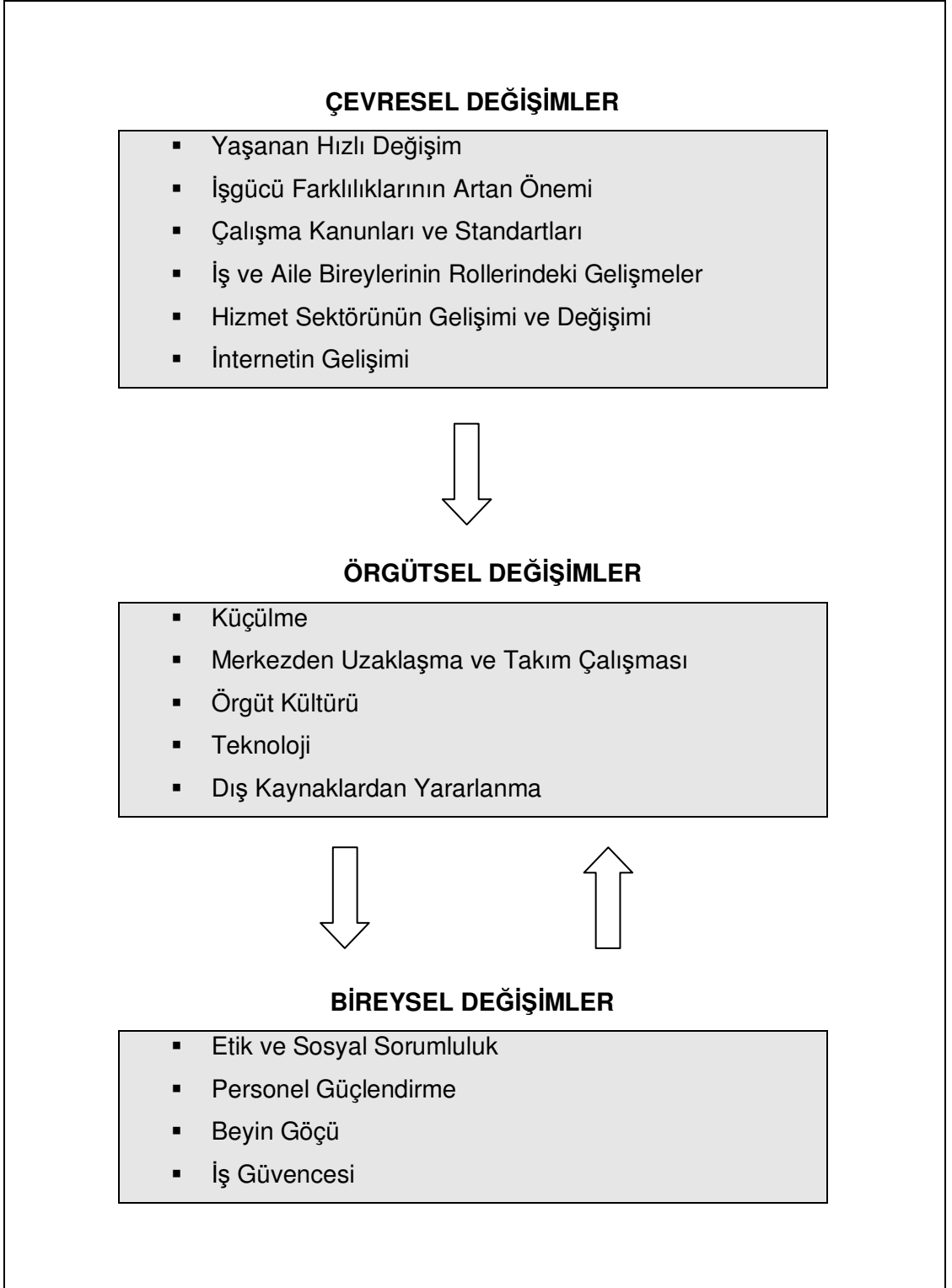
başlıkları altında incelenmektedir (Gök, 2006: 60). Bu değişimler Tablo 4'de alt başlıkları ile ele alınmıştır.

2.1.2.1 Çevresel Değişimler

İşletme çevresindeki mevcut koşullar, yapı, şartlar ve etkenler; işletmenin başarısı üzerinde oldukça büyük bir öneme sahiptir. Çünkü işletmenin dış çevresinde ortaya çıkan değişim ve gelişmeler, örgütsel performansı etkilemektedir. Söz konusu değişim ve gelişmelerin, işletmelerin yaşamlarını ve başarılarını sürdürebilmelerindeki öneminin kavranması gerekmektedir. Bu amaçla işletmelerin dış çevrede oluşabilecek fırsatları ve tehditleri izlemeleri ve çevredeki değişime bir şekilde uyum sağlamaları gerekmektedir.

Günümüzde işletmeleri etkileyen çevresel değişimler ve gelişmeler Gök (2006: 61) tarafından aşağıdaki şekilde ele alınmaktadır:

Tablo 4: İnsan Kaynaklarını Etkileyen Değişimler



Kaynak: Gök, 2006, s.60

- **Yaşanan Hızlı Değişim:** Değişim dünyada yıllardan beri süregelen bir olgudur. Son yıllarda, teknolojinin etkisiyle değişim hızı giderek artmaktadır. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için bu değişimi önceden görmek, izlemek ve değişime hızlı bir şekilde uyum sağlamak zorundadırlar. Bu dönüşüm sürecinde; işletmelerin değişimi fark etmeleri, bu değişime ayak uyduracak biçimde organizasyon yapılarını ve insan kaynakları profilini tasarımları gerekmektedir. Dünyada gözlemlenen hızlı küresel değişim, sürekli büyüyen hareketlilik ve sonu olmayan gelişim karşısında uyum gereksinimi işletmeler için kaçınılmaz bir sonuçtur (Gök, 2006: 61). Teknolojide, ürün üretim biçimlerinde ve ürünlerdeki değişim, esnek çalışma biçimleri, yeni örgütlenme ve üretim geliştirme biçimleri, dış kaynak kullanımı, network sistemlerinin kullanımı, sabit işyeri, çalışma saatleri ve süreleri uygulamalarının ortadan kalkması ve birleşmeler gibi yeni oluşumlara uyum sağlayabilmek amacıyla işletmeler çeşitli uygulamalar geliştirerek bu değişime ayak uydurmak zorundadırlar (Schabracq and Cooper, 2000: 231-235). İşletmelerin; değişim programlarının geliştirilmesi ve yürütülmesi sürecinde işletme çalışanlarının gereksinimlerini de dikkate almaları gerekmektedir. Çünkü çalışanların gereksinimlerinin göz ardı edilmesi, işletme açısından çok sayıda olumsuz etkiye yol açmakta ve örgütteki değişimin planlanması ve uygulanması işletme ve çalışanlar için stresli bir süreç haline gelmektedir (McHugh, 1997: 345). Diğer yandan; örgütsel yaşamın güncel unsurlarından olan bu hızlı değişim, hem işletmelerin insan kaynaklarına yaklaşımını hem de çalışanların iş hayatıyla ilgili duygularını önemli bir ölçüde etkilemektedir. Hızlı değişim; işletmelerin gelecek ile ilgili karar ve uygulamalarına yeni yaklaşımları taşımakta, işlevler, meslekler ve rollere ilişkin birçok konuda geleceği belirsiz hale getirmektedir. Bu durum, özellikle uzun dönemli uygulamalardan olan kariyer planlamada esnekliğe yol açmaktadır (Phillips and Rollin, 1997: 152).
- **İşgücündeki Farklılıkların Artan Önemi:** İşgücündeki farklılıklar kavramı ile işgücünün demografik özelliklerinde meydana gelen değişim ve çeşitlenme ifade edilmektedir (Gök, 2006: 62; Allen et.al., 2004: 13). İşgücündeki farklılıklar, işletmeler açısından son yıllarda oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. Günümüzde; çalışan nüfus içinde, farklı kültürel altyapıya sahip çok sayıda insan bir arada çalışmaktadır. Çalışan nüfus içinde kadınların oranı

artmaktadır (Farrer, 2004: 175). Farklılık, örgütsel yaşamda giderek artan bir öneme sahiptir. Çünkü işletmelerde çalışanlar; cinsiyet, ırk, soy, yaş, ulusal kimlik ve çalışanların diğer kişisel özellikleri gibi pek çok konuda giderek daha fazla farklılaşmaktadır. Bugün işgücü; birbirinden farklı davranışlar, beklentiler, gereksinimler, değerler ve iş tutumlarına sahip insanlardan oluşmaktadır (D'Netto and Sohal, 1999: 530). Son yıllarda, işletmeler ile gittikçe bütünleşen farklılık kavramı, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında dikkat edilmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgücünde çok çeşitli değerlerin ve demografik özelliklerin yer alması; esnek çalışma politikalarını, bireysel yetkilerin artırılmasına yönelik uygulamaları, örgütsel hedef ve amaçlara katkıda bulunabilecek kişilerin desteklenmesini işletmelerin gündemlerine taşımaktadır (Gök, 2006: 62). İşgücündeki farklılıklar; işletmeler için hem avantajları hem de bazı dezavantajları beraberinde getirmektedir. İşgücündeki farklılıkların işletmeye sağladığı en önemli avantaj, rekabet üstünlüğü avantajıdır. Diğer avantajlar ise; daha yüksek bir işletme performansın sağlanması, çalışanların tatmini ve işletmeye bağlılığının artması, çoklu kültürlerin iletişimleriyle ilişkilerin güçlenmesi şeklinde özetlenebilir (McCuiston and Wooldridge, 2004: 74). İşletme yöneticilerinin bu avantajları elde edebilmeleri için farklı grupların gereksinimleri ile işletme hedefleri arasında gerekli olan dengeyi kurmaları gerekmektedir. Bu denge; liderlik, iş etiği, işyeri otoritesi, rehberlik, iş düzenlemeleri ve iş-yaşam dengesi konularını içermektedir (McCuiston and Wooldridge, 2004: 76). İşgücü farklılıklarının zorlukları ise, bu farklılıkların yönetimi sürecinde ortaya çıkmaktadır. İşgücü farklılıklarının yönetimi; işletmede bulunan her bir çalışanın özelliklerinin belirlenmesini, politikaların geliştirilmesini ve uygulamaların tasarlanmasını gerektirmektedir. Örgütsel etkinliğin ve verimliliğin sağlanması bakımından, özellikle işgören temini ve seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ödüllendirme işlevlerinde; farklılıkların yönetimi ilkelerinin geliştirilmesi ve bütünleştirilmesi önem taşımaktadır (Gök, 2006: 64; D'Netto and Sohal, 1999: 531).

- ***Çalışma Kanunu ve Standartlarındaki Gelişmeler:*** İşletmelerin her geçen gün sınırları değişmekte, işletmeler arası rekabet artmakta, işsizlik oranları yükselmekte, teknolojik gelişmelerin hızı artmakta, tüketim, üretim ve çalışma yaşamına yaklaşımlar değişim göstermektedir. Bu değişimler; farklı

çalışma biçimlerini ve çalışma ilişkilerinin düzenlenmesini gerekli kılmaktadır. Değişen gereksinimlere yanıt verilebilmesi için, çalışma ilişkilerinde yeni standartlar ve yeni hukuksal düzenlemeler bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır (Gök, 2006: 64). Çalışma kanunlarındaki gelişmelerin, hem işletmeler hem de çalışanlar üzerinde yoğun etkileri bulunmaktadır. Çalışma kanunlarındaki değişim; bir yönü ile işletmelerin gereksinimlerine yanıt vermekte, diğer yönüyle ise işgörenlerin çalışma standartlarını yükseltecek düzenlemeleri getirmektedir. Çalışma kanunlarında esnek çalışma biçimlerinin yasal bir hale getirilmesi, her çalışanı kapsayacak minimum çalışma standartlarının sunulması ve iş güvencesine esneklik getirilmesi gibi değişimler, özellikle işletmelerin gereksinimlerine yanıt vermektedir (Gök, 2006: 64; Gennard, 1998: 12). Çalışma kanunları, diğer yandan, işletmelerin yatırım amaçlı yer seçimlerinde de etkili olmaktadır. Ülkelerin çalışma kanunlarının sağladığı kolaylıklar ya da öne sürdüğü engeller, yatırım yeri seçiminde belirleyici olabilmektedir (Pull, 2002: 647). Çalışma kanunlarındaki değişimlerin yanında, son yıllarda çalışma ilişkilerini etkileyen standartlar da geliştirilmektedir. Bu standartlardan “SA 8000” olarak adlandırılan Sosyal Sorumluluk Standartları (Social Accountability 8000), istihdam ve çalışma koşulları ile ilgili bir takım düzenlemeler getirmektedir. Bu düzenlemeler; hem uluslararası çalışma sözleşmelerinin uygulanmasına zemin hazırlamakta, hem yönetim yaklaşımlarını biçimlendirmekte, hem de çalışanların iş ve yaşam kalitesini arttırmaktadır. Bu standardın; çalışanlar ile yönetim arasında iletişim kanallarının etkin kullanımı, kaliteli üretim, çalışanların beklenti ve gereksinimlerinin karşılanması, çalışanların verimlilik düzeylerinin yükselmesi, sağlık ve eğitim olanaklarının iyileştirilmesi konularında etkili olduğu belirtilmektedir. Böylece, çalışanların daha iyi eğitim ve olanaklara kavuşturulmasını destekleyen bu standart, bütünde işletmenin verimliliğini de arttıracaktır. Çünkü daha iyi olanaklara sahip ve daha iyi eğitilmiş çalışanlar ile işletme daha verimli çalışacaktır (Rohitratana, 2002: 61). Ayrıca bu standarda sahip olmak pazarda işletmelere olumlu bir imaj sağlamaktadır (Gök, 2006: 65).

- ***Aile Bireylerinin Rollerindeki Gelişmeler:*** Aile bireylerinin rollerindeki değişim her geçen gün artmaktadır. Kadınlar ve erkeklerin cinsiyet farklılıklarından kaynaklanan değişik gereksinimleri, değerleri, yetenekleri;

gerek çalışma ortamındaki (iş hayatındaki) uygulamalara, gerekse aile içindeki rollerine yansımaktadır. Eğitim düzeylerinin artması ile günümüzde kadınlar; her meslek grubunda ve her kadroda yer alabilmektedir. Kadın çalışanların işgücündeki oranı her geçen gün artmaktadır. Kadınların işgücüne katılımı ile birlikte; hem kadın hem de erkeğin aile içi rolleri değişmektedir. Kadının toplumdaki rolü, çalışma hayatına atılmasıyla birlikte daha da ağırlaşmaktadır. Aile rolleri ve sorumluluklarını taşıyarak iş hayatında yer alan kadınların, işlerindeki öncelikli rolleri ile diğer rolleri arasında çatışma yaşadıkları kabul edilmektedir. İşletmeler de aile bireylerinin rollerindeki bu değişimlere bağlı olarak iş yaşamında bir takım düzenlemelere gitmektedir. Bu düzenlemelerden birisi “dual career” olarak adlandırılan (Gill and Davidson, 2001: 383), ikili kariyer uygulamasıdır. Bu uygulamada; kariyer planlama ve geliştirme süreci çalışan kadınlar ve eşleri ile beraber ele alınarak yürütülmektedir. Eşin ölümü, işten ayrılması ya da boşanma gibi durumlar, kadının kariyer gelişimi üzerinde önemli etkilere sahiptir. Çalışma hayatındaki kadınlara yönelik olarak geliştirilen bir diğer düzenleme ise; “family-friendly work” olarak adlandırılan aile dostu çalışma düzenlemeleridir (Gill and Davidson, 2001: 397). Esnek çalışma saatleri, standart dışı çalışma düzenleri, iş paylaşımı gibi uygulamalar ile kadınların kariyerleri üzerindeki olumsuz etkileri azaltılmaya çalışılmakta ve iş ortamında desteklenmeleri hedeflenmektedir (Gök, 2006: 67).

- **Hizmet Sektörünün Gelişimi ve Değişimi:** Son yıllarda hizmet sektörünün kapsamı hızlı bir biçimde değişime uğramaktadır. Hizmet sektörü; çoğu ülkenin ekonomisi üzerinde ve yeni istihdam alanları yaratmada baskın bir güç olarak ortaya çıkmaktadır. Hizmet sektörü ekonomik büyümeyi desteklemesinin yanı sıra, işletmelerin hizmet sunumlarındaki geleneksel yaklaşımlarında da değişimlere yol açmaktadır. Hizmet işletmelerinin başarısında, rekabet üstünlüğünün sürekliliği için fırsatlar yaratılması küresel bir eğilim olarak karşımıza çıkmaktadır (McDonald et.al., 2001: 335). Hizmet sektörünün öneminin artması; malların ve hizmetlerin pazarlanmasında işletmelerin marka yaratma ve geliştirmelerinin önemini arttırmaktadır. İşletmelerin marka sunumları ve reklamlarında hizmet sektörü etkin rol oynamakta, pazarlama ve dağıtım alanlarının ve bu alanlardaki istihdamın önemi artmaktadır (Gök, 2006: 67; La and Kandampully, 2002: 101). Hizmet

sektörünün belirgin özellikleri olarak bilinen düşük teknoloji kullanımı ve yüz yüze iletişim ağırlıklı hizmet sunumu bilgi teknolojilerinin gelişimi ile değişime uğramıştır. Bu değişimin odak noktası; işletmelerin sundukları hizmetlerin kalitesi ve verimliliğini artırarak performanslarındaki gelişimi fark etmeleridir (Drennan and Mc-Coll-Kennedy, 2003: 295). Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi; bu uygulamaları kullanan işletmelerin çalışanlarının gereksinim duyduğu bilgi düzeyi ile gerçekte sahip oldukları bilgi düzeyi arasındaki açığı da ortaya çıkarmıştır. Bu açık; özellikle kaynak eksikliği nedeniyle daha az nitelikli çalışana sahip olan küçük ve orta ölçekli işletmelerde daha net biçimde gözlenmektedir (Duan et.al., 2002: 439).

- **İnternetin Gelişimi:** İnternetin son yıllardaki hızlı gelişimi, işletmelere ticaret alanları ve insan kaynakları uygulamalarında çok sayıda fırsat sunmaktadır. İnternetin yaygınlaşması elektronik ortamda ticaretin ve pazarlamanın etkin bir biçimde yapılabilmesini sağlamaktadır. Bu sayede milyonlarca bilgisayar kullanıcısı, her türlü bilgiye daha hızlı ve daha ucuza ulaşabilmektedir (Gök, 2006: 69). Elektronik ticaret, oluşturulan web sayfaları ile işletmelerin hizmet ve ürün bilgilerini her düzeyde sunabilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, işletmeler arası ya da işletme ve tüketiciler arasındaki sipariş ve ödeme kolaylıkları sunmakta ve işletmelerin rekabet avantajlarını önemli ölçüde arttırmaktadır (Fraser et.al., 2000: 8). Günümüzde internetten, insan kaynakları işlevlerinde de yararlanılmaktadır. Eğitim alanında internet kullanımıyla; geleneksel eğitim yöntemlerinin yerini daha bireysel öğrenme yöntemleri almaktadır. Böylece; herhangi bir çalışanın sunulan eğitim seçenekleri arasından sadece eğitim alması gereken konuda kendini geliştirmesi söz konusu olabilmektedir (Long and Smith, 2004: 275). İşletmelerde internet kullanımı aynı zamanda işgören (çalışan) seçiminde de kolaylıklar sağlamaktadır. İş başvurusu yapan adaylar açısından internetin iş arama maliyetini düşürmesi ve işe ait bilgilere hızlı ve kolay bir biçimde ulaşılmasını sağlaması söz konusudur (Kumar, 2003: 228).

2.1.2.2 Örgütsel Değişimler

Çevresel değişim ve gelişmelerin işletmelerin uygulamaları, politikaları ve stratejileri üzerindeki etkileri bir önceki bölümde ele alınmıştır. İşletmeler; bu değişim

ve gelişmelere uyum sağlayabilmek amacıyla işletme içi uygulamalarını yeniden değerlendirmekte ve bu süreçte birtakım sorunlar ile karşılaşabilmektedir. Karşılaşılan sorunların çözümünde; işletmelerin rekabet güçlerini korumak ve varlıklarını sürdürmek amacıyla bazı yeni yaklaşımlara başvurdukları görülmektedir. Bunlar, örgütsel değişimler başlığı altında aşağıdaki gibi incelenmektedir (Gök, 2006: 70):

- **Örgütsel Küçülme:** Küçülme (downsizing); işletmede etkinliği ve performansı arttırmak amacıyla, işletme tarafından belirlenen etkinliklerle işgücünün sistematik bir biçimde azaltılması olarak tanımlanmaktadır (Appelbaum et.al., 1999: 536). Küçülme etkinlikleri ilk uygulamaya başlandığında 1970 ve 1980'lerde mavi yakalı işçilerin geçici olarak işten çıkarılmaları şeklindedir. Daha sonraki yıllarda ise, beyaz yakalı işçileri de kapsayan küçülme stratejileri daha yaygın uygulama alanları bulmuştur (Gök, 2006: 71). Son yıllarda; işletmeler arası rekabetin artması, küreselleşme ve işgücündeki rekabet ve hareketliliğin artması gibi nedenlerle işletmelerin küçülme stratejilerini uyguladıkları görülmektedir (Appelbaum et.al., 1999: 535). Teknolojinin hızlı gelişimi ve bilgi sistemlerinin yoğun olarak kullanımı, işgücünün azaltılmasını işletmelerin gündemine taşımaktadır. Teknolojik yatırımların artması ile birlikte, daha az çalışan ile daha fazla işin yapılabilmesinin görülmesi, işletmeleri örgütsel küçülme stratejilerine yöneltmektedir. Ancak işgücünün azaltılmasına yönelik alınan küçülme kararları, çalışanlarda bazı sorunları beraberinde getirebilmektedir (Beheshti and Bures, 2000: 34). Küçülme uygulamalarının işgücünde bireysel düzeyde neden olduğu sorunlardan biri, küçülme sonrası işletmede kalan ve çalışmaya devam eden çalışanların olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesidir. Bu durum "geride kalan sendromu" (survivor syndrome) olarak adlandırılmaktadır (Appelbaum and Donia, 2001: 5; Öztürk ve Tengilimoğlu, 2006: 39). Bu sendromu yaşayan çalışanlarda; motivasyon kaybı, olumsuz yaklaşım sergileme, endişe ve güvensizlik duygusu, moral bozukluğu ve örgütsel bağlılığın azalması gibi sonuçlar gözlenmektedir. Bu durumda; çalışmaya devam edenler de, küçülme sonucu işten ayrılanlar gibi olumsuz psikolojik sorunlar yaşamakta ve bu kişilerin performansları, verimlilikleri ve işletmeye destekleri azalmaktadır. Bu nedenle; küçülme stratejilerinin uygulanması aşamasında işletme yönetimlerinin bu önemli

konuyu değerlendirmeleri gerekmektedir (Cross and Travaglione, 2004: 276). Çünkü küçülmeyi izleyen geçici verimlilik artışıının ardından bu dönemlerde “geride kalanlar” nedeniyle işletmelerde en sık rastlanan olumsuzluklar hızlı verimlilik düşüşü, moral bozukluğu, sağlık sorunları ve çatışmalardır. Yurtdışı kaynaklı çalışmalar; işten çıkarmaları izleyen süreçte geride kalanlarda  tür tepki saptandığını göstermiştir (Batlaş, 2001):

1. Bekle gr tepkisi: Çalışanların %70-80’i “bakalım bu gidiş ne olacak?” diye düşünerek bekleme davranışı içine girmektedir.

2. Eskiye dönme çabası: Direnen, hatta yönetime düşmanca tutum içine girenler olduğu görülmektedir. Bunların oranı da %10-15 arasında değişmektedir.

3. Liderlik görevini üstlenme: Çalışanların %10-15’lik oranı da liderlik görevini yürütmektedir. Bu grup, işletmenin hayatta ve ayakta kalması için çalışmaktadır. Bu grupta yer alan çalışanlar değişime dayanıklı, yeniliğe açıktır.

- **Merkezden Uzaklaşma ve Takım alışmasının Artan nemi:** Merkezden uzaklaşma yaklaşımı (decentralization); karar alma otorite ve sorumluluğunun, merkezi oluşturan yöneticilerden, diğer işletme çalışanlarına transfer edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Horstman, 1999: 330). Bu yaklaşımın; üretim ve yönetim sürecinde dikey hiyerarşik yapılanmanın olduğu, kararların st düzey yöneticiler tarafından alındığı ve bilgi akışının etkin sağlanamadığı geleneksel organizasyon yapısı üzerinde etkileri bulunmaktadır. İşletmelerde insan kaynakları uygulamalarının stratejik niteliğinin artması, iş sınıflarının genişletilmesi, organizasyonlarda yatay yapılanmaya gidilmesi ve işgücü niteliklerinin çeşitlenmesi gibi birtakım değişiklikler yaşanmıştır. Bu değişimlerin sonucunda; merkezden uzaklaşma ve takım çalışması bir gereksinim olarak ortaya çıkmıştır (Gök, 2006: 73). Merkezden uzaklaşma uygulamalarının insan kaynakları üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında; işgücü planlamalarının geliştirilmesi, personel seçim kriterlerinin belirlenmesi, eğitim programlarının srekliiliğinin sağlanması, kariyer planlama, esnek çalışma koşullarının düzenlenmesi, cretlendirme, liderlik ve motivasyon sistemlerinin oluşturulması gibi uygulamalar önemli bir yer tutmaktadır (Drumm, 1995: 38-

42). Bu uygulamalar; insan kaynakları uygulamalarında işletmenin bütününe yönelik stratejik yaklaşımların geliştirilmesine, organizasyonun yeniden yapılandırılmasına, takım çalışması ve işbirliği anlayışına ivme kazandırmaktadır. Takım çalışmaları; üretim ve yönetim sürecinde işbirliği, bağlılık, iletişim, uyum, sürekli gelişme, fikir birliği ve koordinasyonun sağlanmasına dayanmaktadır ve sorumluluklar çalışma ekibini oluşturan üyeler tarafından paylaşılmakta ve yürütülmektedir (Gök, 2006: 74).

- **Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürü (örgütsel kültür); işletmede yer alan tüm kişiler tarafından birlikte geliştirilen ve korunan, tarihsel bir geçmişi olan, toplumsal ve örgütsel yapı ile ilgili inanç, gelenek, değer ve semboller bütünü olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü örgüt içi bütünleşmenin öğrenilmesi sürecinde ortaya konmakta, yaratılmakta ya da geliştirilmekte ve işletmeye yeni katılan kişilere aktarılmaktadır. Bu nedenle; örgüt kültürü, süreklilik gösteren bir süreç olarak kabul edilmektedir (Gök, 2006: 75). Örgüt kültürü kavramının farklı yazarlarca farklı açılardan tanımlandığı görülmektedir. Örgüt kültürü; örgüt bireylerini bir arada tutan ortak değerlerdir. Örgüt kültürü tutumlar, davranışlar ve örgütün hafızasında toplanmış bilgilerin, değerlerin, normların toplamıdır. Örgüt kültürü bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenlemekte ve örgütün geleceğini belirlemektedir (Köse vd., 2001: 228). İşletmelerin; günümüzün hızlı değişim sürecini başarı ile atlatmaları, etkinliklerini arttırabilmeleri ve çalışanlarının işletmeye bağlılıklarının sağlanabilmesi, ancak güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle günümüzde örgüt kültürü kavramı işletmeler açısından stratejik bir yaklaşıma dönüşmektedir.
- **Teknolojik Gelişmeler:** Teknolojinin işletme stratejileri ve yapıları üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. İşletmeler; çalışmalarını ve karlılıklarını sürdürebilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için teknolojik gelişmeleri yakından izlemek zorundadırlar. Teknolojik gelişmelere uyum süreci, işletmenin her alanında değişimleri de beraberinde getirmektedir. Bu değişimler; özellikle teknolojiyi kullanacak olan “insan kaynağı” üzerinde etkili olmaktadır. Teknolojik gelişmeler iş sürecini, işin etkinliğini ve kişilerin çalışma biçimlerini etkileyebilmekte ve bazen çalışanlar açısından yeni

becerilerin edinilmesini gerekli kılmaktadır (Gök, 2006: 76; McCole et.al., 2001: 90). İşletmeler; rekabete dayalı ekonomik yapı içerisinde varlıklarını koruyabilmek için, teknolojik gelişmelerin insan kaynaklarının kullanımına sunduğu bilgi teknolojilerini avantajlarından yararlanabilecek biçimde değişim sürecine dahil olmak zorundadırlar. Günümüzde işletmelerin başarıları, teknolojik gelişmelere uyum sürecinde gösterdikleri performansları ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle; hızlı değişim gösteren ve karmaşıklaşan piyasa içerisinde işletmeler, hem pazarda hem de üretim teknolojilerinde meydana gelen değişimleri dikkatle izlemek ve bu yönde stratejilerini geliştirmek durumundadır (Gök, 2006: 77).

- ***Dış Kaynaklardan Yararlanma:*** Dış kaynak kullanımı (outsourcing) en basit haliyle; daha önce işletme içinde üretilen bir mal ya da hizmetin dışarıdan tedarik edilmesidir. Dış kaynak kullanımı bir başka tanımda ise; “işletmenin devamlılık arz eden bazı içsel faaliyetlerini ve karar haklarını, bir anlaşmaya bağlı olarak, dışarıdaki tedarikçi firma veya firmalara devretmesi” olarak ifade edilmektedir. Bu kavram; bir yönetim stratejisi ve iş modeli olarak 1990’lı yıllarda yaygınlaşmaya başlamıştır. Dış kaynak kullanımı, işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış diğer işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlamasına olanak sağlayan bir yönetim stratejisidir (Franceschini et.al., 2003: 246). Dış kaynak kullanımı sürecinin iki önemli aktörü bulunmaktadır. Bunlardan biri dış kaynaklardan yararlanma hizmetini sağlayan (outsourced / supplier), diğeri ise bu hizmeti satın alandır (outsourcer / customer) (Franceschini et.al., 2003: 246). Dış kaynak kullanımının yaygınlaşmasında; hızlı teknolojik değişimler, risklerin artması, esneklik arayışları ve rekabet önemli bir etkiye sahiptir. İşletmelerin dış kaynak kullanımı uygulamalarına karar vermeden önce bu sürecin maliyeti, riskleri ve avantajları bakımından iç ve dış kaynakları analiz etmeleri gerekmektedir. Dış kaynak kullanımı bazen işlerin devredilmesi nedeniyle iş hacminde azalma yaratmaktadır. Bu durumda iş hacminde görülen azalmanın çalışanlarda moral bozukluğuna yol açtığına yönelik görüşler bulunmaktadır. Çalışanlarda gözlenen moral bozukluğunun da verimliliği etkilediği, maliyetleri uzun dönemde arttırdığı, sadakat ve güveni sarstığı yönünde birtakım risklerin olduğu ileri

sürülmektedir. Ancak bu risklerin dış kaynaklardan yararlanma sürecinde işletmenin uygulamadaki eksikliklerinden kaynaklandığı belirtilmektedir (Gök, 2006: 79).

2.1.2.3 Bireysel Değişimler

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında bireysel değişimlerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bireysel değişim ve gelişmeler; insan kaynakları işlevlerinin etkin bir biçimde uygulanmasında belirleyici bir rol oynamaktadır. İşletmeleri etkileyen ve göz önünde bulundurulması gereken bireysel değişimler aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Gök, 2006: 79):

- **Etik ve Sosyal Sorumluluk:** İşletmeler arası rekabetin artması ve rekabet avantajına duyulan gereksinim, işletmeleri daha esnek yapılanmalara yönlendirmektedir. Yönetim yaklaşımlarında kültür, liderlik ve vizyon gibi kavramlar vurgulanmakta ve bireylerin önemi, gelişimi ve gereksinimlerinin önemi üzerinde durulmaktadır (Woodd, 1997: 110). İnsan kaynakları uygulamalarında; hiyerarşi ve ayrıcalıkların ortadan kalkması, kişisel farklılıkların ön plana çıkması, bilgi akışının önemli hale gelmesi gibi gelişmeler yaşanmaktadır. Bu gelişmelere bağlı olarak işletmelerin ve çalışanların eğitim, liderlik, karar süreçleri, denetim ve kontrol alanlarındaki sorumlulukları gittikçe artmaktadır. Bu sorumlulukları etkileyen iki kavram ise etik ve sosyal sorumluluk başlıkları ile ele alınmaktadır (Gök, 2006: 80). Etik kavramı kısaca; insan ilişkilerinin yönetiminde, değerlerin kabul edilmesinde ve davranış standartlarının belirlenmesinde yol gösterici özellik taşıyan ahlaki, toplumsal ve yasal konulara dayalı bir ölçüt olarak tanımlanmaktadır. Etik kavramı; işletme stratejilerinin geliştirilmesinde ve uygulanmasında, yönetimde ve işletme performansı üzerinde önemli etkilere sahip bir kavramdır (Key and Popkin, 1998: 331). Diğer yandan sosyal sorumluluk ise, devlet kanunlarının getirdiği zorunlulukların ötesinde ahlaki bir yükümlülüktür. Sosyal sorumluluk kavramı; işletmelerin finansal etkinlikleri ve kararlarında; insan haklarını göz önünde bulundurarak müşteriler, çalışanlar, ulusal ekonomi ve toplum için zararlı olabilecek tutum ve davranışlardan kaçınmalarını ifade etmektedir. Sosyal sorumluluk etkinlikleri işletmelere uzun dönemde; müşteri sayılarının artması, dış çevrenin desteğinin

kazanılması, çalışanların motivasyon ve işletmeye bağlılık düzeylerinin yükselmesi gibi birtakım avantajlar da sağlamaktadır (Kilcullen and Kooistra, 1999: 159; Gök, 2006: 80).

- **Personel Güçlendirme:** Hizmet ekonomilerinin hızla gelişmesi hizmet sunumu sürecinde bilgi, beceri, doğru ve etkin iletişim, esneklik ve liderlik kavramlarını son derece önemli hale getirmiştir. Bu gelişmeler, çalışanların bilgi ve kontrol işlevlerinin genişletilmesini gündeme getirmiştir. Bu gereksinim sonucunda geliştirilen personel güçlendirme (empowerment) kavramı 1990'lı yıllarda işletme literatürüne girmiştir. Kabul edilmiş tek bir tanımı olmamakla birlikte bu kavram; bireylerin çalışma birimlerinde ve iç / dış müşterilerle olan ilişkilerinde işe yönelik kararlarını mümkün olabilen en kısa sürede alabilmelerine olanak sağlayan bir yetki devri olarak tanımlanabilmektedir (Wyer and Mason, 1999: 183; Gök, 2006: 82). Güçlendirme kavramı ile ifade edilmek istenen olgu; örgütsel hedef ve amaçların başarıyla gerçekleştirilmesi için bireyin üstlendiği görevlerde kendi kararlarını verebilmesi, ortak hedeflerin başarıyla yürütülmesinde işbirliğini kabul etmesi, belirlenmiş sınırlar içerisinde özgürce hareket edebilmesi ve örgütsel başarı elde etme kararlılığındaki işletme yapısıdır (Duvall, 1999: 207). Personel güçlendirme uygulamalarının amacı; hem bireysel hem de örgütsel başarının sağlanabilmesidir. Rekabet üstünlüğünün son derece önemli olduğu günümüzde, personel güçlendirme uygulamalarının; bireyi ve örgütü kapsayan, bireysel başarıları destekleyen ve çalışanların işbirliğinde istekli olmalarını sağlayan bir yapıda olması gerekmektedir. Bu nedenle yönetimler; çalışanların bağlılıklarını arttıracak ve onlara hareket özgürlüğü sağlayacak bir çalışma ortamı oluşturmak durumundadırlar (Gök, 2006: 82).
- **Beyin Göçü:** İşletmelerde yaşanan beyin göçü (brain drain), “yetiştirilmiş insan gücü hareketi” olarak değerlendirilmektedir. Beyin göçü kavramı kısaca; işletmede anahtar (kilit) personel olarak adlandırılan yüksek vasıflı çalışanların kaybedilmesidir. Bazı çalışanların çeşitli nedenlerle (rakip işletmeleri daha cazip bulmaları gibi) mevcut işletmeden ayrılması, işletmenin entelektüel varlıklarını kaybetmesi anlamına gelmektedir. Günümüzde rekabetin giderek artmasıyla işletmeler; bir yandan yeni küresel rakipler ve çeşitlenen ürünler ile karşı karşıya kalmakta; diğer yandan ise

güçlü personellerini korumak ve yüksek vasıflı potansiyel işgörenleri işletmeye çekmek için çaba harcamaktadırlar. Bu iki yönlü durumda işletmelerin hem işletme içi varlıkları, hem de işletme dışı güçleri için yönetim stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir (Stovel and Bontis, 2002: 303). Vasıflı personelin işletmede kalıcılığının sağlanması, işletme başarısının sürekliliği için son derece önemli bir konudur. Beyin göçüyle yaşanan yüksek vasıflı insan kaynağının kaybı, işletmenin entelektüel sermayesinin azalmasına ve rekabet gücünün zayıflamasına yol açmaktadır (Acton and Golden, 2003: 137). Son yıllarda endüstri ekonomisinden bilgi ekonomisine kadar her alan, entelektüel sermayeye dayandığından, işletmeler açısından özel, kıt ve taklit edilemeyen kaynaklar olarak kabul edilen anahtar personel stratejik bir varlık olarak algılanmalıdır. Bu nedenle işletmelerin yetenekli, deneyimli, verimli ve bilgili çalışanları korumaları ve işletme gelişiminin sürekli kılınması amacıyla stratejiler oluşturmaları gerekmektedir (Gök, 2006: 84).

- **İş Güvencesi:** İş güvencesi kavramı; çalışanın aynı işletmede sürekli olarak istihdam edilmesi ya da işletmenin çalışanlar için güvenli bir istihdam olanağı sağlaması olarak açıklanabilmektedir. Günümüz işgücü piyasası; küçülme etkinliklerinin, esnek işgücü ve esnek çalışma kavramlarının ve bazı alanlarda dış kaynak kullanımı uygulamalarının artması nedeniyle iş güvencesi kavramının önemini yitirdiği bir döneme girmiş sayılmaktadır. Çoğu işletmede sürekli olmayan (geçici) istihdam sözleşmeleri uygulanmaktadır. Diğer bir deyişle, “ömür boyu istihdam” yaklaşımı günümüzde geçerliliğini kaybetmektedir (Gök, 2006: 84). İşgücü piyasasının temel özelliklerinden biri “ömür boyu istihdam” yaklaşımı olan Japonya’da da çoğu işletmede, bu yaklaşımın önemini yitirdiği ve daha esnek istihdam uygulamalarına geçildiği gözlenmektedir (Semler, 2001: 238). Günümüzde iş güvencesinin uygulamadaki öneminin azalması bazı konuları gündeme taşımaktadır. Bu konulardan biri, iş güvencesi ile çalışanların işletmeye duydukları güven arasındaki güçlü ilişkidir. İş güvencesinin azalmasının, çalışanların işletmeye bağlılık düzeyleri üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır (Wong et.al., 2002: 594). Gündeme taşınan diğer bir konu ise, iş güvencesinin çalışanların iş tatmini ve performans düzeyleri üzerindeki etkileridir. Güçlü istihdam politikaları uygulayan işletmelerde çalışanların iş tatmini ve işletmeye bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu belirtilmekte ve bu

durumun performans artışını sağladığı görülmektedir (Yousef, 1998: 185-189). İş güvencesinin azalması ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri işletme yönetimlerine birtakım sorumluluklar yüklemektedir. Yöneticilerin, iş güvencesinin önemini yitirmesinin çalışanlar ve çalışma ortamı üzerindeki etkileri hakkında bilgi sahibi olması bu açıdan oldukça önemlidir.

Görüldüğü gibi çevresel, örgütsel ve bireysel düzeydeki çeşitli gelişmeler ve değişimler, insan kaynakları uygulamalarını çok yönlü bir biçimde etkilemektedir. İşletmelerin; yaşamlarını sürdürebilme, rekabet güçlerini koruyabilme ve başarılı olabilmelerinde insan kaynaklarını etkileyebilen bu değişimleri dikkatle takip etmeleri gerekmektedir.

Tüm sektörler için oldukça fazla önem taşıyan bir konu olarak “insan kaynakları”, hizmet üreten ve sunan bir sektör olan turizmi de fazlasıyla ilgilendirmektedir. İnsan kaynaklarının gelişimini etkileyen değişimler, kendine özgü niteliklerine bağlı olarak insan kaynakları alanında sorunlarla daha sık karşılaşan turizm sektörünü diğer sektörlerle oranla daha fazla etkileyebilmektedir.

Konunun bundan sonraki bölümünde turizm sektöründe insan kaynaklarının durumu, önemi, sektördeki işgücü piyasasının özelliklerine yer verilecek ve turizm sektörünün güncel bir sorunu olan mevsimselliğin sonuçlarından biri olan mevsimlik istihdam konusu ele alınacaktır.

2.2 TURİZM SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARININ ÖNEMİ

Turizm sektörünü diğer sektörlerden farklı kılan yapısal özelliklerinden biri de, sektörün sunduğu iş olanaklarının miktar ve çeşitliliğidir. Turizm sektörünün ulusal gelire, yatırımlara, ithalat ve ihracata ve ödemeler dengesine yaptığı olumlu katkıların yanı sıra, turizmin olumlu etkileri istihdam alanında da görülmektedir.

Gerçekten de turizm sektörü, diğer hiçbir sektörde görülmeyecek kadar fazla bir oranda “*çalışan-tüketici*” ilişkisine sahiptir. Bu ilişki; tüketicilerin turizm ürün ve hizmetlerine yönelik olumlu ya da olumsuz düşüncelerinin oluşması açısından da önemli bir unsurdur (Angelo and Vladimir, 2001: 381). Bu nedenle; turizm sektöründe insan kaynaklarının (işgücünün) hayati bir önemi bulunmaktadır.

Günümüzde yapılan araştırmalar ve tahminlerde dünya çapında yaklaşık 234 milyon kişinin turizm sektöründe çalıştığı bilinmektedir. Diğer bir deyişle; dünya çapında toplam işgücünün %8,7'si turizm sektöründe çalışmaktadır (her 11,5 işten 1'i turizm sektöründedir). Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi, 2016 yılında yaklaşık 280 milyon kişinin turizmde çalışacağını tahmin etmektedir. Bu oran; toplam işgücünün %9'unun turizme bağlı mesleklerde çalışacağını ifade etmektedir (WTTC, 2006: 8). Ulusal gelirin önemli bir parçasını oluşturan işgücünün (istihdamın) artması, ülkelerin ulusal gelirlerinde de buna bağlı olarak bir artış sağlanması anlamını taşımaktadır (Liu and Wall, 2005: 691; Liu and Wall, 2006: 159). Bu artışta turizm sektörünün önümüzdeki yıllarda payının giderek artacağına yönelik tahminler bulunmaktadır.

İşletmeler, üretim faktörlerinden yararlanarak belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan ekonomik ve ticari nitelikli örgütlerdir. Herhangi bir işletmenin başarılı olmasını sağlayan en önemli unsurun, işletmenin insan kaynakları olduğu genel olarak kabul edilmektedir. Günümüzde; örgütsel başarı ile örgütün sahip olduğu insan kaynakları arasındaki sıkı ilişki, örgütle insanın özdeş olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır. Kişiler artık sadece bir görevi yüklenmek için değil, ortak amaçların başarıya ulaşmasında katkıda bulunmak için işe alınmaktadır. Bu durum da; işletme için insan kaynağının ne denli önem taşıdığını gösterecek bir nitelik taşımaktadır (Tortop vd., 2006: 11; Aykaç, 1999: 20). Diğer bir deyişle; insan kaynakları yaklaşımı, insanın diğer üretim faktörlerinden farklı olduğu görüşüne dayanan ve insanı merkez kabul eden (Fındıkçı, 2003: 24) bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda; çalışanların duygular ile hareket eden insanlar olarak ele alınmaları gerektiği ve bu Őekildeki bir yaklaşımın hem işletme hem de çalışanlar için daha faydalı sonuçlar vereceği belirtilmektedir (Gök, 2006: 13).

21. yüzyılda işletmeler, daha yoğun bir rekabet ortamında ve küresel bir dünyada faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalmaktadır. Bu rekabet ortamında üstünlük elde edebilmeleri, pazardan daha fazla pay alabilmeleri, verimliliklerini arttırmaya, iş yaşamının niteliğini yükseltmeye ve ürün kalitelerini geliştirmelerine bağlıdır. Bu koşulları sağlayabilmeleri de insan kaynaklarının etkili kullanımıyla ve onların bilgi, beceri ve gelişimlerinden yararlanmalarıyla mümkündür. İşgörenlerin bilgi ve deneyimlerinin küresel işletmeler için rekabet üstünlüğünün kaynağı olduğu

söylenbilir (Bingöl, 2003: 5). Turizm işletmeleri de bu üstünlüğü elde etmek zorundadır (Tanke, 2001: 4).

Çalışma alanı, konusu ve kapsamı ne olursa olsun, her işletmede, işletmenin kuruluş aşamasında belirlenen ve yaşamı boyunca sürecek olan çeşitli amaçlara ulaşabilmek için birçok işin yapılması gerekir. İş yapma yeteneğini kaybeden, yapısına uygun işler yapmayan bir işletme amaçlarına ulaşamayacağı gibi varlığını da sürdüremez. Bu nedenle, işletmelerde hem belirlenen amaçlara uygun işlerin yapılması hem de işlerin yapısına uygun biçimde yapılması yaşamsal bir öneme sahiptir. Doğru işlerin doğru biçimde yapılabilmesi ise iş ile işi yapanlar arasında çok iyi bir uyum sağlanmasına, bu da işin yapısının ve nasıl yapılacağına çok iyi bilinmesine bağlıdır (Çavuş, 2005: 1).

İş ve işi yapanlar arasında sağlanması gereken uyum; turizm sektörü açısından ele alındığında, diğer sektörlerle oranla, bu konuya daha ağırlıklı olarak yaklaşılması gerektiği görülmektedir. Özellikle hizmet işletmelerinde çalışan davranışları sunulan hizmetin performansı üzerinde oldukça etkili olmaktadır (Dessler, 2000: 18). Çünkü sektör içinde yer alan ve hizmet veren işletmeler, emek-yoğun bir üretime sahip olma, müşteri tatmini, hizmet kalitesi ya da çevre sorumluluğu gibi konularla iç içe varlıklarını sürdürmeye ve pazar paylarını arttırmaya çalışmaktadırlar (Kozak, 2004: 72; Go et.al., 1996: 2). Bu nedenle; tüm turizm işletmelerinin belirlediği amaçlara ulaşması ve sahip olduğu yoğun işgücü özelliği ile bu yapıyı başarıyla yönetmesi için insan kaynakları ve yönetimi konusu büyük önem taşımaktadır. Çalışanların verimliliği ve etkinliğini sağlayabilmek için hem işgörenlerin bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanılmalı hem de kişilerin yaptıkları işten doyuma ulaşmaları sağlanmalıdır (Kozak, 2004: 13).

Geçmişte turizm sektöründe bir üretim maliyeti, yeri doldurulabilir bir malzeme olarak görülen, düşük sezonlarda kolayca gözden çıkarılabilen ve kolaylıkla işe alınıp işten çıkarılabilen çalışanlar artık büyük önem kazanmış, insan kaynaklarına yapılan yatırımlar artmıştır. Turizm işletmelerinde kalitenin yükselmesinde yaratıcı işe alma ve personel yönetimi uygulamaları, personel eğitimine ve motivasyonuna yapılan yatırımlar, çalışanların yetkilerinin artırılması, yönlendirilmeleri ve ödüllendirilmeleri önem kazanmaktadır (Poon, 1996: 258; Yılmaz, 2005: 136). Çünkü insan faktörünün ön planda olduğu turistik mal ve hizmet üretimi, ancak bu

malı / hizmeti en kaliteli ve en iyi şekilde sağlayabilen çalışanların varlığı ile gerçekleştirilebilir (Hançer, 2004: 309).

Hızla gelişen teknoloji, rekabetin artması, yönetim yaklaşımlarının değişmesi, işgücü arzının yapısal değişimi ve küreselleşen dünya; insan kaynağının tamamen farklı bir bakış açısıyla ele alınmasını gerektirmektedir. Bu değişime bağlı olarak günümüzde tüm işletmelerde olduğu gibi turizm işletmelerinde de insan kaynakları yönetimi her geçen gün önem kazanmaktadır. Emek-yoğun ve konuk ilişkileri yoğun olma özelliğine sahip olan bu işletmelerde birçok işin konuk ile aynı alanda üretilmesi ve sunulması, tatil ve dinlenme psikolojisindeki müşterilerin ağırlanmasında işgörenlerin moral seviyelerinin yüksek olması gibi değişkenler göz önüne alındığında; işgörenleri, işletme için önemli bir kaynak olarak gören yaklaşımın turizm işletmelerinde daha fazla kabul görmesi kaçınılmaz olmaktadır (Kozak, 2002: 247; Jerris, 1999: 1).

2.3 TURİZM SEKTÖRÜNDE İŞGÜCÜ PİYASASI, ÖZELLİKLERİ VE İSTİHDAMIN SONUÇLARI

Turizm sektörünün doğrudan doğruya gelir ve gider unsuru olarak kullanılan para hareketlerine olan etkilerinin yanı sıra, ekonomideki iş hacminin genişlemesi gibi makro ekonomik özellik taşıyan reel ekonomik etkileri de bulunmaktadır. Turizm sektörü; gerek sunduğu istihdam olanakları ve bunların sonuçları, gerekse sektördeki işgücü piyasasının yapısı ile diğer sektörlerden fazlasıyla değişik özelliklere sahiptir. Bu nedenle, turizm sektöründe işgücü piyasasının genel durumu, istihdamın özellikleri ve istihdamın yarattığı sonuçlar detaylı bir biçimde incelenmelidir.

2.3.1 Turizm Sektöründe İşgücü Piyasası

Turizm sektörünün yapısal özellikleri, sektördeki işgücünün de diğer sektörlerden farklı olması sonucunu doğurmaktadır. Turizm sektöründe makineleşme ve otomasyon bazı bilgisayar sistemlerinin kullanımı dışında oldukça sınırlıdır. Turizm sektörü, emek-yoğun üretim ağırlıklı olması nedeniyle yüksek oranda doğrudan istihdam etkisi yaratırken, sektöre mal ve hizmet sağlayan diğer yan sektörlerde de istihdam etkisi yaratmaktadır. Bir ekonomide çeşitlilik ve

entegrasyon, yaratılan dolaylı istihdamın sayısını arttıran bir etkidir (İçöz, 2005b: 272).

Bir ülke ekonomisinde turizm sektörü aracılığıyla artan 3 tip istihdam vardır. Bunlar (İçöz, 2005b: 273):

- Turizm sektöründe yer alan işletmelerde yaratılan doğrudan istihdam
- Turizm sektörünün arz bölümünde yer alıp, turistik harcamalar sonucu oluşmayan, fakat turizmle ilgili, sektöre girdi sağlayan diğer sektörlerde oluşan dolaylı istihdam
- Bölge halkının turizmden kazandığı gelirin yeniden harcanmasıyla ortaya çıkan ek ya da uyarılmış istihdam olarak sıralanabilmektedir.

Turizm harcamalarının istihdam etkisi, turizm talebinin yoğunluğuna bağlıdır. Diğer bir deyişle; istihdam artışı, talep artışıyla paralellik göstermektedir. Örneğin; bir bölgede turizmin gelişmesine paralel olarak, turizm yatırımlarının artması işgücü talebini de arttırmaktadır. Bu durum doğrudan istihdam ile ilgilidir. Çünkü bölgede artan turizm talebine yanıt vermek için ilk aşamada daha fazla turizm işletmesi yapılacak ve bu işletmelerde istihdam gereksinimi oluşacaktır.

Daha önce de belirtildiği üzere, turizm sektörünün emek-yoğun üretim tarzına yönelik olması, onun yarattığı doğrudan istihdam etkisini de arttırmaktadır. Turizm sektörünün mevsimlik özelliği nedeniyle turizm sezonunda geçici personelin de sektörde çalıştırılması, doğrudan istihdam etkisinin artmasına neden olmaktadır. Geçici elemanların turizm sektöründe çalıştırılması özellikle mevsimlik çalışmak isteyen kişiler ve öğrenciler için oldukça çekicidir. Ancak mevsimlik istihdam, turizm sektörünün cazip nedenleriyle, diğer sektörlerden bu alana işgücünün kaymasına neden olmaktadır. Bu durum, diğer sektörlerde verimliliğin azalması sonucunu ortaya çıkarmaktadır (İçöz, 2005b: 274-275).

Turizm sektörü, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için önemli bir istihdam alanı olarak görülmektedir. Özellikle ekonominin durgun olduğu dönemlerde turizm sektörü, yeni istihdam alanlarının yaratılmasına ve işsizlik oranının aşağıya çekilmesinde önemli bir araç olarak kabul edilmektedir. Günümüzde turizm sektöründe söz sahibi ülkelerin durumu incelendiğinde, toplam işgücü miktarının

%10 ile %20'sinin doğrudan ve dolaylı bir şekilde turizm sektörü tarafından tam ya da yarı zamanlı olarak istihdam edildiği görülmektedir. Ancak; turizm sektörünün ulusal ve uluslararası düzeyde net olarak ne kadar istihdam hacmi yarattığı konusunda kesin istatistikler bulmak mümkün değildir. Bunun nedeni, turizm sektörünün mevsimlik özelliği nedeniyle personel hareketlerinin oldukça yüksek olması, yarı zamanlı iş alanlarının yaratılmış olması ve dolaylı olarak görev yapan personelin bölge halkına ve turizm sektörüne ayrı ayrı ne kadar katkıda bulunduğu bilinmemesidir (İçöz, 2005b: 275).

Diğer yandan, bölgelerin hızlı bir şekilde turizm faaliyetlerine açılması, istihdam edilen personelin özelliği bakımından bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Turizmin mevsimlik özelliği nedeniyle yüksek sezonlarda daha fazla personele gereksinim duyulmaktadır. Ancak bu işgücü talebinin kısa bir süre içinde karşılanması mümkün olmamaktadır. Sonuçta meydana gelen açığın kapatılabilmesi için değişik yöntemlere başvurulmaktadır. Söz konusu yöntemler kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (İçöz, 2005b: 277):

- Diğer sektörlerde görev alan kişilerin turizm sektörüne ilgi göstermeleri ilk planda yer alan yöntemdir. Bu konudaki en iyi örneği, tarım kesiminden turizm kesimine yönelik işgücü transferi oluşturmaktadır. Bu yöntemin olumsuz sonuçları; diğer sektörlerde verimliliğin azalması ve turizm sektöründeki istihdamın teknik ve yönetsel niteliğinin düşmesidir.
- Turizm sektöründeki hızlı gelişim ve değişimin beraberinde getirdiği işgücü açığının kapatılması için uygulanan bir diğer yöntem ise, kadınların ve öğrencilerin tam ya da yarı zamanlı olarak istihdam edilmesidir. Bu durum da bazı olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Geçici bir süre için turizm sektöründe istihdam edilen kişilerin varlığı turizm sektörüne özgü sağlıklı bir istihdam politikasının oluşturulmasını engellemektedir.

Dünya turizm örgütü (WTO), işleri temel etkinlikler açısından gösteren Kategorize Sınıflaması (SICTA) adı verilen bir sınıflandırma metodolojisi geliştirmiştir. Bu sınıflandırmada turizm sektörüyle bağlantılı iş ve meslekler kolayca

belirlenebilmektedir. Ayrıca Dünya Turizm Örgütü uluslararası karşılaştırmalara olanak sağlamak için turizm sektöründe yer alan işleri; servis, büro, yönetim ve profesyonel işler olarak sınıflandırmıştır. İşlerin bu şekilde sınıflandırılması istihdamın türlerini de farklılaştırmaktadır. Turizm işletmelerinin büyük bir bölümünde istihdamın mevsimlik bir özellik taşıması, toplam istihdam içerisinde özellikle mevsimlik ve kısmi süreli istihdam türlerinin yaygınlaşmasına ve genç ya da kadın işgücünün toplamdaki oranının artmasına neden olmakta ve dahası nitelikli işgücü sıkıntısı ile birlikte yaygın bir işsizliği de beraberinde getirmektedir (Kılıç, 2000: 52-53).

Sonuç olarak, turizm sektörü işgücü piyasası çok karmaşık bir özellik göstermekte ve turizm sektöründe işgücünün özellikler de piyasa koşullarına bağlı olarak aşağıdaki gibi şekillenmektedir.

2.3.2 Turizm Sektöründe İstihdamın (İşgücünün) Özellikleri

Turizm sektöründe işgücü piyasasının genel durumuna ilişkin yukarıda yer verilen açıklamalardan sonra, turizm sektöründe istihdamın (işgücünün) genel özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Olalı ve Timur, 1988: 147; İçöz, 2005b: 282; Riley, 2002: 15):

- Turizm talebinin yılın belli aylarında yoğunlaşması, turizm işletmelerinin özelliklerine bağlı olarak sürekli işgücü yanında mevsimlik işgücü gereksinimine neden olmaktadır (Riley, 1996: 2).
- Mevsimlik özellik, sektörde eksik istihdam şartlarının geçerli olması sonucunu doğurmaktadır.
- Turizm işletmelerinde (mevsimlik özelliğe bağlı olarak) istihdam edilen çalışan sayısında talep değişmelerine bağlı olarak aşırı dalgalanmalara rastlanır.
- Özellikle, turizm yatırımlarının hızla arttığı dönemlerde nitelikli işgücüne yönelik talebin artması, işgücünün turizm işletmeleri arasında hareketliliğini (mobilitesini) artırır.

- Sektörde; işgücü devir hızının yüksek olması (ILO, 2001: 49), hizmet üretiminde kalite düşüklüğüne neden olmaktadır.
- Turizm mevsiminde tam istihdama yaklaşmakla birlikte, mevsim dışında istihdamın azalması toplumsal açıdan bir maliyet yaratmaktadır.
- Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, turizm sektörü geleneksel sektörlerden büyük ölçüde işgücü transfer ettiği için yarı-nitelikli ya da niteliksiz işgücüne istihdam olanağı sağlamaktadır (Szivas et.al, 2003: 64).
- Turizm sektöründe kadın çalışan sayısı diğer sektörlerle oranla daha yüksektir (Woods, 1997: 31; Purcell, 1996: 17). Hizmet sektöründeki pek çok işin fiziksel bir güç gerektirmemesi, sektördeki esnek çalışma saatleri ve hizmet kesimindeki işlerin yerleşim bölgelerinde ya da yakın çevrede bulunması kadınların hizmetlerdeki istihdam oranlarını sanayi sektörüne göre daha fazla arttırmıştır (Dura ve Atik, 2002: 104).
- Sektördeki özel çalışma koşulları, uzun çalışma saatleri, hafta sonu ve diğer tatil günlerindeki yoğun çalışma şartları çalışanlara bir takım zorluklar yaşatabilmektedir.
- Turizm sektöründeki hızlı gelişme ve değişimin beraberinde getirdiği nitelikli işgücü açığının kapatılması için öğrencilerin düşük ücretlerle tam ve yarı zamanlı olarak istihdam edilmesi ya da çoğunlukla iş hayatına yeni atılan gençlerin sektörde istihdam edilme oranının yüksek olması (ILO, 2001: 48) turizm sektörü açısından olumlu sonuçlar yarattığı gibi olumsuz sonuçlara da neden olmaktadır.
- Turizm sektöründeki işgücü, sosyo-ekonomik ve demografik açılardan karma bir özelliğe sahiptir. Değişik yaş, meslek, gelir ve kültür grubunda yer alan kişiler sektörde aynı işletme içinde görev alabilmektedir.
- Ulaştırma ve konaklama gibi alt sektörlerde çalışanların değişik zaman dilimlerinde, günün 24 saati hizmet sunması söz konusudur.

- Turizm sektöründe sezonluk olarak çalışan tam ve yarı zamanlı işgücünün oldukça yüksek oranda olması nedeniyle ulusal ve uluslararası düzeyde ne kadar kişinin turizm sektörü tarafından istihdam edildiğini istatistiksel olarak belirlemek mümkün olmamaktadır. Ayrıca, sektörde istihdam edilen işgücünün ne kadarının doğrudan turizm sektörüne ne kadarının bölge halkına hizmet sunduğunu saptamak güçtür. Bilindiği üzere çoğu turizm işletmesi turistlerin yanı sıra yerel halka da mal / hizmet sunmaktadır (Riley, 2002: 11).
- Turizm sektörü tarafından yaratılan birçok alt-meslek grupları yüksek düzeyde bilgi ve beceri gerektirmektedir.
- Turizm sektöründe istihdam edilen işgücünün miktarı ile bölgelerin gelişmişlik düzeyi arasında da bir ilişki vardır. Gelişmekte olan ülkelerdeki işgücü maliyetleri, gelişmiş ülkelerdeki maliyetlere oranla daha düşüktür.

2.3.3 Turizm Sektöründe İstihdamın Sonuçları

Turizm sektörünün kendine has özellikleri de dikkate alındığında, turizm sektöründe istihdamın yarattığı başlıca sonuçları aşağıdaki gibi sıralandırmak mümkündür (İçöz, 2005b: 291):

- Turizmin mevsimlik özelliğine bağlı olarak yoğun sezonda istihdam edilen çalışan sayısını arttırması, ülke ekonomisi açısından olumlu bir katkı yaratmaktadır. Ancak; turizm sezonunda istihdam edilen çalışanların, sezon dışı dönemde işten çıkarılması ekonomide bir istihdam fazlası yaratmaktadır. Bu durum, ekonomi için önemli bir sorundur. Turizmin istihdam üzerindeki bu olumsuz özelliğini hafifletmek için yoğun sezonda istihdam edilen geçici personelin öğrenci ya da boş zamana sahip benzeri elemanlardan oluşturulması bir çözüm olarak görülebilmektedir.
- Turizm sektöründe en fazla iş olanaklarının bulunduğu alan konaklama işletmeleridir. Ancak bu işletmeler, büyük sermaye gerektirmektedir. Bu durum girişimcileri caydırıcı bir etki yaratmaktadır. Fazla istihdam olanağının yaratılabilmesi için devletin bu alanda sektörü teşvik etmesi gerekmektedir.

- Turizm sektöründe istihdamın bir başka sonucu da, yarı-nitelikli ya da nitelikli personele diğer sektörlere kıyasla daha az istihdam alanı yaratıyor olmasıdır. Diğer bir deyişle, turizm sektöründe nitelikli olmayan çok sayıda kişiye sunulabilecek fazla sayıda iş olanağı bulunurken, nitelikli personel gereksinimi belli alanlarda zorunlu kalmaktadır. Turizmin istihdamda yarattığı bu sonuç; sektörde çalışma veriminin düşük olmasına neden olmaktadır.
- Turizmin yarattığı istihdam etkisi çoğunlukla gizlidir. Çünkü turizm, yoğun sezon süresince diğer sektörlerden işgücü transfer etmektedir. Ancak bu kişiler istihdam hesaplamalarına dahil edilmemektedir. Bu durum da, turizmin istihdam üzerindeki etkilerini değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır. Diğer yandan, sektörde istihdam edilenlerin çoğunluğunun sigortasız çalıştırılması, bu kişilerin çalıştıkları halde işsiz olarak kayıtlara geçmesine neden olmaktadır.
- Turizm sektöründe istihdamın bazı toplumsal sonuçları da bulunmaktadır. Bir bölgede turizm alanında istihdam için yeni fırsatlar yaratılması yalnızca bölge sakinleri için geçerli olmamakta; bu işler aynı zamanda bölgeye göç etme yoluyla yeni insanları da çekmektedir. Bu durum; yeni gelenlerin gerçekten topluma uygun olup olmadığı sorusunu gündeme taşımaktadır. Bir bölgenin göçler nedeniyle hızla büyümesi ve yeni gelen sakinlerin toplumun halihazırdaki yapısı üzerinde büyük bir baskı oluşturması, öncelikle bu grupların topluma uyum sağlamasını gerektirmektedir.
- Turizm sektöründe istihdamın yarattığı bir başka sonuç ise, turizmin yarattığı işlerin diğer sektörlerde işten ayrılmalara neden olmasıdır. Emeğin sektörler arasında serbestçe dolaşabildiği ekonomilerde, turizm sektörü lehine diğer sektörlerde işten ayrılmalar sıkça görülebilmektedir. Bu durum, ülke ekonomisindeki diğer sektörlerle ve iş kollarına zarar vermekte ve verimliliği azaltıcı bir etkiye neden olmaktadır.

Turizm sektörünün yukarıda yer verilen özellikleri incelendiğinde; sektörün diğer sektörlerle oranla daha fazla istihdam yaratmakta olduğu söylenebilmektedir. Ancak; turizmin yapısal özelliklerinden biri olan mevsimsellik, bu olumlu tabloyu bozmaktadır.

Sektörün mevsimlik yapısı daha çok konaklama alt sektöründe belirginleşmektedir. Çünkü konaklama işletmeleri sundukları turizm ürününe bağlı olarak mevsimsellikten en fazla etkilenen turizm işletmeleri olarak kabul edilmektedir. Hem diğer işletmelere oranla daha çok istihdam hacmine sahip olan, hem de istihdamın değişik türlerinin en sık görüldüğü alanlar olan konaklama işletmelerinde mevsimselliğin yarattığı sonuçlar gerek örgütsel gerekse bireysel açıdan kayıplara neden olmaktadır.

2.4 TURİZM SEKTÖRÜNDE İSTİHDAMIN NİTELİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yukarıda bahsedildiği gibi turizm sektörü hizmet ağırlıklı olma özelliği ile diğer sektörlerden ciddi bir biçimde ayrılmaktadır. Bu nedenle; turizm sektöründe, mal ya da hizmetin sunulduğu fiziki unsurlar (bina, donatım, ekipman vb.) tek başına yeterli olmamakta, beşeri unsurlara da gereksinim duymaktadır. Gereksinim duyulan beşeri unsurlar, işletmede hizmet sunmakla görevli çalışanlardır.

Çalışan-tüketici iletişiminin ağırlıklı olduğu turizm sektöründe, beşeri unsurların niteliği bu nedenle önem taşımaktadır. Diğer bir deyişle; bir ülkede turizm sektörünü geliştirmenin en önemli unsurlarından biri beşeri sermaye yatırımlarıdır.

Türkiye örnek olarak ele alındığında; özellikle son 25 yılda turizm sektöründe ciddi gelişmeler gözlenmektedir. Ancak halen, turizm işgücü piyasasında talebi karşılayacak nitelikte yetişmiş işgücü bulunmamaktadır.

Turizm sektöründe istihdamın niteliğini belirleyen faktörler; demografik özellikler, turizm eğitimi, işletmecilere ilişkin özellikler, turizm sektöründe mesleğe yönlendirme ve işgücü projeksiyonu, işgücü devir hızı ve turizmin mevsimlik özelliğine bağlı olarak oluşan mevsimlik istihdam konuları ile incelenmektedir. Tüm bu faktörler, turizm sektöründe istihdamın genel durumunu açıklaması açısından önemle ele alınmalıdır. Ayrıca söz konusu etkenlerin mevcut durumu, çalışmanın araştırma bölümünde yer verilecek sorular ile güncellenecek ve yorumlanacaktır.

2.4.1 Turizm Sektöründe İstihdamın Demografik Özellikleri

Gelişmiş ülkelerde istihdam oranının sektörel dağılımı incelendiğinde hizmet sektörünün istihdam oranının artış gösterdiği görülmektedir. Hizmet sektörü, sanayi ve tarım sektörlerinin toplam istihdamından daha fazla istihdam hacmi yaratmaktadır. Hizmet sektörü içinde ise son on yılda en hızlı gelişen ve en fazla istihdam hacmi yaratan alt sektör turizmdir.

Bilindiği gibi, bir ülkedeki istihdam oranı, ülkenin ekonomik durumu ile doğru orantılıdır. Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yapılan son araştırma sonuçlarına göre 2007 yılı Mart döneminde Türkiye 73 milyon 260 bin nüfusa sahiptir. Aynı dönemde istihdam edilenlerin sayısı 21 milyon 997 bin kişidir. Mart 2007 döneminde istihdam edilenlerin % 25,7'si tarım, % 20'si sanayi, % 5,1'i inşaat, % 49,2'si ise hizmetler sektöründedir. Önceki yılın aynı dönemi ile karşılaştırıldığında, tarım sektöründe istihdamın payının 0,3 puan azaldığı, buna karşılık sanayi sektörünün payının 0,2 puan, inşaat sektörünün payının 0,1 puan arttığı, hizmetler sektörünün payının ise değişmediği görülmektedir (Tüik, 2007). İstihdamın sektörel dağılımı incelendiğinde, hizmetler sektöründe istihdam edilen kişi sayısının diğer sektörlerin çok üzerinde olduğu görülmektedir.

Hizmetler sektörü içinde yer alan turizm alt sektöründe istihdamın dünya ve Türkiye genelinde artış gösterdiği bilinmekle birlikte artış hacminin rakamsal boyutlarını ülkeler bazında net bir şekilde belirtmek oldukça zordur. Çünkü turizm sektörünün doğrudan istihdam etkisinin yanı sıra dolaylı istihdam etkisi de bulunmaktadır. Türkiye'de hizmet sektöründe istihdam edilenlerin %10 ila 12'si turizm sektörü tarafından doğrudan istihdam edilmiş durumdadır.

Sektörel istihdamda yaşanan genel artışın yanı sıra, istihdamın niteliksel boyutu da sektör için anlam ifade etmektedir. Gerçekten de, turizm sektöründe gelişme kaydetmiş olan ülkelerde istihdamın niteliği, üzerinde önemle durulan bir konu haline almıştır. Dünya Turizm Örgütü (WTO) bu konuda sürekli çalışmalar yapmakta ve hizmette kaliteyi arttırmanın temel koşulunun işgücünün niteliğinde sağlanacak gelişme olduğunu hazırladığı programlarda belirtmektedir (Kılıç, 2000: 57).

Turizm sektöründe istihdamın niteliği açısından incelenmesi gereken öncelikli konular istihdamın yaş, cinsiyet ve genel eğitim düzeyi dağılımıdır. Bu üç unsur bütün sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de istihdamın niteliğini belirlemek açısından oldukça önemlidir. Türkiye’de bu unsurların belirlenmesine yönelik olarak Turizm Bakanlığı, “*Turizm Sektörü İşgücü Araştırmaları*” yapmıştır. Bu araştırmaların ilki 1989 yılında, ikincisi ise 1993 yılında yapılmıştır.

Dünya Turizm Örgütü’nün 1997 yılında yayınladığı istatistik raporlarına göre gelişmiş ülkelerde turizm sektörü tarafından istihdam edilenlerin büyük bir bölümü 30-44 yaş grubu içerisinde bulunmaktadır. Diğer yandan, gelişmekte olan ülkelerde 18-29 yaş grubundakilerin oranı diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir. Bu durum; genel olarak, istihdamın gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki genel yapısından kaynaklanmaktadır. Diğer bir deyişle; ülkelerin nüfus artış hızları, işgücü oranları, sektördeki işgücü devir hızı gibi değişkenlerdeki farklılıklar gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki sonuç farklılıklarını etkilemektedir. Sektöre yeni giren genç işgücünün yüksek beceri ve sorumluluk düzeyinde bulunması çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Benzer biçimde genç yaş grubundaki çalışanların iş deneyimlerinin yetersiz oluşu ve sektörün gerektirdiği eğitim sürecini tam olarak tamamlayamamış olmaları turizm sektöründe istihdamın niteliğini etkileyen önemli etkenlerdendir. (Kılıç, 2000: 58).

Türkiye’de en son 1993 yılında yapılan araştırma sonuçlarına göre (Turizm Sektörü İşgücü Araştırması); konaklama alt sektöründe istihdam edilenlerin dörtte üçünden fazlası 15-34 yaş sınırı içerisinde bulunmaktadır. Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı tarafından aynı yıl yapılan başka bir araştırmada da benzer biçimde sektör çalışanlarının genç yaş grubuna dahil oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak, Türkiye’de turizm sektöründe genç nüfusun ağırlıklı olarak istihdam edildiği söylenebilmektedir (Kılıç, 2000: 60).

Turizm sektöründe istihdamın demografik özellikleri açısından incelenmesi gereken bir diğer konu ise istihdamın cinsiyet açısından dağılımıdır. Dünya çapında genel olarak erkek istihdam oranı tüm sektörlerde kadın istihdam oranının oldukça üstündedir. Ancak geçmişten günümüze kadın istihdam oranı giderek artış göstermektedir.

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün raporlarına göre 1975 yılında dünyada kadın işgücü sayısı 575 milyon kişi iken 2000 yılında 900 milyon kişi olmuştur. Kadınları destekleyici yasalar, demografik gelişmeler, eğitim, esnek çalışma biçimleri, ailenin küçülmesi, evlenme oranında azalış, boşanma oranında artış, toplumun kadına bakışındaki değişimler kadın işgücü oranının artışıdaki önemli etkenler arasına yer almaktadır. Ancak gelişme düzeyi ne olursa olsun kadınların işgücüne katılımı erkeklere oranla dünya genelinde hala düşüktür. Ülkemizde, kadınların işgücüne katılma oranı erkeklerin ancak üçte biri kadardır. Kadınların işgücüne katılım oranları tarımdan göçle beraber 1950'lerden bu yana hızla düşmektedir. 1955'te % 72 iken, 1989'da % 35,1, 1999'da % 29,7 ve 2005 yılında % 24,7 olmuştur. Bu oranın AB ve OECD ortalaması ise yüzde 61'dir. İşgücü piyasalarının talep ettiği beceriyi kazandıkları oranda kadınların bu iş yaşamına girebilme olanakları artmaktadır (Ata, 2006; Pirlar, 2006). Kadınların işgücüne katılma oranı ile eğitim düzeyi arasında çok yakın bir ilişki vardır (Toksöz, 2005: 68). Örneğin okur-yazar olmayanların işgücüne katılma oranı yüzde 16,9; lise altı eğitimlilerin oranı yüzde 21,8; lise ve dengi meslek liselilerin oranı yüzde 30,4 iken; bu oran yüksek okul ve fakülte mezunlarında yüzde 69,7'ye çıkmaktadır. Yetersiz eğitim düzeyi ve bilgi beceri noksanlığı, toplum içinde kadına atfedilen rol, kadının aile içindeki konumu ve değer yargıları ve kadınlar için meslek ve aile yaşamını uyumlaştıracak destek programlarının yeterince geliştirilmemiş ve yaygınlaştırılmamış olması kadın işgücü oranının düşük olmasının diğer nedenlerindedir (Ata, 2006; Pirlar, 2006).

Tarım sektörü başta olmak üzere Türkiye'de kadın işgücünün en fazla istihdam edildiği ikinci sektör hizmet sektörüdür. Yapılan araştırmalar, Türkiye'deki kadın işgücünün hizmet sektöründeki istihdam oranının giderek arttığını vurgulamaktadır (Dura ve Atik, 2002: 108).

Hizmet sektörü içinde yer alan turizmde de sektörel istihdam içerisinde yer alan kadın çalışanların oranı genel istihdam yapısına uygun olarak gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler bakımından farklılıklar göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde turizm sektörü içerisinde yer alan kadın çalışanların oranı toplam istihdam oranının %35'i ile %40'ı arasında iken; gelişmekte olan ülkelere bu oran %5 ile %10 arasında değişmektedir. Örneğin; dünya turizm pazarında önemli bir yeri olan Fransa'da kadın çalışanların sektörel istihdamdaki payı %40, Kanada'da bu oran

%38 seviyesindedir. Ancak belirtmek gerekir ki, gelişmiş ülkelerde turizm istihdamı içerisinde yer alan kadın çalışanların yaklaşık yarısı part-time ve geçici istihdam içerisinde yer almaktadır (Kılıç, 2000: 62).

Konu Türkiye açısından ele alındığında ise, turizm sektöründe kadın işgücü oranının giderek artış gösterdiği görülmektedir. Turizm Bakanlığı tarafından yapılan bir araştırmaya göre turizm sektörü içerisinde erkek işgücü oranı sektörün tamamında yüksek düzeydedir. Örneğin; konaklama alt sektöründe kadınların en çok istihdam edildikleri bölüm kat hizmetleri iken, eğitim düzeyine nispeten daha çok gereksinim duyulan idare ve muhasebe ile ön büro departmanlarında da kadın çalışan sayısının yüksek olduğu görülmektedir (Kılıç, 2000: 63).

Turizm sektöründe istihdamın demografik özellikleri açısından incelenmesi gereken son konu ise sektörde istihdam edilenlerin eğitim düzeyidir. Kabul edilen genel görüş, genel eğitim düzeyinin yüksek ya da düşük oluşunun turizm istihdamını nitelik yönünden farklılaştıracağına yöneliktir.

İşgücünün niteliksel yapısının önemli göstergelerinden biri de eğitim düzeyidir. Ülkemizde işgücünün eğitim, beceri ve nitelik düzeyinin düşüklüğü istihdam ve işsizlik konusunda önemli sorunlardan birini oluşturmaktadır (Gediz ve Yalçinkaya, 2007). 2007 yılı Mart döneminde yapılan araştırmada, Türkiye genelinde işgücünün eğitim düzeyi şöyle özetlenmektedir. Türkiye’de lise altı eğitimlilerde işgücüne katılma oranı % 45,1 iken yükseköğretim mezunlarında bu oran % 79’dur. Lise altı eğitimlilerde erkeklerin işgücüne katılma oranı % 69 iken, kadınlarda bu oran % 20,4’tür. Lise ve dengi okul mezunlarında erkeklerde işgücüne katılma oranı % 73,5 iken, kadınlarda bu oran % 31,5’tir. Yükseköğretim mezunlarında erkeklerde işgücüne katılma oranı % 84 iken, kadınlarda bu oran % 71,4’tür (Tüik, 2007).

Bilindiği gibi; gelişmekte olan ülkelerin turizm istihdamı açısından çoğunlukla sıkıntı çektikleri konu eğitimsiz işgücünün de sektörde bir şekilde istihdam ediliyor olmasıdır. Gelişmiş ülkelerde ise genel eğitim düzeyinin yüksek olması, turizm sektöründe çalışanların da eğitim düzeylerinin yüksek olması sonucunu doğurmaktadır.

Türkiye’de Turizm Bakanlığı tarafından yürütülen araştırmanın sonuçlarına göre turizm sektöründe istihdam edilenlerin önemli bir bölümünün eğitim düzeyi açısından oldukça yetersiz olduğu görülmektedir. Özellikle konaklama ve restoranlar alt sektörlerinde istihdam edilenlerin yaklaşık olarak yarısı düşük eğitim düzeyine (ilkokul mezunu) sahiptir (Kılıç, 2000: 66). Türkiye’de turizm sektöründe istihdam edilenlerin büyük bir çoğunluğunun eğitim düzeyi açısından yetersiz oluşu, sektörel istihdamın da nitelik açısından yetersiz bulunmasına neden olmaktadır. Ancak, eğitim düzeyinin düşüklüğü yalnızca bireylere bağlı olarak değil, ülkenin sunduğu eğitim olanaklarına bağlı olarak da şekillenmektedir. Turizm eğitimi konusu diğer başlıkta ele alınmaktadır.

2.4.2 Turizm Eğitimi

Turizm sektöründe hizmetin niteliği yalnızca maddi unsurlara değil, hizmeti üretip sunanların niteliğine de bağlıdır. Bu nedenle, turizm sektörünü geliştirmek için yapılacak yatırımların başında beşeri yatırımlar büyük bir öneme ve önceliğe sahiptir.

Beşeri yatırımların planlanmasında ilk olarak yapılması gereken sektördeki personel ihtiyacının belirlenmesi ve bu ihtiyacın karşılanması için gerekli eğitim sisteminin oluşturulmasıdır. Eğitim sistemi içerisinde öncelikli olarak ele alınan ve uluslararası karşılaştırmalarda üzerinde en çok durulan konu “mesleki eğitim” sürecidir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde turizm sektöründe istihdam edilenlerin mesleki ve teknik bilgilerinin yetersiz oluşu hizmet kalitesini de etkilemektedir. Bir hizmet sektörü olarak nitelikli işgücüne yoğun olarak ihtiyaç duyulan turizm sektöründe mesleki düzeyde bilgi ve beceri kazandıran eğitim ve öğretimin amacı; verimliliği arttırmak, personelin yetki, yetenek ve sorumluluğu arasında denge kurmak (Kılıç, 2000: 67), toplumda turizm bilincini geliştirmek, turistik tüketiciye karşı ilkeli ve dürüst hizmet anlayışını kazandırmak, turizm sektörüne yetişmiş kalifiye personel sağlamak, turizmin ekonomik kalkınmadaki yerini ve önemini anlatmak, ülkede olumlu bir turizm bilinci yaratmak, turizm sektöründe çalışanlara mesleki bir formasyon kazandırmak, turizm işletmelerinde çalışanların bilgi ve becerilerini artırmak, insanların turizme ilgisini çekmek, nitelikli turizm eğitmenleri yetiştirmek ve turizm sektörünün gelişimine katkıda bulunmaktır (Üzümcü ve Bayraktar, 2007: 80).

Turizm eğitimi; turizm alanında uzmanlığı olan ya da olmayan bireyleri, turizm sektörüne hazırlamak, sektörün beklentilerine cevap verecek bilgi ve beceri ile donatılarak turizm sektörüne kazandırmak açısından oldukça önemlidir. Turizm eğitimi çoğunlukla hem teorik hem de pratiğe dayalı olarak sürdürülmektedir.

Özellikle son yıllarda turizm sektöründe istihdam edilenlerin eğitimi önemli konular arasında yer almaktadır. Şüphesiz çalışanların eğitimi ekonominin tüm sektörleri için önemli bir yer tutmaktadır. Dahası; hizmetin önemli olduğu bir sektör olarak turizm için istihdam edilenlerin eğitimi kaçınılmazdır (Hjalager and Andersen, 2001: 115).

Baum (1993), Lucas (1995) ve Prize (1994)'ın yaptığı çalışmalar; turizm sektöründe istihdam edilenlerin eğitim düzeyinin gerekenden düşük olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni olarak turizm sektöründe nitelikli olmayan çalışanlara da fazlasıyla gereksinim duyulan alanlar olması gösterilmektedir (Hjalager and Andersen, 2001: 117).

Türkiye'de temel turizm meslek eğitimi farklı düzeylerde yürütülmektedir. Turizm sektörünün ihtiyaç duyduğu işgücünü yetiştirmek amacıyla Kültür ve Turizm Bakanlığı Turizm Eğitim Merkezlerinde (TUREM) kurslar düzenlemektedir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2007). Diğer yandan Milli Eğitim Bakanlığı'nın bünyesinde Otelcilik ve Turizm Meslek Liseleri turizm eğitimi vermektedir. Yükseköğretim düzeyinde de turizm eğitimi veren lisans ve lisansüstü programlar bulunmaktadır.

Temel turizm meslek eğitimi dışında Türkiye'de gelişmiş ülkelere benzer bir uzmanlık eğitimi henüz tam anlamıyla uygulanmamaktadır. Turizm uzmanlık eğitimi olarak nitelendirilebilecek eğitimlerin daha çok üniversitelerde yoğunlaştığı görülmektedir (örneğin; otel yöneticiliği uzmanlık programı gibi).

Sonuç olarak; gelişmekte olan ülkelere verilen turizm eğitimi, gelişmiş ülkelere görülen nitelik artırımını hedefleyen yapıya henüz ulaşamamıştır. Diğer yandan, gelişmiş ülkelere uygulanan turizm eğitiminin en önemli özelliği seçim sisteminin tamamen sektörün ihtiyaçları göz önünde bulundurularak yapılması ve özel sektör işbirliği ve desteğinin tam anlamıyla sağlanmasıdır (Kılıç, 2000: 73).

Böylece bu kurumlardan mezun olanların tamamı sektörde kolayca istihdam edilebilmekte ve mezunlar sektördeki nitelikli personel grubunu oluşturmaktadır.

2.4.3 Turizm İşletmecilerine İlişkin Özellikler

Turizmin bir hizmet sektörü olarak hızlı gelişimi incelendiğinde; başlangıçta sektörde profesyonel tarzda bir yönetim anlayışının bulunmadığı; ancak zaman içerisinde sektörün ekonomik anlamda (mikro ve makro açıdan) faydalarının çoğalması ve sektörün önem kazanması ile modern işletmecilik kurallarının sektörde uygulanır hale geldiği görülmektedir.

Sektörün bu denli önemli bir hale gelmesi, özellikle gelişmiş ülkelerde turizm işletmelerinin ve işletmeciliğinin “meslek” ve “profesyonellik” kavramları bazında ele alınıp değerlendirilmesine neden olmuştur. Türkiye’de bu konuda özellikle geçmiş yıllarda Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı (TUGEV) tarafından yapılan araştırma sonuçları, “turizm işletmeciliğinin” giderek bir “meslek” olma özelliği kazandığını göstermektedir. İşletmecilik yapanların ilk çalışma alanının da “turizm işletmeciliği” olması, turizm işletmeciliğinin bir meslek olma yolunda gelişme kaydettiğinin göstergesi durumundadır (Kılıç, 2000: 76).

Turizm işletmeciliğini “profesyonellik” açısından değerlendirdiğimizde ise, ele alınması gereken konu “kurumsallaşmanın” sağlanıp sağlanmadığıdır. Bu açıdan ele alındığında; yapılan araştırmalar Türk turizminin kurumsallaşmayı sağladığı ve profesyonelliğe yaklaştığı yönündedir (Kılıç, 2000: 76).

Turizm işletmecilerine ilişkin özellikler aynı zamanda işletmelerin istihdam, eğitim ve ücret politikalarını da etkileyebilmektedir. Turizm işletmeciliğini bir meslek olarak kabul eden ve çalıştığı alanda yeterli eğitim düzeyine sahip işletmecilerin sektöre bakış açısı, turizm eğitimi almadan sektörde çalışan işletmecilere göre farklılıklar göstermektedir. Her meslek dalının, o alanda eğitilmiş işgücüne devredilmesi bu nedenle gereklidir. Sektörün yapısını bilmeyen ve sektörün gerektirdiği tür ve düzeyde eğitim almayan işletmeciler, sektörün gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir. Turizm sektörünün bir bütün olarak gelişimi, sektör içinde yer alan turizm işletmecilerinin de niteliklerine bağlı bulunmaktadır. Turizm işletmecileri sektörün gerektirdiği eğitim düzeyi, bilgi, beceri ve yeteneğe sahip oldukça, turizm

işletmeleri her bakımdan daha verimli ve daha etkin bir halde varlıklarını sürdürebilmekte ve ülke ekonomisinde turizm sektörünün olumlu etkileri böylelikle daha fazla hissedilebilmektedir.

2.4.4 Turizm Sektöründe Mesleğe Yönlendirme ve İşgücü Projeksiyonu

İş piyasasında işgücünün meslekler arasında optimum dağılımını belirlemek, tüm çalışanların var olan ve geliştirilmiş yeteneklerine uygun meslekleri belirlemesiyle mümkün olmaktadır. Bu nedenle, iş piyasasına girecek kişilerin meslek seçimlerinde “mesleğe yönlendirme faaliyetleri” önem kazanmaktadır. Dahası, sektörlerin istihdam açısından mevcut durumları ve gelecekte ne yönde istihdam değişiklikleri yaşanacağı da “işgücü projeksiyonları” ile belirlenmelidir (Kılıç, 2000: 95).

Çağdaş istihdam kurumları, istihdam politikalarının geliştirilmesinden ve uygulanmasından sorumludurlar. Güncel ve güvenilir işgücü piyasası bilgilerinin varlığı, ekonomik gelişmenin ve etkin istihdam politikaları uygulamanın ön koşuludur. Yeni oluşan bir piyasa ekonomisi için, iş dünyasındaki değişiklikleri ve gelişmeleri izleyebilme açısından böyle bilgiler vazgeçilemez niteliktedir. Çağdaş bir istihdam kuruluşu, güncel işgücü piyasası bilgilerini toplayıp değerlendirebilmeli ve sonuçlarından yararlanabilmelidir (İşkur, 2007: 1).

Ülkemizde işsizlikle mücadele edilmesi ve istihdamın artırılmasını amaçlayan etkin istihdam politikalarının oluşturulması, iş piyasasındaki gelişmelerin ve işgücü hareketlerinin izlenebilmesi, güncel ve güvenilir bilgilerin elde edilmesine ve yorumlanmasına bağlı bulunmaktadır. Bu nedenle işgücü piyasasından elde edilecek bilgilerin derlenmesi ve yorumunun yapılması büyük önem taşımaktadır (İşkur, 2007: 4).

Gelişmiş ülkelerde etkin bir mesleğe yönlendirme sisteminin bulunması, sektörler içerisinde kişilerin kendilerine uygun işler edinmelerini kolaylaştırmaktadır. Mesleğe yönlendirme özellikle halen eğitimini sürdürmekte olan öğrenciler açısından büyük bir önem taşımaktadır. Yönlendirmeler sayesinde öğrenciler ileride çalışabilecekleri sektörler ve işler hakkında bilgi alabilmekte, kendi özelliklerine uygun işlerde çalışma olanağına sahip olabilmekte ve mezun oldukları zaman

yapacakları işler hakkında önceden deneyime sahip olabilmektedir. Bu durum, bir hizmet dalı olan turizm sektörü için de büyük önem taşımaktadır.

Türkiye’de genel olarak mesleğe yönlendirme faaliyetlerinin yetersiz oluşu ve yüksek öğrenime girecek kişilerin merkezi sınav sistemi nedeniyle kendi yetenek ve isteklerine uygun bir öğretim kurumuna yerleştirilememeleri meslek seçiminde karşılaşılan en önemli sorunlar arasında yer almaktadır. Konu turizm sektörü açısından ele alındığında; sektörde istihdam edilenlerin önemli bir bölümünün, sektöre girmeden önce, sektördeki mevcut işler hakkında yeterli bilgi sahibi olmadığı göze çarpmaktadır. Gerek yapılan araştırmalar, gerekse turizm okullarından mezun olan öğrencilerin iş tercihleri bu sonucu doğrular niteliktedir. Geçmişte farklı kurumlarca yapılan birbirinden bağımsız araştırmaların sonuçlarına göre turizm sektöründe istihdam edilenlerin çoğunluğu sektörü tanımadan sektöre girdiklerini belirtmiştir (Kılıç, 2000: 97).

Diğer yandan; sektörün gelişimi için, istihdam edilen kişilerin mesleğe yönlendirilmiş olması tek başına yeterli olmamaktadır. Mesleğe yönlendirme yalnızca kişinin kendi bilgi, beceri, beklenti ve isteklerine uygun işe yönelmesini amaçlamaktadır. Ancak, sektör genelinde işgücü projeksiyonunun da yapılması önemlidir. Çünkü belli bir sektörde çalışmayı hedefleyen bir kişinin söz konusu sektörde istihdam edileceğinin garantisi bulunmamaktadır. Bu durum özellikle gelişmekte olan ülkelerde sıkça rastlanan sorunlar arasında yer almaktadır. İşgücü projeksiyonu bu noktada önem kazanmaktadır.

Genel olarak sektörler bazında işgücü projeksiyonları; sektörlerin mevcut istihdam durumlarını belirlemenin yanı sıra, gelecekte de istihdamın hangi seviyeye ulaşacağı ve hangi işe ne kadar istihdam gerektiğini belirlemeye yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Bu anlamda turizm sektörüne yönelik işgücü projeksiyonlarının yapılması gelecek yıllarda sektörde ne kadar işgücüne ihtiyaç duyulacağını belirlenmesini sağlamanın yanında, işgücünün niteliğini artırma ve belirleme konusunda da yol gösterici olacaktır (Kılıç, 2000: 98).

Turizm sektörünün yapısal özellikleri ve bu özelliklerin sektörde istihdam edilenler açısından yarattığı bazı sonuçlar nedeniyle sektörde işgücü projeksiyonları tam anlamıyla yapılamamaktadır. Turizm sektörü tarafından sunulan istihdam

olanaklarının çeşitliliği de sektörde geleceğe yönelik işgücü planlaması ve eğitim planlaması süreçlerini zorlaştıran bir unsur olarak kabul edilmektedir (Churchward and Riley, 2002: 84). Ancak özellikle gelişmiş ülkelerde bu yönde bir takım projeksiyonların yapılmaya çalışıldığı ve geleceğe ait tahminler doğrultusunda çeşitli konularda planlamaların yapıldığı bilinmektedir. Türkiye’de ise işgücü projeksiyonlarına ilişkin yeterli çalışmalar bulunmamaktadır.

2.4.5 Turizm Sektöründe İşgücü Devir Hızı

Günümüzde işletmeler benzer her türlü maddi olanaklara (bina, teçhizat, teknoloji ve benzeri) sahip olabilmektedirler. Ulusal ve uluslararası rekabetin giderek yoğunlaştığı günümüz koşullarında işletmeler arasında rekabet üstünlüğü yaratacak ve işletmelere ayırt edici özellikler kazandıracak en önemli etken işletmelerin sahip oldukları insan kaynağı yani beşeri sermayedir (Singh, 1997: 299). Bu nedenle geleneksel yönetim biçimleri yerini modern yönetim anlayışlarına bırakırken (Tütüncü ve Demir, 2003: 146) işletmeler açısından işgücünün önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Diğer yandan; işletmeler açısından nitelikli işgücünü bulmak, işe almak, eğitmek ve işgücünden en verimli biçimde faydalanabilmek kolaylıkla sağlanamamaktadır. Bu durumun nedenlerinden birisi işgücü devridir.

İşgücü devri kısaca; bir işletmede belli bir dönemde işten ayrılanların ortalama çalışan sayısına oranı şeklinde tanımlanmaktadır. Hizmet sektöründe işgücü devrine yönelik olarak yürütülmüş çalışmalarda işten ayrılma ya da çıkarılmayı etkileyen faktörler; *kişisel faktörler*, *işletme içi faktörler* ve *işletme dışı faktörler* olarak gruplandırılmaktadır. (Tütüncü ve Demir, 2003: 149).

Bir işletmede işgücü devir hızının yüksek olması; işletmenin faaliyetlerini, planlarını ve organizasyonunu önemli ölçüde etkilemekte; bununla birlikte verimliliği düşürmekte, mal / hizmet üretimi ve sunumunda sorunlar yaratmakta, hedeflenen mal / hizmet kalitesine ulaşmayı zorlaştırmakta, karlılığı azaltmakta, diğer çalışanların uyum ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Yüksek işgücü devir hızının işletmelerde yarattığı bu sorunların yanı sıra, ülke ekonomisi ve toplum açısından yarattığı olumsuz maddi ve manevi sonuçlar da bulunmaktadır.

Turizm sektörü işgücü devir hızının oldukça yüksek olduğu bir sektör konumundadır (Lee-Ross, 1998: 391; Niklai, 2004). İşgücünün en yoğun olduğu konaklama işletmelerinde devir hızı sorunu daha net bir biçimde gözlenmektedir. Turizm sektörünün mevsimlik özelliği, talebin esnekliği ve belirsizliği, kayıt dışı istihdamın varlığı, düşük ücret politikaları, uzun çalışma saatleri, çalışma koşullarındaki zorluklar (Marchante et.al., 2006: 791) ve turizm istihdamının yapısal özellikleri; sektörde yarı-zamanlı ya da mevsimlik işgücü kullanımını zorunlu kılmaktadır. Bütün bu etkenler sektör genelinde sağlıklı bir istihdam yapısının oluşmasını ve sürdürülmesini engellemektedir. Bu durum sektörde işgücü devir hızının diğer sektörlerle oranla daha yüksek olmasına neden olmaktadır.

Yüksek işgücü devir hızı, turizm sektöründen gelir elde eden çoğu ülke için halen bir ciddi bir sorun olarak kabul edilmektedir. Sektörde işgücü devir hızının yüksek olması bir yandan sektörde istihdam edilenler için kariyer planlamasını zorlaştırmakta, diğer yandan çoğu geçici çalışan için sezon bitiminde işsizlik sorununu beraberinde getirmektedir (Hjalager and Andersen, 2001: 116). Geçmiş yıllarda yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre mevsimlik olarak istihdam edilen çalışanların yönetim tarafından işlerine son verilme oranı, diğer istihdam türlerine oranla oldukça yüksektir (De Raaf et.al., 2003: 1).

Turizm sektöründe işgücü devir hızına etki eden faktörler genel olarak 3 ana başlıkta yoğunlaşmaktadır. Bunlar; çalışanlardan kaynaklanan etkenler (daha yüksek ücret beklentisi, daha iyi bir işe geçme ve benzeri), yönetimden kaynaklanan etkenler (çalışanın işine son verilmesi) ve turizmin mevsimlik özelliği nedeniyle düşük sezonda işletmelerin kapatılması gibi etkenler olarak özetlenebilmektedir.

Kişisel ve yönetsel etkenler bir tarafa bırakıldığında; turizmin mevsimlik özelliğinin işgücü devir hızı üzerindeki etkisi açıkça görülebilmektedir. Turizm işletmelerinin yüksek sezon sonunda işletmeye yönelik talebin azalmasıyla maliyetleri düşürmek amacıyla bazı çalışanlarını işten çıkarması ya da işletmenin diğer sezona dek kapatılması sıkça karşılaşılan bir durumdur. Bu durum çalışanların diğer sezonun başlangıcına kadar işsiz kalmasına ya da farklı bir işletmede işe girmesine neden olmaktadır. Bu durumda; sezon sonunda kapatılan işletme, sezon başlangıcında yeniden işgücü arayışı içine girmekte ve yeni işe alınan çalışanları kısıtlı bir süre içinde belirli konularda yeniden eğitime zorunluluğu altında

kalmaktadır. Bu durum hem işletmeye hem de ülke ekonomisine maliyetler yüklemektedir.

Gelişmiş ülkelerde belli ölçüde iş güvencesi sisteminin bulunması turizm sektörü açısından işgücü devrinin düşük oranlarda bulunmasında etkilidir. Buna karşın; özellikle gelişmekte olan ülkelerde iş güvencesi sisteminin bulunmaması ve sendikal örgütlenmelerin turizm sektörü içinde etkin olamaması işgücü devir hızının oldukça yüksek düzeylerde olmasına neden olmaktadır (Kılıç, 2000: 91).

2.4.6 Turizm Sektöründe Mevsimlik İstihdam

Turizm sektöründe istihdamın niteliğini etkileyen bir diğer etken sektörün mevsimlik özelliğine bağlı olarak gelişen mevsimlik (geçici) istihdam konusudur.

Günümüzde çoğu işkolunun turizm sektörüyle bağlantılı olduğu yönünde ortak görüşler bulunmaktadır. Bu görüşlerin en önemli dayanak noktalarından birisi Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi'nin (WTTC) konuya ilişkin resmi açıklamalarıdır. Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi; hazırladığı raporlarda turizmi “dünyanın en büyük endüstrisi ve istihdam yaratıcısı” olarak kabul etmektedir (Leiper, 1999: 605).

Gerçekten de turizm sektörü, istihdam yaratma konusunda diğer sektörlere oranla daha fazla olanağa sahiptir. Turizm faaliyetleri, her ne kadar tüm yıl devam edebilecek faaliyetler olsa da, çoğu ülkede genellikle yılın belli dönemlerinde artış gösteren, yılın geri kalanında ise atıl kalan bir yapıya sahiptir. Bu duruma bağlı olarak, turizmden beklenen faydaların fazla olmasına karşın, çoğu ülkede turizm faaliyetlerinin mevsimlik olarak yürütüldüğü görülmektedir.

Ülke ekonomilerine sağladığı gelir artışı nedeniyle çoğu ülkede önemli bir konuma sahip olan ve dünyanın en hızlı büyüyen sektörü olarak kabul edilen (Goh and Law, 2002: 499) turizm sektöründe mevsimselliğin hem turizm işletmeleri hem de turizm çalışanları açısından önemli bir sorun olduğu birinci bölümde detaylı bir biçimde ele alınmıştır. Mevsimlik özellikten kaynaklanan olumsuz sonuçlar arasında belki de en önemlisi mevsimselliğin insan kaynakları üzerinde yarattığı etkilerdir. Çünkü turizm sektörü; emek-yoğun bir hizmet sektörü olarak, çoğunlukla “insana” dayalı bir sektör durumundadır. Mevsimselliğin insan kaynakları (işgücü – istihdam)

üzerindeki etkileri değişik açılardan ele alınabilen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Teorik olarak bir işletmede işgücü; temel ve ikincil olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Temel işgücü; işletmede tam zamanlı ve sürekli istihdam edilenlerden oluşurken, ikincil işgücü mevsimlik (geçici) istihdamı ifade etmektedir. Bu temel ayırım her sektörde görülebilmekle birlikte, turizm sektöründe diğerlerine oranla daha net açıklanabilmektedir. Çünkü turizm işletmelerinin çoğu işgücünü talebe bağlı olarak belirlemekte ve bu durum sektörde mevsimlik çalışanların sayısını ciddi bir oranda arttırmaktadır (Krakover, 2000: 462).

İstihdam yaratma gücü turizm sektörünün en önemli etkilerinden biri olarak kabul edilmektedir (Liu and Wall, 2005: 691). Ancak turizm sektörünün yarattığı istihdam “kısmi süreli (part-time), “sürekli” ya da “mevsimlik” olarak üç grupta ele alınmaktadır. Diğer bir deyişle; turizm işletmelerinin tüm yıl boyunca açık olması ya da yılın belli dönemlerinde mevsimlik çalışması, istihdamın türünü de belirleyen bir etkidir. Bu noktada; kısmi süreli istihdamın mevsimlik istidamla karıştırılması söz konusudur.

Kısmi süreli (part-time) çalışma, Uluslararası Çalışma Örgütü’ nün (ILO) kabul ettiği tanıma göre; “normal çalışma sürelerinden az, sürekli ve düzenli olan” çalışma anlamını taşımaktadır (Kılıç, 2000: 92). Buna karşın mevsimlik çalışmanın sürekliliği bulunmamaktadır. Mevsimlik çalışma; “kalıcı olmayan ve belirli bir zaman sonra ya da yakın gelecekte sona eren iş” olarak tanımlanmaktadır (Jolliffe and Farnsworth, 2003: 312).

Gelişmekte olan ülkelerin turizm sektörleri incelendiğinde, mevsimlik çalışmanın en yaygın istihdam şekli olduğu görülmektedir. Elbette ki bu durum; ülkedeki işletmelerin çalışma süreleri ya da başka bir deyişle, sürekli ya da mevsimlik olmaları ile ilgilidir. Bununla birlikte; ülkelerin turizm piyasalarını ne şekilde düzenlediklerinin de istihdamın türü üzerinde etkili olduğunu belirtmek gerekmektedir.

Yapılan literatür çalışmalarında mevsimselliğin turizm sektöründe işgücü üzerindeki etkileri iki farklı açıdan konuyu ele alan araştırmacıların görüşleri ile ele

alınmaktadır. İlk ve en yaygın görüş, turizm sektörünün mevsimlik yapısının turizm işletmeleri yöneticileri açısından sorunlar oluşturduğu yönündedir. Bu sorunlar; yöneticilerin mevsimlik faaliyetler nedeniyle sürekli elemanlarla çalışamamalarının yarattığı sorunlar ve çalışanları işletmede tutmanın giderek zorlaştığı yönündeki düşüncelerde yoğunlaşmaktadır. Bununla bağlantılı olarak, mevsimlik istihdam özelliği nedeniyle diğer sektörlerde çalışanların turizme yönelmesi ve artan rekabet koşulları nedeniyle turizm çalışanların her sezon farklı işletmeleri tercih etmesi de önemli sorunlar arasındadır. Bu konudaki ikinci görüş ise, işsizliğin mevsimlik özellikten kaynaklanmadığı yönündedir. Bu görüşe göre çoğu insan, turizmde çalışmanın sunduğu cazip olanaklar nedeniyle (esnek ve mevsimlik çalışma olanağı, kısa sürede yüksek gelir elde edebilme olanağı vb.) mevsimlik çalışmayı bilerek ve kabul ederek turizm sektörüne yönelmektedir (Butler, 2001: 11).

Değişik açılardan yarattığı olumsuz sonuçların yanı sıra, mevsimlik işgücü kullanımının en önemli sonuçları ülke ekonomisi üzerinde görülmektedir. Bir sektörde mevsimlik işgücünün yoğun olarak kullanılması, mevsimlik çalışanların söz konusu sektörde tüm yıl istihdam edilmesinden daha fazla maliyet ve ekonomik yük yaratmaktadır (Marshall, 1999: 1). Diğer yandan; mevsimlik istihdam hangi nedenlere dayandırılırsa dayandırılınsın, işgücü piyasasını olumsuz yönde etkileyen bir durum olarak kabul edilmektedir. Mevsimlik istihdam, genel işgücü piyasasında dalgalanmalara neden olmakta ve kişisel tercihlere bağlı olarak seçilmesinin dışında (örneğin; öğrenciler) çalışma hayatında süreklilik isteyen çoğu kişi açısından tercih edilmeyen bir istihdam türü olarak kabul edilmektedir (De Raaf et.al., 2003: 1).

Turizm sektörünün istihdam yaratma gücü ele alındığında özellikle mevsimlik işgücünün büyük oranda konaklama işletmelerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Wong, 2004: 288; Dillon, 2000: 2). Konaklama işletmeleri yöneticileri başarı ve başarısızlığın işgücünün sunduğu hizmet ile müşteri memnuniyetine dayandığını bilmektedir (Jolliffe and Farnsworth, 2003: 312). Diğer bir deyişle; müşteri memnuniyetinin sağlanması, sektör çalışanlarının çalışma koşullarından memnun olup olmaması ile bağlantılıdır. İşgücünün çalışma koşullarından memnun olabilmesi çok sayıda etkene bağlı olarak ele alınmaktadır. Bu etkenlerden biri ve belki de en önemlisi çalışanın işletmede istihdam edilmiş türüdür. Diğer bir deyişle, çalışanın "sürekli" ya da "mevsimlik" işgücü olması; çalışanın performansı, iş memnuniyeti ve işletmeye duyduğu bağlılığı ciddi bir biçimde etkilemektedir.

Bununla birlikte mevsimlik istihdam işletmelerde istihdamın niteliğinde de (Lai and Baum, 2005: 89) önemli farklılıklar yaratmaktadır. Özellikle mevsimlik istihdamın ağırlıklı olduğu işletmelerde çalışanlar değişik eğitim ve kültür düzeylerine sahip, farklı yaşlarda ve farklı iş tecrübelerine sahip olmakta; ancak tüm bu farklılıklara rağmen belli bir süre bir arada çalışmak zorunda kalmaktadır (Lee and Moreo, 2007: 149). Mevsimlik istihdamın çalışanlar üzerinde yarattığı çok sayıda olumsuz sonuç bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; iş güvencesinin olmayışı, mevsim dışında işsiz kalma durumu, uyumlaştırma (oryantasyon) ve diğer eğitimlerin yetersizliği, motivasyon ve verimlilik düşüklüğü, işe ve işletmeye bağlanamama, kariyer planlama güçlükleri, sabit gelirden yoksun olma durumu olarak sıralanabilmektedir. Konu işletme yönetimi açısından ele alındığında ise mevsimlik istihdamın çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz sonuçların işletmeye yansımaları söz konusudur. Yönetimsel açıdan mevsimlik çalışanların işletmeye duyduğu örgütsel bağlılığın azalması en önemli konular arasında yer almaktadır.

2.5 İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ VE KAPSAMI

Örgütsel bağlılık konusu, son 30 yıl içerisinde başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere pek çok ülkede araştırma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak ülkemizde günümüze kadar bu konuda yeterince çalışma yapılmamıştır. Örgütsel bağlılık konusu ülkemizde özellikle son yıllarda üzerinde önemle durulan bir konu haline almıştır.

Dünyanın giderek küçüldüğü, ekonomik ve ticari anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin giderek şiddetlendiği bir ortamda işletmelerin -kar amacı güden ya da gütmeyen- (İnce ve Gül, 2005: 1) yaşamsal varlıklarını sürdürmelerinde ve daha da güçlenerek geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde örgütsel bağlılık kavramı büyük bir önem taşımaktadır (Gül, 2002: 37). Araştırmacılar özellikle önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olan davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Bu davranışların en önemlilerinden birisi örgütsel bağlılıktır.

Günümüze kadar yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın işletme çalışanlarının; işletmenin değer, misyon ve vizyonunu kabullenme, işletmeyle özdeşleşme, motivasyon sağlama, takım ruhunu geliştirme, güçlendirme, işletmede

kalma isteği, kalite geliştirme çabalarını kolaylaştırma gibi tutum ve davranışları ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir (İnce ve Gül, 2005: 1).

Literatüre (yazında) oldukça fazla sayıda örgütsel bağlılık tanımı bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması, bu alanlardan gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmeleri kavramın farklı açılardan tanımlanması sonucunu doğurmuştur (Meyer and Herscovitch, 2001: 300). Bu tanımlardan bazıları Tablo 5’de yer almaktadır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yürütölen ilk çalışmalarda bağlılık; *“işletmenin (örgütün) hedef ve değerlerini benimsemek, işletmenin bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek”* olarak tanımlanmıştır (Özdevecioğlu, 2003: 114). Başka bir tanımda ise örgütsel bağlılık; *“bireyin, örgütün hedeflerine ve değerlerine olan inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği, örgüt üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzu”* olarak tanımlanmaktadır (Kitapçı, 2006: 75).

Meyer ve Allen (1997: 3) ise örgütsel bağlılığa sahip çalışanı *“ne olursa olsun işletmede kalan, işine düzenli olarak devam eden, tam bir işgününü ya da daha fazlasını verimli kullanan, işletme amaç ve vizyonunu paylaşarak işletmenin yatırım ve değerlerini koruyan”* şeklinde tanımlamaktadır.

Özet olarak örgütsel bağlılık; *“kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri”* olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle örgütsel bağlılık, bireyin örgütle değişik yönlerden özdeşleşme derecesini yansıtmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel bağlılığın öğeleri ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Mowday et.al., 1979: 225; Balay, 2000: 18; Gül, 2002: 39; Oktay ve Gül, 2003: 407; Özdevecioğlu, 2003: 114; Yalçın ve İplik, 2005: 397);

- a. Çalışanın, işletmenin amaç ve değerlerini kabullenmesi ve bunlara güçlü bir inanç duyması,
- b. Çalışanın, işletme yararına beklenenden daha yüksek düzeyde çaba harcamak istemesi,
- c. Çalışanın işletmenin bir üyesi olmaya devam edebilmek için güçlü bir istek duyması.

Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Tanımları

Örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleridir.	Hall et.al. 1970, 176
Kişinin kimliğini örgüte iliştiren, örgüte karşı takınılan bir tutum ya da yöneliştir.	Sheldon 1971, 143
Örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inançlı değildir.	Dubin et.al. 1975,411
Kişinin bir işletme ile özdeşleşme ve işletmeye bağlanma gücüdür.	Mowday et.al. 1979, 226
Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır.	Wiener 1982, 418
Kişinin tatmin edici olmasa bile bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir.	Rusbult and Farrel, 1983
Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapısını beğenme ve ona devam etme isteğidir.	Schwenk 1986, 299
Örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçler bütünüdür.	Heshizer et.al., 1991
Kişisel özellikleri, kıdemi, başarı gereksinimi, yetki ve sorumluluk duygusu ve profesyonellik duygusunu kapsamaktadır.	Thornhill et.al. 1996, 15
Çalışanın işletmesine hissettiği sadakat duygusudur.	Price 1997, 304
Kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki bulunmaktadır.	McDonald and Makin, 2000
Örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanmak ve bunları kabullenerek örgütün bir üyesi olarak kalma konusunda güçlü bir irade ortaya koymaktır.	Swalles 2002, 159
Çalışanın örgütüne karşı hissettiği psikolojik bağlanmadır.	Chen et.al. 2002, 339
Çalışanların ilgi ve bağlılıklarının örgüte yönelmesidir.	Valentine et.al. 2002, 351
Çalışanın performansını ve verimliliğini arttırma, işgücü devir hızı ve işe devamsızlık oranını düşürme gibi olumlu sonuçlar doğuran çok boyutlu bir konudur.	Dawley et.al. 2005, 512
Çalışanın işletme ile kurduğu ilişki ve bu ilişkinin yarattığı sonuçlar nedeniyle işletmede çalışmaya devam etme isteğini içeren psikolojik bir durumdur.	Erdheim et.al. 2006, 961

Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler

Örgütsel Bağlılığın Tanımlanmasında Kullanılan Kriterler	Araştırmacılar ve Bulgular
YATIRIMLAR	Bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile paralellik arz eder. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981); tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer (1990)'in devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyet) esas almaktadır.
DAVRANIŞLAR VE ÖZELLİKLER	Bu kriterleri kullananlara göre örgütsel bağlılık; “çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır” şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura (1966); Salancik (1977); O'Reilly ve Chatman (1986); Farnham ve pimlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır.
ÇALIŞAN – ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU	Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık; “bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir” şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama şekli; Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Bateman ve Strasser (1984); Stumpf ve Harman (1984); Reichers (1985); Morris, Lydka ve O'Creavy (1993); McDonald ve Makin (2000) tarafından kullanılmıştır.

Kaynak: Balay, 2000, s.17

İşletmelerde insan faktörü; işletmelerin nasıl çalıştıklarını, nasıl daha verimli, başarılı ve üretken olabileceğini anlamak açısından önemle ele alınması gereken bir faktördür. Çünkü işletme çalışanlarının işletme ve işe yönelik sergiledikleri bazı - olumlu ya da olumsuz- tutum ve davranışlar işletmeyi etkileyebilecek güçtedir (Rubin and Brody, 2005: 844).

İşletmeler açısından doğru personeli işe almak ve bu personeli uzun yıllar işletmede tutmak günümüzde giderek zorlaşmaktadır. Çalışanların ekonomik beklentilerinin yanı sıra; çalışma koşulları, terfi olanakları, iş doyumu gibi konularda ve bununla birlikte işletmenin yapısına ilişkin çok sayıda beklentisi de bulunmaktadır. İşletmeler açısından tüm bu ve benzer koşulların çalışanlara sunulması ve çalışanların uzun yıllar işletmede kalmasının sağlanması kolay olmamaktadır. İşletmelerin çalışanlarını uzun yıllar ellerinde tutabilmelerinin cevabı örgütsel bağlılıkla açıklanmaktadır.

İşletmelerin temel amacı olarak gösterilen süreklilik, çalışanların örgütle ve birbiriyle uyumlu olmaları sayesinde gerçekleştirilebilecek bir hedeftir. Çalışanların örgütün amaçları etrafında birleşmeleri ve bu amacı gerçekleştirme yönünde çaba göstermeleri ise genellikle birbirine benzer ya da yakın olan değerleri benimsemeleriyle gerçekleşmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 396).

İşletmelerde etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelik çalışmalar son yıllarda çok sayıda çalışmada ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılık konusu bunlardan yalnızca bir tanesidir. Bu konu; özellikle beşeri (entelektüel) sermayenin yönetimi söz konusu olduğunda büyük önem kazanmıştır. Nitelikli işgücünün işletmesine (örgütüne) bağlı olarak çalışması, bütün yetenek ve bilgisini işletme için kullanması örgütsel bağlılığı yakından ilgilendiren bir konudur. Çünkü bireyler, kendilerini işletmelerine bağlı hissettikleri ölçüde başarılı olacaklardır (Özdevecioğlu, 2003: 113). Diğer bir deyişle; örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayan ya da düşük olan çalışanlara göre, işletme ve üretime katılımları da yüksek olmakta ve işletme içerisinde daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir (Ng et.al., 2006: 475; Schwepker, 2001: 41). Ayrıca yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar, işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurabilmekte, iş memnuniyetleri daha yüksek olmakta (Obeng and Ugboro, 2003: 83; Sagie, 1998: 156; Scotter, 2000: 83), daha üretken olarak çalışmakta, daha fazla sorumluluk taşımakta ve

işletmede daha az maliyete neden olmaktadır (Bayram, 2005: 126). Bu nedenle; çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi işletmeler açısından oldukça önemli bir konudur.

Örgütsel bağlılığın düşük olması durumunda çalışan her an mevcut işletmeden uzaklaşma riski altında çalışacak (Allen and Grisaffe, 2001: 211) ya da başka bir işletmeye geçmenin yollarını arayacak ve yaptığı iş için kendinden beklenen performansı, verimliliği, motivasyonu ve başarıyı gösteremeyecektir.

Sonuç olarak örgütsel bağlılığın önemi aşağıda yer verilen nedenlerle açıklanabilmektedir (Bayram, 2005: 126; İbicioğlu, 2000: 14):

- i. Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkili olması,
- ii. Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- iii. Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara oranla daha iyi performans göstermeleri,
- iv. Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkinliğin ve verimliliğin yararlı bir göstergesi olması,
- v. Örgütsel bağlılığın işgücü devir hızını azaltması,
- vi. Örgütsel bağlılığın, çalışanın motivasyonunu arttırması,
- vii. Örgütsel bağlılığın, işe devamsızlığı azaltması,
- viii. Örgütsel bağlılığın iş doyumunu arttırması,

2.5.1 Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci

Örgütsel bağlılık konusu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Daha sonra konu başta Porter olmak üzere Modway, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi çok sayıda araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. 1956 yılından itibaren devam eden araştırmalar, bağlılık konusunda çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın bulunduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık kavramının yaklaşık 30 civarında tanımının yapılmış olması, konunun ne kadar geniş, derin ve çok boyutlu olduğunun ve büyük bir gelişim süreci geçirdiğinin göstergesi durumundadır (Gül, 2002: 37; İnce ve Gül, 2005: 1). Gerçekten de örgütsel bağlılık konusu günümüze değin çok sayıda araştırmacı tarafından ele alınmış ve farklı araştırmacıların

katkılarıyla gelişimini sürdürmüştür. Örgütsel bağlılık kavramının gelişim sürecinden bazı örnekler kronolojik olarak Tablo 7’de ele alınmaktadır.

Tablo 7: Örgütsel Bağlılığın Kronolojik Gelişim Süreci

YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgütte oluşabilecek zararları üzerine çalıştı.
1958	March & Simon Morris & Sherman	Örgüte bağlılığın değişimsel modelini uyarladılar.
1961	Etzioni	Bağlılık sınıflandırmalarını yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahl	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini ve ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkisini inceledi.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri “fanatik” olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını açıkladı.
1970	Patchen	Örgütle özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı.
1970	Schein Steers	Örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1971	Lee	Olumlu ast-üst ilişkisinin örgüte bağlılığı arttırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1974	Porter	Örgütsel bağlılıkta tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini uyarladı.
1974	Modway, Porter & Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalışmalar yaptılar.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalışmalar yaptılar.

Tablo 7 (Devam Ediyor)

YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
1975 1976 1977	Steers	Personel devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi ve örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin, sorumluluğu ve dolayısıyla örgüte bağlılığı azalttığını buldu. Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin, çalışanın örgüte bağlılığını arttırdığını öne sürdü.
1977	Salancik & Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
1978	Salancik & Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu öne sürdüler.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu öne sürdü.
1979	Mowday	Örgütsel bağlılıkta psikolojik yaklaşımı uyguladı.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılığı anlamında kullandı.
1980	Morris & Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkileri konusunda çalışmalar yaptılar.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte aşırı bağlılığın zararları üzerinde çalışmalar yaptı.

Kaynak: Yağcı, 2003, s.50-53'den uyarlanmıştır.

2.5.2 Örgütsel Bağlılık Göstergeleri

Örgütsel bağlılığın göstergeleri, her ne kadar, kişiye, zamana ve duruma göre farklılık gösteren subjektif -homojen olmayan bir yapıya sahip - (İbicioğlu, 2000: 14; Bar and Berman, 1992: 380; İnce ve Gül, 2005: 9) olsa da; çalışanların işletmelerine bağlılıklarını değerlendirmede genel bir fikir vermesi açısından oldukça yararlıdır.

Çalışanların işletmelerine bağlılıklarını değerlendirmede kullanılan bazı göstergeler İbicioğlu (2000: 14-15) ve İnce ve Gül (2005: 9-11) tarafından aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

- a. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme:** Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi ve ilk koşulu çalışanın; amaç, hedef, değer ve vizyonu ile örgütün; amaç, hedef, değer ve vizyonunun örtüşmesidir. Çünkü örgütün amaç ve değerlerini kabullenemeyen bir çalışanın, o örgüte bağlılık göstermesi mümkün değildir. Porter, Steers ve Mowday gibi yazarlar “*örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duymayı*” örgütsel bağlılığın asgari şartı olarak görmüşlerdir. Diğer bir deyişle; çalışanın kişisel değerleri, hedefleri ve beklentileri ile örgütün çalışanına bu noktada sunabilecekleri sağlıklı ve yüksek düzeyli bir bağlılığın gelişmesinde etkili olmaktadır. Çalışanın beklentileri ile işletmenin sundukları arasındaki fark, örgütsel bağlılık düzeyini belirleyen önemli bir etkidir.
- b. Örgüt için Fedakarlıklarda Bulunabilme:** Örgütsel bağlılığın ikinci göstergesi; çalışanın örgüt lehine olağanüstü çaba göstermesidir. Çünkü çalışanların işletme başarısı için gösterdikleri normalin üstünde çaba, yalnızca bağlılık kavramıyla açıklanabilir. Örneğin; Japonya'nın II. Dünya Savaşı ardından çok çabuk toparlanabilmesinde, söz konusu özelliğin kültürel açıdan toplumsal yapının unsurları içerisinde bulunması oldukça etkili olmuştur.
- c. Örgüt Üyeliğinin Devamı için Güçlü Bir İstek Duyma:** Bir diğer örgütsel bağlılık göstergesi, çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymasıdır. İlk iki göstergeye paralel olarak bu gösterge, çalışanın örgütüne yönelik memnuniyetini ifade etmektedir.
- d. Örgütle Özdeşleşme:** Çalışanın örgütsel hedef ve değerleri benimseyip, kabullenmesi özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Özdeşleşme; çalışanların memnuniyet duydukları bir örgütü taklit etme isteğinden kaynaklanan etkidir. Örgüt yönetimleri çalışanların gözünde bu etkiyi; vizyonları, stratejik sezgileri, ikna yetenekleri, özgüvenleri ve dinamik enerjileri sayesinde elde etmektedir. Özdeşleştirme sağlamada başvurulacak yöntemlerin başında, çalışanların performans ve davranışlarının onaylanması gelmektedir. Bu; çalışanların kendilerine güvenmelerini ve örgütlerinin gelecekle ilgili beklentilerinin karşılanması için daha fazla sorumluluk duygusuna sahip olmalarını sağlamaktadır. Çalışanlar örgütle ne derece özdeşleşmektedir? Çalışan

örgütün yaptığı ya da yapmadığı işleri ne kadar onaylamaktadır? Bu sorulara verilecek yanıtlar, çalışanların örgütle özdeşleşme ve örgütün bir parçası olma düzeyini belirlemektedir. Özdeşleşme konusundaki bir diğer görüş ise; örgütün imajı, saygınlığı (prestiji) ve güvenilirliğinin yüksek olmasının çalışanların özdeşleşme düzeylerinde etkili olduğu yönündedir (Benkhoff, 1997: 118).

- e. İçselleştirme:** Örgütsel bağlılığın son göstergesi içselleştirmedir. İçselleştirme; davranışa rehberlik eden değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir. İşletme yönetiminin iş ve çalışma ile ilgili tutum ve inançları, çalışanların gözünde daha fazla önem taşımaktadır. Çalışanlar; kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirmektedir.

2.5.3 Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, diğer bir deyişle bağlılığın derecesi de üzerinde önemle durulan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanın işletmesine duyduğu bağlılığın düzeyi olumlu ya da olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir.

Bir çalışanın işletmesine bağlılık tutumu geliştirmesi daha önce de bahsedildiği gibi çok sayıda olumlu sonucu da beraberinde getirmektedir. İşletmesine bağlı bir çalışanın bu bağlılık sonucu maddi ve manevi kişisel faydalar elde ettiği bilinmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılığı aynı zamanda işletme açısından da olumlu sonuçlar yaratmakta ve işletmeye fayda sağlamaktadır. Ancak örgütsel bağlılık tutumu hem bireyler hem de işletmeler açısından bazı maliyetleri (olumsuzlukları) da beraberinde getirebilmektedir. Örneğin, çalışanın işletmeye "körü körüne" bağlılık duyması, yaratıcılık yeteneklerini kaybetmesine neden olabilmektedir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmasında Randall (1987: 462), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik yarattığı olumlu ve olumsuz sonuçları değerlendirmiştir. Randall' a göre (1987: 461) örgütsel bağlılık

düzeyleri 3 başlık altında incelenmektedir. Bunlar; düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık olarak adlandırılmaktadır.

- i. **Düşük Örgütsel Bağlılık:** Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmasına rağmen yaratıcı ve gelişmeye açıktır. Ayrıca birey, işletmesine düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştırmaktadır. Bununla birlikte, düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, bireysel görevleri ile ilgili konularda fazla çaba göstermemektedirler. Diğer bir deyişle; düşük örgütsel bağlılık bireyin kariyer hedeflerine de zarar verebilmektedir. Bu yüzden bu kişiler örgüt içinde “*duygusuz işgörenler*” olarak tanımlanmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikayetlerle sonuçlandığından işletmeye zarar verebilmekte, işletme yeni durumlara uyum sağlayamamakta ve gelir kayıpları yaşamaktadır. İşletmede yayılan resmi olmayan (informal) iletişim, işletme yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin geçerliliğini sorgular hale getirmektedir. Bununla birlikte, düşük örgütsel bağlılığın işletme açısından yarattığı diğer olumsuz sonuçlar, yüksek işgücü devir hızı, işe devamsız oranlarındaki artış, işletmeye zarar verici davranışların sergilenmesi ve yapılması gereken işlerde yaşanan gecikmeler olarak sıralanabilmektedir (Randall, 1987: 462).
- ii. **İlmlı Örgütsel Bağlılık:** Bu bağlılık düzeyinde, birey deneyimi güçlü olmakla birlikte, örgütsel özdeşleşme ve bağlılık tam değildir. İlmlı bağlılık düzeyinde yer alan çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki çalışanlar; örgütün bütün değil yalnızca bazı değerlerini kabul etmekte, örgütün beklentilerini karşılarken bir yandan örgütle bütünleşmeyi, bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Diğer yandan; ilmlı düzeyde bağlılık her zaman olumlu sonuçlar yaratmamaktadır. Bu düzeydeki çalışanlar toplumsal sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bocalama ve çatışma yaşamaktadırlar. Bu durum ise kararsızlığa ve işletmenin verimsiz çalışmasına neden olabilmektedir (Randall, 1987: 464).

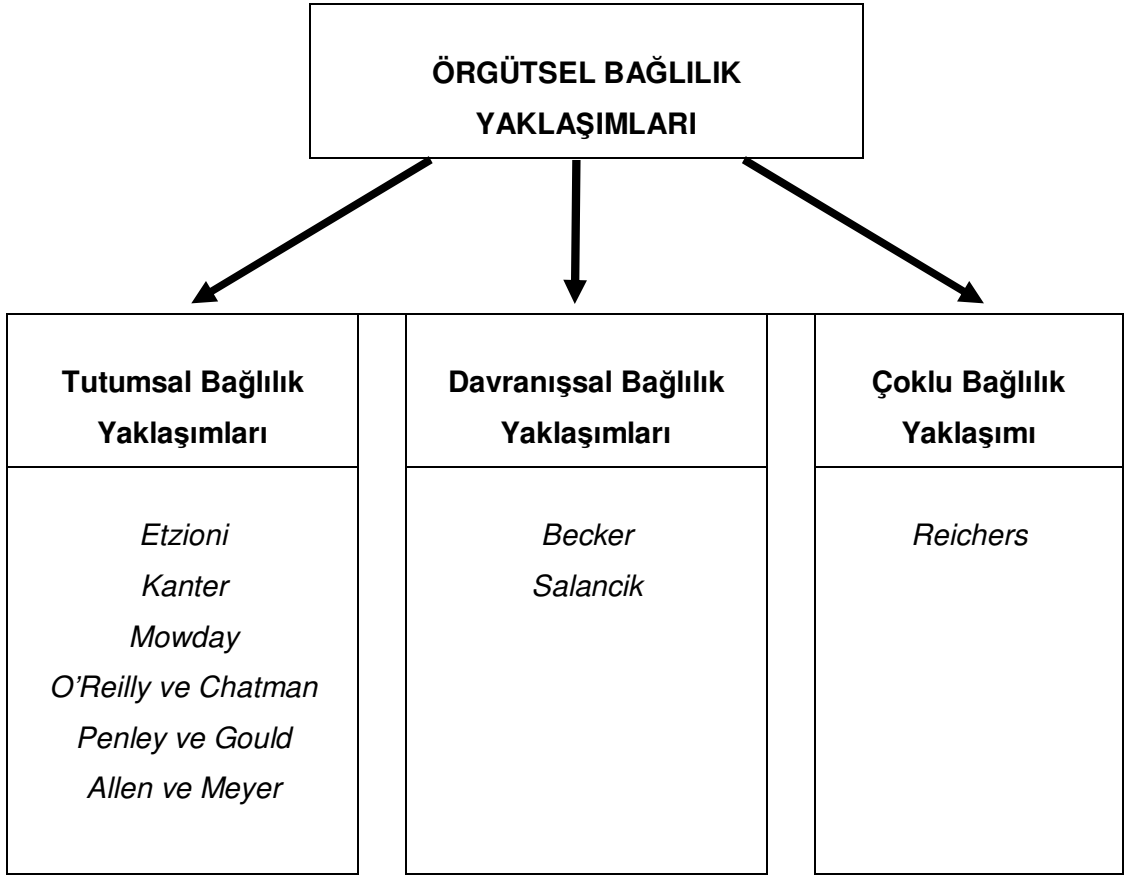
iii. **Yüksek Örgütsel Bağlılık:** Bu bağlılık düzeyinde, bireyler örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık göstermektedirler. Yüksek örgütsel bağlılık bireye meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabilmekte; işletme ise çalışanın bağlılığına karşılık olarak ona yetki devretmekte ve onu üst düzey pozisyonlara getirerek ödüllendirmektedir (Bayram, 2005: 136). Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar; işin kendisinde, iş arkadaşlarından ve işletmedeki geleceklerinden memnundurlar. Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyine bağlı olarak çalışanlar işletmenin taleplerini yerine getirmek için büyük çaba sarf etmekte ve yüksek performans sergilemektedirler. Diğer yandan; yüksek bağlılık bazı olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir. Yüksek örgütsel bağlılık çalışanın gelişimini ve hareketlilik olanaklarını kısıtlamaktadır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı engellemekte, yeniliğe karşı direnç oluşturmaktadır. Dahası işletmeye duyulan yüksek örgütsel bağlılık, çalışanın sosyal hayatını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çünkü iş yaşamında başarı hedefi ve işletmeye fazlasıyla bağlılık, gereğinden fazla zamanın iş çevresinde geçirilmesine neden olmakta, bireyin aile yaşamını olumsuz yönde etkilemekte ve sosyal sorunlara neden olmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılığın yarattığı olumsuz sonuçlar yalnızca birey için değil işletmeler açısından da ele alınmalıdır. İşletmeler açısından, örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyan çalışanların varlığı genel olarak olumlu bir durum olarak kabul etmektedir. Ancak, yüksek örgütsel bağlılık işletmenin esnekliğini azaltabilmekte ve geçmiş plan ve politikalara sıkı bağlılık nedeniyle yenilik gereksinimlerine cevap verememektedir (Randall, 1987: 465).

2.5.4 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında görülen farklılıklar, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Çeşitli araştırmacılar, farklı yaklaşımlardan oluşan sınıflandırmalar üzerinde çalışmışlardır. Konuya ilişkin birbirinden farklı sınıflandırmalar yapıyor olsa da, literatürde özellikle 3 sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır.

Bu 3 önemli sınıflandırma; tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımları olarak adlandırılmakta ve Şekil 4'te incelenmektedir.

Şekil 4: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları



2.5.4.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutum kelime anlamı olarak “*kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi*” ifade etmektedir. Tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere 3 ögesi bulunmaktadır. *Duygusal öge*; tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. *Bilişsel öge*; bireyin bir nesne, olay ya da diğer kişiler hakkındaki inançlarıdır. *Davranışsal öge* ise; tutum doğrultusunda harekete geçmeyi belirtmektedir. Bu çerçevede tutumsal bağlılık; kişi ile örgüt arasındaki bağın bir değerlendirmeye tabi tutulması sonucunda oluşan örgütle ilgili bir bakış açısı ya da örgüte duygusal bir yönelmedir (Mottaz, 1986: 216).

Bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını ya da bu davranışları sergilemeye eğilimli olmasına neden olacaktır. Bu davranışlar; örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama,

örgüt yararına çaba gösterip göstermeme gibi örneklendirilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 27).

Tutumsal bağlılık konusuyla ilgili çok sayıda farklı yaklaşım geliştirilmiştir (Gül, 2002: 42). Bu yaklaşımlardan bazıları aşağıda ele alınmaktadır.

Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni; örgütün üyeler üzerindeki güç ya da yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmekte ve örgütsel bağlılığı üyelerin örgüte yaklaşımları açısından 3'e ayırmaktadır. Bu ayırım; a) ahlaki açıdan yaklaşma, b) çıkara dayalı yaklaşma, c) yabancılaştırıcı yaklaşma olarak adlandırılmaktadır (Balay, 2000: 19; İnce ve Gül, 2005: 32; Bayram, 2005: 129).

Ahlaki açıdan yaklaşma (moral bağlılık); örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Dolayısıyla bu yaklaşma; standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile kişi, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır.

Çıkara dayalı yaklaşma (hesapçı bağlılık) ise; ahlaki açıdan yaklaşıma göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar.

Son olarak yabancılaştırıcı yaklaşma ise bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Bu bağlılık türü bireyin örgütü cezalandırıcı ya da zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca bu bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen, örgüt üyesi olarak kalmaya zorlanmaktadır.

Diğer yandan Etzioni kişileri örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden üç tür gücün varlığını ortaya koymaktadır. Bunlar; korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güçtür. Korkutma gücü;

örgütsel normlara uyulmadığı zaman karşılaşılan cezalarla ilişkilidir. Bunun tam tersi ödüllendirici güç ise, kişinin davranışlarının örgüt beklentileri ile uyumlu olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Sembolik güç ise kabul görme, saygı gösterilme, prestij gibi sembolik ödüllerin kontrolüne dayanmaktadır. Bu üç güç türü; örgütteki uyum sistemini oluşturmaktadır. Etzioni'ye göre kişilerin örgüte yönelimlerinin yoğunluğu düşük ya da yüksek; yönü ise olumlu ya da olumsuz olabilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 34).

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlardan bir diğeri Kanter'e aittir. Kanter'e göre örgütsel bağlılık; bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, ister ve gereksinimlerini karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Örgütler de bir sosyal sistem olarak belirli istek, gereksinim ve beklentilere sahiptir. Örgütlerin bu beklentileri, örgüte olumlu duygular besleyen ve kendilerini örgüte adayan çalışanlarla karşılanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 29).

Kanter'e göre bağlılığın 3 şekli vardır. Bunlar; devam, yakın ilişki (kenetlenme) ve kontrol bağlılığı olarak adlandırılmaktadır. Devam (sürekli) bağlılığı; kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır. Bu bağlılık, örgütten ayrılmanın maliyetinin, örgütte kalmanın maliyetinden daha yüksek olduğu fikrine dayanmaktadır. Yakın ilişki bağlılığı ise bir gruba sadakatle bağlılığı ya da sosyal ilişkilerin grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenler aracılığıyla oluşumunu ifade etmektedir. Kontrol bağlılığı ise; grubun otoritesine bağlılığı ve grup normlarının kabul edilmesini ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 30; Yağcı, 2003: 43).

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Devam bağlılığının hakim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Yakın ilişki bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı kendini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak ise kontrol bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normları uyum içerisinde olmaktadır. Kanter'e göre örgütler üyelerinin bağlılıklarını sağlamak için her üç yaklaşımı da bir arada kullanmalıdırlar (İnce ve Gül, 2005: 32).

Mowday, Porter ve Steers bağıllık literatüründe en çok başvurulan sınıflandırmayı geliştirmişlerdir. Yazarlar örgüte bağıllığı, bireyin belirli bir örgüte ilgisi ve o örgütle özdeşleşme derecesi olarak tanımlamışlardır (Bayram, 2005: 131). Yazarlara göre bağıllık; işgörenlerin örgüte itaatlerinden çok gönüllülüklerine dayanmaktadır. Diğer bir deyişle örgütsel bağıllık; işgörenlerin örgütün başarısını arttırmak için gönüllü olarak kendilerinden bir şeyler vermeye istekli olduklarının bir göstergesidir.

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağıllığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır. Bu araştırmacılara göre örgütsel bağıllığın 3 boyutu bulunmaktadır. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak adlandırılmaktadır (Balay, 2000: 22; Bayram, 2005: 130).

Uyum boyutunda temel amaç, belirli ödüllere kavuşmaktır. Üyelerin bağıllık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışlarının temel amacı belli ödülleri elde etme ya da belli cezalardan kaçınmaktır. Bu haliyle uyum boyutu ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkarmaktadır. Örgütsel bağıllığın ikinci boyutu olan özdeşleşme ise üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Diğer bir ifade ile birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse örgütsel bağıllık oluşmaktadır. İçselleştirme boyutu ise bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütsel bağıllığın bu üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılmasıyla oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 35).

Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Araştırmacılar; Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı katılım veya bağıllık modelinin örgütsel bağıllığı açıklamak bakımından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin bazı nedenlerle literatürde yeteri kadar ilgi görmediğini belirtmişlerdir. Nedenlerin başında modelin karmaşık olması gelmektedir. Örneğin modelde; ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal içerikli bağıllık mevcuttur. Ancak bunların birbirinden tamamen bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu yeterince açık değildir. Penley ve Gould bu iki bağıllık kavramını birbirinden bağımsız olarak nitelendirmişlerdir. Bu tür kullanımda ahlaki

bağlılığın zıttı yabancılaştırıcı bağlılık değil, ahlaki bağlılığın olmamasıdır (İnce ve Gül, 2005: 36).

Diğer yandan Penley ve Gould örgütsel bağlılık türlerinin farklı değişkenlerle farklı ilişkileri olduğunu savunmaktadır. Örneğin; ahlaki bağlılık üyeliğin devamının sağlanması ile ilgilidir. İşine aşırı düşkün olmak, mesai saatleri dışında ya da hafta sonu tatillerinde de çalışmak gibi davranışları içermektedir. Çıkarıcı bağlılık, bir alış-veriş ilişkisi içerdiğinden bu bağlılık türü kendini sevdirmeye taktikleri ile ilgilidir. Burada amaç, üyenin kendini sunma, üstlerine daha fazla sorumluluk üstlenme taleplerini iletme, kısacası kendini mümkün olan en iyi şekilde göstermesidir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise kişi, kariyeri üzerinde kontrolü olmadığını düşündüğünden, bu bağlılık türü daha çok iş ve kariyerle ilgili sonuçlar üzerinde kontrol eksikliği duygusu ile ilgilidir (İnce ve Gül, 2005: 37).

Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık; çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Belirtileri ise bireyin örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir.

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın 3 ana unsura dayandığını ileri sürmektedir. Bunlar; duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif bağlılık olarak adlandırılmaktadır (Mowday, 1998: 390; Wasti, 2005: 291; Meyer et.al., 2002: 21; Gautam et.al., 2004: 304; Çekmecelioğlu, 2006: 155).

- a) *Duygusal bağlılık*; bireylerin örgütsel objelere sarılması ve özdeşleşmesini ifade etmektedir (Mowday et.al., 1979: 225; Mowday, 1998: 390; Erdheim et.al., 2006: 961; Allen and Grisaffe, 2001: 211; Gautam et.al., 2004: 304; Yalçın ve İplik, 2005: 397). Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini ifade etmektedir. Bu bağlılık türü tutumsal kaynaklıdır ve literatürde sıkça ele alınmaktadır. Allen ve Meyer bu bağlılık türünü kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedir. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir (İnce ve Gül, 2005: 39; Oktay ve Gül, 2003: 407). Duygusal bağlılık, kişileri örgüte duygusal olarak

bağlayan ve söz konusu örgütün üyesi olmaktan memnun olmalarını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bir uzlaşmadan ortaya çıkmaktadır (Durna ve Eren, 2005: 211).

- b) *Devam bağlılığı*; bireyin, örgütten ayrılmasının getireceği maliyetlerin farkında olması anlamını taşımaktadır (Mowday, 1998: 390; Allen and Grisaffe, 2001: 212; Gautam et.al., 2004: 304). Diğer bir deyişle, örgütsel bağlılığın bu boyutu çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlar (zaman ve emek harcama) sonucunda gelişen bir bağlılık türüdür (Obeng and Ugboro, 2003: 84). Devam bağlılığı, örgütten ayrılma maliyetinin yüksek olacağı düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Örneğin; bir çalışanın işini değiştirmek için bir başka şehre taşınmasının getirebileceği potansiyel güçlükler, hak edilmiş tazminatlar ya da başka bir örgütün şartlarına uyum sağlayamamak gibi maliyetleri düşünmesi bu bağlılık türünün kaynağını oluşturmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam edebilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 40). Bu bağlılık türü kimi zaman literatürde rasyonel bağlılık adı ile de anılmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 398).
- c) *Normatif bağlılık* ise; işgörenlerin örgütlerine karşı duydukları sorumluluk hakkındaki inançlarını göstermektedir. Bu bağlılık türünde kişi çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu olduğu düşüncesine sahip olmakta ve bu yüzden kendini örgütte kalmak zorunda hissetmektedir (Mowday, 1998: 390; Wasti, 2002: 526; Dawley et.al., 2005: 513; Gautam et.al., 2004: 304). Diğer bir deyişle; normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Duygusal bağlılık “*bu örgütte kalmak istiyorum*” ifadesini içeren bir değer yargısını; normatif bağlılık “*bu örgütte kalmalıyım*” şeklinde bir değer yargısı taşımaktadır (Allen and Grisaffe, 2001: 212). Bu bağlılık türü zorunluluk unsurunu içinde barındırmaktadır. Diğer bir deyişle, normatif bağlılığın gelişmesinde sosyal baskıların büyük bir önemi vardır.

2.5.4.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını kullanmışlardır. Bu kavram bağlılığın dışı vurumu olarak ele alınmaktadır. Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen; örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (İnce ve Gül, 2005: 48).

Daha açık bir ifade ile davranışsal bağlılık; kişinin kendi davranışları ile ilgilidir (Bayram, 2005: 129). Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirmekte ve bu davranışlara bağlı tutumlar geliştirmektedir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanmasına neden olmaktadır. Davranışsal bağlılık yaklaşımını ele alan araştırmalar Becker ve Salancik tarafından yürütülmüştür.

Becker'in yan-fayda yaklaşımı halen önemini korumaktadır. Becker'e göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan faydalara girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir (Shaw et.al., 2003: 1022; Powell and Meyer, 2004: 158). Dolayısıyla Becker'e göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, ancak bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir (Chen and Francesco, 2003: 491; Cohen, 2007: 338). Becker'e göre kişinin sürdürdüğü tutarlı davranışlar aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Birey bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördüğü için tekrarlana eğilimi göstermektedir. Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan-faydalar 4 bölümde incelenmektedir. Bu faydalar; toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olarak açıklanmaktadır. Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan elde edilen yan-faydalar ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde artmaktadır. Bu nedenle bireyin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleridir. Buna göre; bireyin yaşı ve kıdemi arttıkça, kişinin örgütten ayrılması da zorlaşmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 52).

Davranışsal bağlılık konusunda bir diğer yaklaşımın sahibi Salancik'tir. Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda da diğerinde olduğu gibi kişi önceki davranışlarına

bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir. Salancik'in yaklaşımı tutum ve davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Diğer bir ifade ile tutum ve davranışlar arasındaki uyum beraberinde örgütsel bağlılığı getirmektedir. Buna göre açık, kesin, bir kez yapıldıktan sonra geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak sergilenen davranışlar bağlılığı etkilemektedir.

2.5.4.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers, tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını öne sürmüştür. Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine neden olabileceğini ileri sürmektedir (Balay, 2000: 28; İnce ve Gül, 2005: 54).

Çoklu bağlılık yaklaşımı; kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık gösterebilecekleri üzerinde durmaktadır (Becker et.al., 1996: 465).

Diğer yandan, bu yaklaşım bir birey tarafından duyulan bağlılığın bir başkasının bağlılık düzeyinden farklı olabileceğini de öngörmektedir. Örneğin; bir çalışanın örgüte bağlılık nedeni örgütün kaliteli ürünler üretmesi olurken, bir başka çalışanın bağlılığı örgütün çalışanlarına gösterdiği ilgi nedeniyle olabilmektedir.

2.5.5 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütler açısından, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttıran ya da azaltan faktörlerin belirlenmesi oldukça büyük bir önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusunda da çok sayıda araştırma yapılmıştır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılmasında araştırmacılar farklı yöntemler kullanmışlar ve genel olarak bu faktörleri 4 ana gruba ayırarak incelemişlerdir. Bunlar (Özdevecioğlu, 2003: 115; İnce ve Gül, 2005: 57) aşağıdaki gibi adlandırılmaktadır;

- a) Bireysel faktörler (kişisel – demografik faktörler)
- b) İş ve role ilişkin faktörler
- c) İş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler (geçmişteki iş yaşamı ve tecrübeler)

d) Örgüt yapısına ilişkin faktörler (örgütsel – görevsel faktörler)

Başka bir çalışmada ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler gruplandırılmadan sıralanmaktadır. Bunlardan bazıları (Bayram 2005, 134): yaş, cinsiyet ve deneyim; örgütsel adalet, güven, iş tatmini; rol çatışması; yapılan işin önemi ve alınan destek; karar alma sürecine katılım; iş güvencesi; medeni durum ve ücret dışı sağlanan haklar; iş saatleri, ödüller, terfi olanakları; çalışma arkadaşları ve diğer iş olanakları olarak sıralanmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörler daha genel bir kullanım doğrultusunda; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere 3 bölümde de incelenmektedir.

Tablo 8: Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Faktörler

<i>Kişisel Faktörler</i>	<i>Örgütsel Faktörler</i>	<i>Örgüt Dışı Faktörler</i>
İş Beklentileri Psikolojik Sözleşme Demografik Özellikler	İşin Niteliği ve Önemi Çalışma Koşulları Yönetim Ücret Düzeyi Örgüt Kültürü Ödüller Takım Çalışması	Yeni İş Bulma Olanağı Profesyonellik İşsizlik Oranı Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu Sektörün Durumu

Kaynak: İnce ve Gül, 2005, s. 59'dan uyarlanmıştır.

Tablo 8'de yer alan bu faktörlerden bazıları kısaca şöyle özetlenmektedir. Öncelikle; kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler bireylerin örgütsel hedef ve değerleri içselleştirilmesi ve örgütte uzun yıllar çalışabilmesi için son derece büyük bir öneme sahiptir. Kişisel faktörlerden biri iş beklentileridir. Çalışanların işyerlerindeki beklentilerinin gerçekleşme derecesinin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymuş çalışmalar bulunmaktadır. Diğer yandan; örgütlerde tüm çalışanların uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar bütünü olarak tanımlanan psikolojik sözleşmelerle bireylerin örgüte bağlılıkları arasında net bir bağlantı bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 60).

Demografik özellikler ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında da çok sayıda ilişkinin varlığı araştırmalarca kanıtlanmıştır. Örneğin; örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, kadın ve erkek çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde önemli bulgulara ulaşmışlardır. Araştırmalar farklı nedenlere dayandırılrsa da (kadın çalışanların aile içi rollerini daha ön planda tutmaları, erkeklerin genellikle kadınlardan daha yüksek ücretle daha kıdemli işlerde çalışıyor olmaları gibi) genel olarak erkek çalışanların bayanlara oranla daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları ileri sürülmektedir. Ancak bu konuda yapılmış bazı araştırmalar tam tersi sonucu savunmaktadır. Bazı araştırmalara göre kadın çalışanların erkeklere oranla daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri savunulmaktadır (Özkaya vd., 2006: 80). Bu görüşün temel dayanakları ise; kadın çalışanların daha istikrarlı olmaları ve kadın çalışanların toplumda karşılaştıkları engeller nedeniyle daha fazla motivasyona sahip olmaları olarak açıklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 63).

Diğer bir demografik değişken olan yaş ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişki bulunmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 399). Çalışanın yaşı aynı zamanda örgütteki çalışma süresi (yani zaman) ile de ilişkili olduğundan, bu faktörler bir çalışanın örgütsel bağlılığının göstergesi olarak ele alınmaktadır (Ketchand and Strawser, 1998: 110; Özkaya vd., 2006: 80). Örneğin; çalışanın örgütte çalışma süresi ve yaşı arttıkça, örgütten elde ettiği kazançları da artmakta ve bu kazançlar da örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir. Yaş faktörü ile özellikle duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Buna karşın, eğitim düzeyi bir değişken olarak ele alındığında bu faktörün diğer demografik özelliklerden farklı olarak örgütsel bağlılık ile negatif yönde bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığında azalma görülmektedir. Bunun nedeni, daha yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, işletmeden yüksek beklentileri olması, daha fazla alternatif iş olanakları bulabilmesi olarak açıklanabilmektedir (Mowday et.al., 1979: 224; Özkaya vd., 2006: 80).

Örgütsel bağlılık ile ilişkisi olduğu iddia edilen bir diğer demografik faktör ise çalışanın medeni halidir. Araştırmalar; evli çalışanların bekarlara oranla daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduklarını göstermektedir. Bunun nedeni olarak,

evli bir çalışanın işten ayrılmasının bekar bir çalışana oranla daha maliyetli olması (ailevi ve ekonomik sorumluluklar, çocuk sahibi olma, gibi nedenlerle) gösterilmektedir (Chiu and Catherine, 1999: 485).

Kişisel faktörlerin yanı sıra, örgütsel faktörler de çalışanların bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Bu faktörler arasında öncelikle işin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak yürütülen ilk çalışmalardan bugüne kadar işin niteliği ile ilgili değişken her zaman geçerliliğini ve önemini korumuştur. İşin çalışana motive etme potansiyeli, zorluk derecesi, işte çalışanın sorumluluk ve yetki düzeyine sahip olması gibi özellikler örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyebilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 71).

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları da çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Üst yönetime duyulan memnuniyet örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden biridir. Baskıcı ve çalışana hiçbir sorumluluk verilmeyen bir yönetim tarzı, çalışanların işlerine olan ilgi ve bağlılıklarını azaltmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 74).

Diğer yandan bazı araştırmacılar örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi de incelemişlerdir. Bu araştırmacılara göre örgüt kültürü; paylaşılan değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve örgütsel bağlılığa yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenler olarak ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılık aynı zamanda çalışanların örgüt kültürünü de benimsemesi anlamı taşımaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne de sahip demektir (İnce ve Gül, 2005: 76).

Örgütsel ödüller de çalışanların bağlılık düzeylerini etkileyen faktörler arasındadır. Diğer bir deyişle; yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarı, çalışanların örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Eğer çalışan örgüt tarafından kendisine sunulan ödülleri yeterli ve adil olarak algırsa, örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymaktadır (İnce ve Gül, 2005: 79).

Yukarıda incelenen faktörlerin yanı sıra; örgütün çevre ilişkileri, çalışanları arasındaki ilişkiler, çalışma saatleri, takım çalışmalarının varlığı, iş deneyimi, üst yönetimin genel politika ve stratejileri, insan kaynaklarındaki uygulamalar, işletmenin

ücret politikası, işletmenin imajı, işletmenin yer aldığı sektörün genel durumu gibi birçok faktör de örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

Son olarak; çalışanın örgütsel bağlılığı üzerinde örgüt dışı faktörlerin de etkisi incelenmiştir. Bu faktörler içinde sıkça öne çıkan ve incelenen çalışanın örgütten ayrılması durumunda yeni iş olanaklarına sahip olup olmamasıdır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranının yüksekliği bu faktörü daha da önemli kılmaktadır. Şüphesiz çalışanın sahip olduğu alternatif iş olanakları sadece kişisel özelliklere bağlı değil, aynı zamanda örgütün bağlı bulunduğu sektör ya da ülkenin genel ekonomik durumu gibi değişkenlerle de ilişkilidir. Örgütsel bağlılık literatüründe, yeni iş bulma olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı konusunda bir görüş birliği bulunmaktadır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken çalışanın örgütsel bağlılığının kaynağıdır. Örneğin, yeni bir iş bulma olanağına sahip olduğu halde örgütte kalmayı tercih eden bir çalışan ile alternatif iş olanağı olmadığı için örgütte çalışmaya devam eden bir başka çalışanın örgütsel bağlılığı aynı düzey ve türde değildir ve aynı biçimde ele alınmamalıdır.

Son zamanlarda; küresel rekabetin artması, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve yeniden yapılanma yaklaşımlarının iş yaşamı koşullarını değiştirerek daha esnek bir duruma getirmesi örgütsel bağlılık konusunun sorgulanmasına neden olmuştur. Günümüzde işletmeler rekabet avantajına sahip olmak için değişen koşullara hızlıca uyum sağlamak ve maliyetlerini azaltmak zorundadır. Bu görüşe bağlı olarak, çalışanların çalıştıkları işletmelere çok fazla bağlanmamaları ve işten çıkarılmaları halinde kolayca başka bir iş bulabilmeleri için sürekli bir arayış içinde olmaları gerektiği kimi yazarlarca savunulmaktadır. Bu bakış açısı, bağlılık kavramının günümüz iş yaşamı koşullarına uymadığı görüşünü savunmaktadır. Oysa bağlılık konusu, her şeye rağmen, işletmeler açısından belli nedenlerden dolayı halen önemini korumaktadır. Çünkü iş yaşamının değişen koşullarından örgütsel küçülme ve esnekleşme eğilimlerinde bile işletmelerde çalışmaya devam edecek olan personel bulunmaktadır. Bu çalışanlar, yeni koşullarla birlikte, daha fazla kilit görev ve sorumluluklar üstlenmektedir. Bu nedenle, örgütsel küçülme stratejisinde bile işletmede çalışmaya devam edecek olan personel önem taşımaktadır. Çünkü işletmeler açısından daha az sayıda çalışanla mevcut işleri yürütebilmek; daha güvenilir, daha nitelikli ve örgüte bağlı personele sahip olmayı gerektirmektedir. Diğer yandan, bağlılığın tersi uzaklaşma, bir yere ya da ortama ait olmama

duygusudur ve bu duygu bireylerde çok sayıda olumsuz sonuç yaratabilmekte ve herhangi bir şeye bağlanma ihtiyacı doğal olarak gelişmektedir (Cohen, 2003:5; Meyer and Allen, 1997: 5). Örgütsel bağlılığın güncelliğini kaybettiğine yönelik görüşler bu nedenlerle fazlaca kabul görmemekte ve örgütsel bağlılığın çalışanlar üzerinde yarattığı olumlu sonuçlar ele alınmaktadır.

2.5.6 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak yürütülen pek çok çalışmada, bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, işgücü devir oranı, işten ayrılma niyeti gibi değişik iş davranışlarını etkilediği ya da bağımlı bir değişken olarak demografik faktörler, rol çatışması ve örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiği belirtilmektedir. Etkileyen ve etkilenen bir kavram olarak örgütsel bağlılığın sonuçları; iş tatmini, motivasyon, karara katılma, örgütte kalma arzusu, devamsızlık, performans ve stres gibi iş davranışlarıyla ilişkilidir.

Performans ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, iki faktör arasında doğrudan ve çok güçlü ilişkilerin bulunduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkilere yönelik bulgular ise, bağlılıkla ilgili çalışmaların en hayal kırıcı sonuçlarından birisini oluşturmaktadır. Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar beklenenin aksine bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin yeterince güçlü olmadığını ortaya koymaktadır. Bu noktada yöneticilerin performansa verdikleri önem ve adil performans değerlendirmesi yapmaları gibi etkenlerin bağlılık ve performansı arttırabileceği belirtilmelidir (İnce ve Gül, 2005: 95).

Örgütsel bağlılığın iş davranışları üzerinde yarattığı sonuçlar içinde çok sayıda araştırma yapılan konulardan birisi de devamsızlıktır. Genel olarak örgütsel bağlılığın çalışanların devamsızlıklarını azalttığı kabul edilmektedir. Bu olumlu ilişkiyi destekleyen çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Ancak bağlılık çalışanların devamlılık göstermelerinin sağlayan tek etken olarak görülmemektedir (İnce ve Gül, 2005: 96).

Yine yapılan araştırmalar bağlılık ile işe geç kalma arasında da güçlü ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu savunmaktadır. Diğer bir deyişle, bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıkları ortaya konulmaktadır.

Örgütsel bağlılığın bir diğer önemli davranışsal sonucu işgücü devir oranı ya da diğer bir ifade ile çalışanın işten ayrılma eğilimi açısından ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılık ile işgücü devir oranı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir deyişle yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların işi bırakma (işten ayrılma) eğilimi düşük olmaktadır. Ancak işten ayrılma eğiliminin çok sayıda faktörden etkilendiği görüşü çoğunlukla kabul edilmektedir. Çalışanların bağlılıkları, örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır. Bu yatırımların büyüklüğü çalışanların işten ayrılma eğilimlerini azaltmaktadır (İnce ve Gl, 2005: 97).

Bağlılık ile ilişkisi incelenen oldukça güncel bir konu ise stres düzeyidir. Bu konuda tam ve net bir görüş savunulmamakta ve konuya ilişkin yapılan araştırmalarda farklı ve birbiriyle çelişen görüşler ne sürmektedirler. Örneğin; Mathieu ve Zajac rgtsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara göre stresten daha fazla etkilendiklerini ne sürmüştür. Bu tür çalışanların örgütsel hassasiyetlerinin yüksek olması; örgütsel tehlike, tehdit ve sorunlardan daha fazla etkilenmelerinin nedeni olarak gösterilmektedir. Diğer yandan; Mowday ve arkadaşları ise örgütsel bağlılığın kişiye güven ve ait olma duygusu verdiğini ve bu duyguların da stresin olumsuz etkilerini azalttığını ne sürmüşlerdir (İnce ve Gl, 2005: 98).

Bağlılığın farklı etkenlerle karşılaştırılması ile örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin ne sürülen değişik görüşler ve araştırmacıların elde ettikleri farklı sonuçlar sosyal bilimlerin çok yönlü bakış açısının etkisini göstermektedir. Konunun ana hatlarıyla değişik zaman, koşul, sektör, örgüt ve bireylerde araştırılmış olması sonuçlarının farklı ve bazı durumlarda çelişkili olmasının nedenleri arasındadır. Çevresel faktörler ve sektörlerin kendine özgü yapısal nitelikleri de sonuçlar üzerinde farklılıklar yaratabilmektedir.

2.6 TURİZM SEKTÖRÜNDE MEVSİMLİK İSTİHDAM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olma tüm işletmelerin sürekliliği ve uzun dönem hedeflerine ulaşmasında önemli bir etken olarak kabul edilmektedir (Wu and Cavusgil, 2006: 84). Bu nedenle örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar; hangi açıyla ele alınırsa alınsın, işletmeler açısından yarattığı olumlu sonuçlar (işgücü devrinin azalması, işe devamsızlıkların azalması, kişisel performansların artması ve benzeri) nedeniyle tüm işletmeler için oldukça büyük bir önem taşımaktadır (Beck and Wilson, 2000: 115; Chang et.al., 2007: 353).

Turizm sektörü; çoğunlukla konaklama işletmeleri, düşük gelir elde edilen, uzun ve yorucu çalışma saatlerini içeren, düşük iş morali ve yüksek işgücü devir hızına sahip (Subramaniam et.al., 2002: 303), iş-aile çatışmasına açık ve oldukça stresli bir ortamda çoğunlukla tüketici-çalışan ilişkisine dayalı çalışmayı gerektiren bir sektör olarak bilinmektedir. Bunlara sektörün yapısal bir özelliği olarak kabul edilen mevsimsellik ve mevsimlik istihdam koşulları da eklendiğinde sektörde istihdam edilenlerin iş yaşamına ilişkin sorunlarının biraz daha arttığı gözlenmektedir. Gerçekten de mevsimlik istihdam, sürekli istihdamdan farklı bir yapıya sahiptir. Turizm sektöründe mevsimselliğe bağlı olarak gelişen sezonluk (mevsimlik) istihdam, yılın belli dönemlerinde (yüksek sezonda) açık olan ve turizm talebindeki azalmalara bağlı olarak düşük sezonda kapanan işletmelerde çoğunlukla görülen bir istihdam türüdür. Bu istihdam türünde çalışanlar işletmelerin açık olduğu dönemde iş sahibi iken, işletmelerin düşük sezonda kapanmasıyla birlikte çoğunlukla bir diğer sezona kadar işsiz kalmaktadırlar. Bu çalışanlar yeni sezonda ya bir önceki sene çalıştıkları işletmede tekrar işe başlamakta ya da kendilerine yeni bir işletme bulmak zorunda kalmaktadırlar. Bu durum hem turizm işletmeleri hem de turizm çalışanları için çok sayıda sorunu beraberinde getirmektedir.

Mevsimlik istihdamın sonuçları çalışanlar açısından ele alındığında karşımıza çıkan ilk konu sezon bitiminde çalışanların bir diğer sezona kadar işten çıkarılmasıdır. Bu durumdaki çalışanlar genellikle bir sonraki sezonda farklı bir işletmede iş aramak zorunda kalmaktadır. Turizm sektöründe istihdamın niteliği de düşünüldüğünde her sezon farklı bir işletmede mevsimlik olarak çalışanların kariyer planlamalarında da sorun yaşadıkları göze çarpmaktadır. Çoğunlukla her yeni

sezonunda işletme değiştiren bu çalışanların; işletmenin faaliyet gösterdiği sezon süresince işletmenin yapısını, yönetimini ya da kültürünü benimsemeleri ve işletmeye bağlanmaları mümkün olmamaktadır. Örgütsel bağlılığın oluşmaması da hem çalışanlar hem de işletmeler açısından sorunlar yaratmaktadır. Çalışanlarda gözlenen düşük örgütsel bağlılık; düşük motivasyonu, düşük verimliliği, yöneticiler ve çalışma arkadaşlarıyla sorunları, düşük iş tatminini beraberinde getirmektedir. Özellikle turizm sektörü gibi yılın belli dönemlerinde yoğunlaşan ve tüketici ile yüz yüze iletişimin ağırlıklı olduğu faaliyet alanlarında çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri daha da önem kazanmaktadır. Bu noktada mevsimlik istihdam edilen ve sezon sonunda işten ayrılacağını bilen bir çalışanın da işletmeye bağlanması oldukça zordur. Çünkü iş güvencesi kavramı örgütsel bağlılığın temelinde yer almaktadır.

Diğer yandan, yüksek sezon süresince işletmedeki faaliyetlerin yürütülmesi için çalışanlara verilmesi gereken eğitim ve uyumlaştırma programları çoğu turizm işletmesinde yeterince uygulanmamaktadır. Bu durumda sezonluk çalışanlar yeterli eğitime sahip olamamakta ve sorumlu oldukları görevlerde yanlışlar yapabilmektedir. Oysa; hizmet sunumunda oluşan bir hatadan geri dönülmesi imkansızdır ve müşteri memnuniyeti hizmet sunan işletmeler açısından oldukça önemli bir konudur. Bu açıdan bakıldığında; işletmede sezonluk istihdam edilen, yeterli eğitim alamayan, ağır ve yorucu çalışma koşullarına sahip olan ve yoğunlukla düşük ücret alan çalışanların işletmelerine bağlı olmaları ve işletme adına verimli ve etkin çalışmaları beklenmemelidir. Bu açıdan, düşük örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından yarattığı olumsuz sonuçların, işletme faaliyetlerini etkileyeceği de unutulmamalıdır.

Örgütsel bağlılık ve mevsimlik istihdam konusu turizm işletmeleri açısından ele alındığında ise karşımıza çıkan ilk sorun yüksek işgücü devir hızıdır. Her sezon sonu kapanan ve bir sonraki sezonda tekrar faaliyet göstermeye başlayan işletmeler için sürekli yeni çalışanlar istihdam etmek ve işe alınan çalışanlara gerekli eğitimleri vermek oldukça maliyetlidir. Bunun yanı sıra; her sezon farklı işgörenlerle çalışmak yöneticiler açısından da sorunlar yaratmaktadır. Diğer yandan; sürekli değişen işgücü, işletmenin işgücü politikasını, yönetimini, maliyetlerini, karlılığını, verimliliğini ve örgüt kültürünü etkilemektedir. Mevsimlik istihdam edilen çalışanların örgütsel

bağlılıklarının sürekli bir işte istihdam edilenlere oranla daha düşük olacağı öngörüsü bu temele dayanmaktadır.

Mevsimlik çalışmanın beraberinde getirdiği bu sonuçlar ve işgücü sürekliliğinin sağlanamaması işletmeler açısından önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Düşük sezonda yüksek işletme maliyetleri ve düşük karlılık nedeniyle kapatılan turizm işletmeleri sürekli işgücünü elinde bulunduramadıkları için yüksek işgücü devir hızı sorunu, nitelikli işgücü eksikliği, hizmet kalitesi düşüklüğü ve müşteri memnuniyetsizliği gibi açılardan da bazı maliyetlere katlanmak zorunda kalmaktadır. Bu nedenle turizm işletmelerinin mevsimlik istihdam konusunu örgütsel bağlılık açısından da dikkatle ele alması gerekmektedir.

Çalışmanın son bölümünde tüm yıl açık konaklama işletmelerinde sürekli (tüm yıl) istihdam edilen çalışanlar ile sezonluk konaklama işletmelerinde mevsimlik (geçici) olarak istihdam edilen çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırılmakta ve sonuçlar değerlendirilmektedir. Mevsimlik istihdamın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyip etkilemediği, eğer etkiliyorsa hangi açılardan ve ne oranda etkilediği araştırılmakta ve elde edilen sonuçlar değerlendirilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TURİZM SEKTÖRÜNDE MEVSİMLİK İSTİHDAMIN KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ: İZMİR İLİ ÖRNEĞİ

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Turizm sektörünün yapısal bir özelliği olarak kabul edilen mevsimsellik kavramı, çoğu zaman, sektörün en fazla göze çarpan özelliği ve turizm işletmecileri tarafından aşılması gereken bir sorun olarak algılanmaktadır. Bu nedenle; birçok ülkede, turizm bölgelerinde ve faaliyetlerinde mevsimsellik özelliğini azaltmaya ya da ortadan kaldırmaya yönelik kamu ve özel sektör tarafından yürütülen yoğun çabalar ve çözüm yaklaşımları dikkat çekmektedir.

Turizm sektörünün mevsimsellik özelliği konusunda çalışma yapan araştırmacıların hemen hepsi, kavrama ilişkin tanımlamalarında talebin mevsimselliğinden hareket etmektedir. Turizm sektörünün dikkat çeken bir özelliği olarak mevsimsellik kısaca, “boş zaman etkinliği olan turizm talebinin mevsimsel (her yıl benzer zamanda ve yoğunlukta) dalgalanması” olarak tanımlanabilmektedir.

Turizm sektöründe mevsimsellik, turizm faaliyetlerinin temelde bireysel kararlara bağlı olarak gelişmesi nedeniyle oldukça fazla sayıda etkene bağlı olarak oluşmaktadır. Turizmin mevsimsellik özelliği, öncelikle belirgin olarak mevsimsel turizm talebi dalgalanmalarına yol açtığı için turizm sektöründe var olan mevsimselliğin nedenleri, turizm talebinde mevsimsel dalgalanmalara neden olan etkenlerle benzerlik göstermektedir.

Turizm sektöründe mevsimselliğe neden olarak gösterilen temel durum ve olaylar bazı sonuçları da beraberinde getirmektedir. Bu sonuçlar arasında sektörde özellikle işgücü kullanım durumunu etkileyen “mevsimlik istihdam sorunu” sektör çalışanları ve işverenler açısından önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Emek-yoğun üretim tarzına sahip bir sektör olarak turizmde çalışanların önemli sayılabilecek bir oranı mevsimlik personel olarak işe alınmakta ve çoğu zaman; sezon dışında, isteğe bağlı olmadan işletmeden ayrılmak zorunda

kalmaktadır. Bu durum; çalışan için, işletme, çalışılan bölge ya da yörenin değişimine neden olarak çalışma hayatında istikrarsızlığı yaratmaktadır. Bu istikrarsızlık; personelin iş tatminini, motivasyonunu, gelir düzeyini, örgütsel bağlılık düzeyini ve sunduğu hizmetin kalitesini etkilemektedir. Yoğun sezon boyunca, nitelikli personel ihtiyacı oldukça fazla olan sektör işletmelerinin, diğer aylarda düşen taleple birlikte bu personeli işten çıkarmak zorunda kalmaları sektörde çalışanların ölü sezonda iş bulma olanaklarını kısıtlamaktadır.

Turizm sektöründe mevsimselliğe bağlı olarak gelişen mevsimlik istihdam, yılın belli dönemlerinde açık olan ve turizm talebindeki azalmalara bağlı olarak düşük sezonda kapanan işletmelerde çoğunlukla görülen bir istihdam türüdür. Bu istihdam türünde çalışanlar işletmelerin açık olduğu dönemde iş sahibi iken, işletmelerin düşük sezonda kapanmasıyla birlikte çoğunlukla bir diğer sezona kadar işsiz kalmaktadırlar. Bu çalışanlar yeni sezonda ya bir önceki sene çalıştıkları işletmede tekrar işe başlamakta ya da kendilerine yeni bir işletme bulmak zorunda kalmaktadırlar. Bu iş değişimi, geçici istihdam edilen sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini önemli bir biçimde etkilemektedir. Diğer bir deyişle çalışanların iş hayatında sıkça iş, işletme ve görev değişimi yaşaması; geçici olarak istihdam edildikleri işletmelere bağlanmalarını olanaksız hale getirmektedir. Oysa çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri hizmet işletmelerinin başarısı açısından göz ardı edilmemesi gereken bir kavramdır.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olma tüm işletmelerin sürekliliği ve uzun dönem hedeflerine ulaşmasında önemli bir etken olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar; işletmeler açısından yarattığı olumlu sonuçlar nedeniyle tüm işletmeler için oldukça büyük bir önem taşımaktadır.

Örgütsel bağlılık konusu literatürde sıkça incelenmiş olmasına rağmen, turizm sektörü açısından konunun az sayıda çalışmada ele alındığı görülmektedir. Turizm sektöründe örgütsel bağlılığın çoğunlukla iş doyumu, işgücü devir hızı ve çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bazı araştırmalarda ise örgütsel bağlılık düzeyleri ve çalışanların demografik özellikleri incelenmiş; çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklere göre değişip değişmediği araştırılmıştır.

Bu araştırma kapsamında ise İzmir ilinde faaliyet gösteren tüm yıl açık konaklama işletmelerinde sürekli istihdam edilen çalışanlar ile sezonluk konaklama işletmelerinde mevsimlik istihdam edilen çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırılmakta ve sonuçlar incelenmektedir. Çalışmanın temel amacı turizm sektöründe (konaklama işletmelerinde) çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışma biçimlerine göre (mevsimlik ya da sürekli) değişip değişmediğini belirlemek ve turizm sektöründe çoğunlukla gözlenen mevsimlik istihdamın, sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini hangi açılardan ve ne oranda etkilediğini değerlendirmektir.

Araştırma kapsamında genel olarak aşağıdaki konular incelenmektedir;

- İzmir ili sınırları içinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ve 1. sınıf tatil köylerine ilişkin genel bilgilerin elde edilmesi (işletmelerin faaliyet süreleri, türleri, sınıfları ve işletme şekillerinin analiz edilmesi),
- Sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışma biçimlerine göre (mevsimlik ya da sürekli) değişip değişmediğinin belirlenmesi,
- Mevsimlik istihdamın örgütsel bağlılık düzeyini hangi açılardan ve ne oranda etkilediğinin incelenmesi,
- Turizm sektöründe mevsimselliğin en önemli nedenlerinin bulunması,
- Turizm faaliyetlerinin yılın belli aylarında yoğunlaşmasının yarattığı en önemli sonuçların araştırılması,
- Turizm sektöründe mevsimselliğin yarattığı olumsuz sonuçlardan en fazla etkilenen kesimin araştırılması,
- Turizm sektöründe mevsimlik yoğunlaşmanın önlenmesi için hangi strateji ya da stratejilerin uygulanabileceğinin araştırılması,
- Turizm sektöründe istihdam edilenlerin nitelikli bulunup bulunmadığının incelenmesi,
- Mevsimlik çalışmanın bir tercih mi, bir zorunluluk mu, bir avantaj mı, yoksa bir dezavantaj mı olduğuna yönelik görüşlerin incelenmesi,
- Tüm yıl ve sezonluk çalışanların konuya ilişkin yaklaşımlarının değerlendirilmesi ve karşılaştırılması,
- Demografik verilerdeki değişimin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki olası etkilerinin incelenmesi,
- Turizm sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yorumlanması.

3.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma; İzmir ili merkez ve ilçelerinde içinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ile 1. sınıf tatil köylerine uygulanmıştır. Araştırmaya; söz konusu işletmelerin tüm düzeydeki çalışanları dahil edilmiş, araştırmaya katılım için çalışanın işletmedeki görevi, eğitim durumu, iş deneyimi, çalışma biçimi ya da turizm eğitimi alması gibi herhangi bir ölçüt konmamıştır.

Araştırma, İzmir ili merkez, Çeşme, Selçuk, Gümüldür, Özdere, Foça, Dikili ve Karaburun'da yer alan işletmelerde anket tekniği uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma toplam 36 işletmeye ulaştırılmış ve 32 işletmeden geri dönüş sağlanmıştır. 4 işletme ise anket çalışmasına katılmayı çeşitli nedenlerle reddetmiştir.

Araştırma için hazırlanan anket formları; Ocak, Şubat ve Mart aylarında (2008) tüm yıl faaliyette bulunan konaklama işletmeleri çalışanlarına, Nisan, Mayıs ve Haziran aylarında ise (2008) sezonluk faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanlarına ulaştırılmıştır. Bazı sezonluk işletmeler sezonluk çalışan sayısının biraz daha artış göstereceği ve stajyer çalışanların işletmeye geleceği varsayımıyla Temmuz ayında araştırmaya katılmışlardır.

3.3 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma sürecinde bir takım zorluklarla karşılaşmıştır. Öncelikle anketin uygulanması için belirlenen 36 konaklama işletmesinin çoğunda tüm çalışanların araştırmaya katılmaları sağlanamamıştır. Diğer bir deyişle; bazı çalışanlar anketi yanıtlamayı kabul etmemiştir.

Diğer yandan; seçilen 36 işletmenin çoğu işletmelerindeki çalışan sayısını net bir biçimde söylemekten kaçınmış ve yaklaşık çalışan sayısı vermekle yetinmişlerdir. Bu durum, ana kütle büyüklüğünün net olarak hesaplanmasını olanaksız hale getirmiştir. Gerek tüm yıl faaliyette olan işletmeler gerekse sezonluk işletmelerin çalışan sayılarını tam olarak vermek istememe nedenleri ise akla turizm sektörü çalışanlarının bir diğer önemli sorunu olan sigortasız çalışma koşullarını getirmektedir. Özellikle temas kurulan insan kaynakları bölümü yöneticilerinin bu

soruya net yanıt vermekten kaçınması sektörün gelişimi açısından üzücü bulunmaktadır.

Araştırma sırasında karşılaşılan bir diğer sınırlılık ise, bazı çalışanların bilimsel çalışmayı önemsememeleri ve anket kavramının yarattığı önyargı ile anketi bir an önce sonuçlandırmak için, gerekli özeni göstermemeleri nedeniyle yaşanmıştır. Bu nedenle bazı anketler eksik verilerin bulunması ve gelişigüzel doldurulmuş olmasının fark edilmesi nedeniyle; çalışmanın güvenilirliği düşünülerek, araştırmaya dahil edilmemiştir.

Bunların yanı sıra; bazı işletme çalışanlarının (özellikle üst düzey yönetimin) işletmedeki yoğunluğu neden gösterip araştırmaya destek vermemesi sektörün üzücü bir diğer gerçeğidir. Eğitim kurumları ile sektörde yer alan yöneticiler arasında işbirliği sağlanması gelişim ve değişim için gereklidir. Bu açıdan yöneticilerin sektörü yalnızca pratik yönü ile ele almaları ve eğitim kurumlarının yürüttüğü teorik çalışmaları ciddiye almamaları bir eksiklik olarak yorumlanmıştır.

3.4 ARAŞTIRMA KONUSUNA İLİŞKİN GEÇMİŞ ÇALIŞMALARDAN ELDE EDİLEN BULGULAR

Örgütsel bağlılık konusu literatürde genel olarak sıkça incelenmiş olmasına rağmen, turizm sektörü açısından konunun az sayıda çalışmada ele alındığı görülmektedir. Turizm sektöründe örgütsel bağlılığın çoğunlukla iş doyumunu, işgücü devir hızı ve çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bazı araştırmalarda ise örgütsel bağlılık düzeyleri ve çalışanların demografik özellikleri incelenmiştir. Bu araştırmalardan elde edilen sonuçlardan bazıları örgütsel bağlılık literatürüne ters düşmekte ve bu durum turizm sektörünün diğer sektörlerden farklı bir yapıya sahip olmasıyla açıklanmaktadır.

Yalçın ve İplik'in (2005: 407) yürüttüğü bir çalışmada 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmaya göre, işletme çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri; çalışanların cinsiyetleri, medeni durumları, buldukları pozisyondaki toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Diğer bir deyişle araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, belirtilen demografik özelliklere bağlı olarak değişmemektedir.

Aynı araştırmada çalışanların yaşları, eğitim ve gelir düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ise anlamlı bir farklılık görülmektedir. Ancak elde edilen sonuçlara göre, konaklama işletmesi çalışanlarının yaşları arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri azalmaktadır. Bu sonuç, literatürde öne sürülen görüşün tam tersini yansıtmaktadır. Yazarlar bu durumu, konaklama işletmesi çalışanlarının fiziksel olarak fazlaca yorulmalarına bağlamaktadır. Ancak bu çalışanlar belirli bir yaştan sonra başka bir işletme ya da sektöre geçişin zor olduğunu düşündüklerinden mevcut işlerine bağlı olmasalar da devam etmektedirler.

Diğer yandan araştırmada incelenen bir diğer konu, çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkidir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile eğitim düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Bu sonuç daha önce yapılan araştırmalarla benzerlik göstermektedir.

Yapılan araştırmanın diğer bir ilginç sonucu ise çalışanların örgütsel bağlılıkları ile buldukları işletmedeki toplam çalışma süreleri arasında gözlenmektedir. Konaklama işletmelerinde elde edilen sonuç, diğer sektörlerden farklıdır. Buna göre, konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ile toplam çalışma süreleri arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Oysa bu konudaki literatür çalışmaları işletmedeki toplam çalışma süresinin artmasıyla, çalışanların örgütlerine daha fazla bağlandıklarını savunmaktadır. Yazarlar bu sonucu; konaklama işletmesi çalışanlarının buldukları işletmede uzun yıllar çalışmaları sonucunda verdikleri hizmetin karşılığını alamadıklarına inanmalarına bağlamaktadır.

Namasivayam ve Zhao'nun (2007: 1215) konaklama işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılıkları üzerine yürüttüğü bir çalışmada ise çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri incelenmiştir. Bu araştırmaya göre; konaklama işletmeleri çalışanlarından yüksek iş doyumuna sahip olanların duygusal bağlılığı diğerlerine oranla oldukça yüksektir. Devam bağlılığı açısından elde edilen sonuçlar da hem diğer sektörlerde yapılan araştırmalara hem de genel literatüre benzer

çıkmiştir. Normatif bağlılıkta ise çalışanların sahip olduğu değerler, içinde buldukları toplumsal yapı ve inançlar bazı farklılıklar yaratmaktadır. Örneğin, Doğu ve Batı toplumlarında benzer işletmelerde çalışanların normatif bağlılık düzeyleri arasında farklar gözlenmiştir. Doğu ve Batı kültürlerinin farklı etkileri normatif bağlılık düzeylerinde de kendini göstermektedir. Bu kültürler arasında göze çarpan farklılıklardan biri dini inançların iş etiğine etkileridir. Güçlü iş etiği inancına sahip bir çalışanın normatif bağlılığı, daha zayıf bir inanca sahip olana oranla oldukça yüksektir.

Maxwell ve Steele'nin (2003: 366-367) yaptığı araştırma ise konaklama işletmesi yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarını incelemektedir. Araştırma sonuçlarına göre yönetici düzeyinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörlerden biri gelir düzeyidir. Kazandıkları gelir miktarından memnun olan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri, gelirlerinden memnun olmayanlara oranla daha yüksektir. Diğer yandan, yöneticinin çalıştığı örgütün güvenilirliği hakkında olumlu düşüncelere sahip olup olmaması da örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir. Bunun yanı sıra, eğer yönetici işletmenin başarısında kendinin önemli bir payı olduğunu düşünüyorsa daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olmaktadır.

Son olarak; turizm sektörünün önemli bir parçası olan havayolu işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş doyumları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma Chen (2006: 276) tarafından yürütülmüştür. Araştırma sonuçları havayolu işletmeleri çalışanlarının gelir düzeyleri, medeni durumları, iş doyumları, normatif bağlılık düzeyleri ve devam bağlılığı düzeylerinin işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli faktörler olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonuç, havayolu çalışanlarının iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları arttırıldığında, işten ayrılma niyetlerinin de azalacağını vurgulamaktadır. Araştırmada ayrıca havayolu çalışanları arasında bekar ve düşük gelir düzeyine sahip olanların işten ayrılma niyetinin diğerlerine oranla daha yüksek olduğu da belirtilmektedir.

Görüldüğü gibi turizm sektörü çalışanları açısından örgütsel bağlılık çok fazla araştırılmış bir alan değildir. Geçmiş çalışmalara ek olarak bu çalışmanın temel konusu olan turizm sektörünün mevsimlik yapısına bağlı olarak gelişen mevsimlik

istihdam ve bu türde istihdam edilenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri de incelenmelidir. Çünkü sürekli istihdam ile geçici istihdam birbirinden farklı özellikler ve sonuçlar içermektedir. Konu henüz mevsimlik istihdam açısından ele alınmamıştır.

3.5 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, dolaylı (ikincil) kaynaklardan veriler toplanarak literatür taraması yapılmıştır. Bu kaynaklar aşağıdaki gibidir;

- Üniversite kütüphaneleri,
- İnternet,
- Mevsimsellik ve örgütsel bağlılık ile ilgili periyodik yayınlar ve kitaplar.

Araştırmanın ikinci aşamasında; alan araştırması yöntemi ve anket tekniği ile doğrudan veriler elde edilmiştir. Anket çalışmasından daha güvenilir ve geçerli sonuçlar alınması amacıyla bir ön test uygulanmıştır. Ön test sonucunda anket çalışmasının geçerliği ve güvenilirliği kabul edilir düzeyde bulunmuş ve anket formları seçilen tüm örnekleme yönlendirilmiştir.

Anket; otel rehberi web adresinden yararlanılarak (www.hotelguide.com.tr) İzmir ili merkez ve çevre ilçelerinde yer alan 36 işletmeye yönelik olarak uygulanmıştır. Araştırmaya yalnızca 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ile 1. sınıf tatil köyleri dahil edilmiştir. Anket formları Ocak 2008'den itibaren tüm yıl açık konaklama işletmelerine; Nisan 2008'den itibaren de sezonluk konaklama işletmelerine ulaştırılmıştır. Anket formlarının geri dönüşü Kasım 2008'de son bulmuştur. Araştırma toplam 36 işletmeye ulaştırılmış ve 32 işletmeden geri dönüş sağlanmıştır. 4 işletme ise anket çalışmasına katılmayı çeşitli nedenlerle reddetmiştir. Hedeflenen tüm konaklama işletmelerinin araştırmaya katılmamasına rağmen 32 işletmeden elde edilen veriler araştırmanın sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için yeterli bulunmuştur. Araştırmaya 32 işletmeden 331 çalışan katılmıştır. Ancak verilerin değerlendirilmesi sırasında bazı anket formlarının eksik doldurulmuş olduğu, bazılarının ise gelişigüzel doldurulmuş olduğu gözlenmiş ve

araştırmanın güvenilirliği açısından bu formlar araştırma kapsamına dahil edilmemiştir. Sonuç olarak 323 adet anket formu araştırmaya dahil edilmiştir.

Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. İkinci bölümde; araştırmaya katılan konaklama işletmelerine ilişkin genel bilgilerin elde edildiği sorular yer almaktadır. Anketin üçüncü bölümü tezin temel konusunu oluşturan mevsimsellik ve mevsimlik istihdama ilişkin değerlendirmelerin yapılabildiği soruları içermektedir. Dördüncü ve son bölümde ise çalışanların demografik verilerine ilişkin sorular yer almaktadır.

3.6 ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE BULGULARIN ANALİZİ

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS For Windows 16.0 (Statistical Program for Social Science) paket programı kullanılmış ve ek olarak Microsoft Excel programından yararlanılmıştır. Araştırma verileri değerlendirilerek gerekli görülen analizlere tabi tutulmuştur.

Sosyal bilimler alanında yürütülen araştırmalar için geçerli olan güvenilirlik derecesi göz önüne alınıp, tüm istatistiksel testlerde güvenilirlik derecesi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir. Araştırmada mevsimsellik, mevsimlik istihdam ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik olarak belirlenen araştırma sorularına yanıt bulabilmek için gerek duyulan analizler uygulanmıştır.

3.6.1 İşletmelere İlişkin Genel Bilgilerin Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında öncelikle araştırmaya katılan çalışanların istihdam edildikleri konaklama işletmelerine ilişkin genel değerlendirmelere yer verilmektedir. İşletmelere ilişkin genel değerlendirmelerde araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet süreleri, türleri, sınıfları ve işletme şekillerine ilişkin veriler frekans dağılımları açısından analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların istihdam edildikleri konaklama işletmelerine ait genel bilgileri içeren bu sorulara verilen cevapların sayısal ve yüzdesel dağılımı Tablo 9'da toplu olarak gösterilmektedir.

Tablo 9: İşletmelere İlişkin Genel Bilgilerin Dağılımı

<i>İşletme Faaliyet Süresi</i>	Sayı	Yüzde	<i>İşletme Türü</i>	Sayı	Yüzde
Tüm yıl açık	170	%52,6	Şehir Oteli	144	%44,6
Sezonluk	153	%47,4	Kıyı Oteli	179	%55,4
TOPLAM	323	%100	TOPLAM	323	%100

<i>İşletme Sınıfı</i>	Sayı	Yüzde	<i>İşletme Şekli</i>	Sayı	Yüzde
4 Yıldız	128	%39,6	Bağımsız	146	%45,2
5 Yıldız	132	%40,9	Uluslararası Zincir	113	%35,0
Tatil Köyü	63	%19,5	Ulusal Zincir	64	%19,8
TOPLAM	323	%100	TOPLAM	323	%100

Tablo 9'a göre, araştırmaya katılan turizm çalışanlarının 170'i tüm yıl açık konaklama işletmelerinde ve 153'ü sezonluk olarak faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışmaktadır. Tüm yıl açık konaklama işletmeleri ile sezonluk faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanlarının karşılaştırmalı analizleri çalışmanın temel konusu olduğundan araştırmanın bu konudaki dağılımının dengeli olduğu görülmektedir. Söz konusu konaklama işletmelerinin türüne bakıldığında ise 144 çalışanın şehir otellerinde, 179 çalışanın ise kıyı otellerinde çalıştığı görülmektedir. Konaklama işletmelerinin sınıflarına göre yapılan frekans analizinde 128 çalışanın 4 yıldızlı konaklama işletmelerinde, 132 çalışanın 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde ve 63 çalışanın da 1. sınıf tatil köylerinde çalıştığı görülmektedir. İşletme şekillerine göre yapılan son analizde ise 146 çalışanın bağımsız işletmelerde, 113 çalışanın uluslararası zincire bağlı işletmelerde ve 64 çalışanın da ulusal zincire bağlı olan işletmelerde çalıştıkları görülmektedir.

3.6.2 Mevsimsellik ve Mevsimlik İstihdama İlişkin Genel Bilgilerin Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında yer alan bir diğer bölüm mevsimlik ve mevsimlik istihdama ilişkin genel değerlendirmeleri içermektedir. Bu bölümde yer alan sorular araştırmaya katılanların mevsimselliğin nedenleri, sonuçları, mevsimlik özellikten en fazla etkilenen kesim, mevsimlik yoğunlaşmayı önlemek için uygulanabilecek

stratejiler ve mevsimlik çalışma hakkındaki düşüncelerinin öğrenilmesine yönelik olarak hazırlanmıştır.

Bu bölümde 10 soru yer almaktadır. Bu sorulardan son 3 tanesi sadece sezonluk çalışanlar tarafından cevaplandırılması istenen sorulardır. Bu nedenle tüm yıl açık işletmelerde çalışanlar bu bölüme cevap vermemiştir. Mevsimsellik ve mevsimlik istihdama ilişkin genel değerlendirmeler Tablo 10'da topluca gösterilmektedir.

Tablo 10: Mevsimsellik ve Mevsimlik İstihdama İlişkin Genel Bilgilerin Dağılımı

<i>Turizm Sektöründe Mevsimselliğin En Önemli Nedeni</i>	Sayı	Yüzde
İklime Bağlı Nedenler	108	%33,4
Ücretli İzinlerin Belli Aylarda Yoğunlaşması	106	%32,8
Turizm Faaliyetlerinin Yaz Aylarında Yoğunlaşması	77	%23,8
Psikolojik Nedenler	21	%6,5
Özel Nedenler	11	%3,4
TOPLAM	323	%100
<i>Turizm Sektöründe Mevsimselliğin En Önemli Sonucu</i>	Sayı	Yüzde
Turizm Bölgesinde Ani Fiyat Yükselmeleri	28	%8,7
Çevresel Sorunların Kısa Sürede Artması	48	%14,9
İşletmelerde Kapasite ve Personel Yetersizliği Sorunu	156	%48,3
İşletmelerde Hizmet Kalitesinin Düşmesi	65	%20,1
Turizm Faaliyetlerinden Yerel Halkın Rahatsız Olması	26	%8,0
TOPLAM	323	%100
<i>Turizm Sektöründe Mevsimselliğin Olumsuz Sonuçlarından En Fazla Etkilenen Kesim</i>	Sayı	Yüzde
Turizm İşletmeleri	58	%18,0
Turistik Tüketiciler	70	%21,7
Turizmde Çalışanlar	152	%47,1
Yerel Halk	29	%9,0
Yerel Yönetimler	14	%4,3
TOPLAM	323	%100

Tablo 10: (Devam Ediyor)

<u>Turizm Sektöründe Mevsimselliği Önlemek İçin Uygulanabilecek Strateji</u>	Sayı	Yüzde
Sezon Dışında İç Turizme Yönelme	76	%23,5
Sezon Dışında Fiyat İndirimleri Uygulama	93	%28,8
Pazar Farklılaştırma Çalışmaları Yürütme	93	%28,8
Sezon Dışı Talebi Canlandırma Çalışmaları Yürütme	46	%14,2
Diğer	15	%4,6
TOPLAM	323	%100
<u>Turizm Sektöründe Çalışanlar Yeterince Nitelikli Midir?</u>	Sayı	Yüzde
Evet	120	%37,2
Hayır	203	%62,8
TOPLAM	323	%100
<u>Turizm Sektöründe Mevsimlik Çalışma Bir Tercih Midir?</u>	Sayı	Yüzde
Evet	118	%36,5
Hayır	205	%63,5
TOPLAM	323	%100
<u>Turizm Sektöründe Mevsimlik Çalışma Bir Dezavantaj Midir?</u>	Sayı	Yüzde
Evet	238	%73,7
Hayır	85	%26,3
TOPLAM	323	%100
<i>Yalnızca Sezonluk Çalışanlar Tarafından Cevaplanan Sorular</i>		
<u>Sezonluk Yerine Tüm Yıl Çalışmayı Tercih Eder Miydiniz?</u>	Sayı	Yüzde
Evet	117	%76,5
Hayır	36	%23,5
TOPLAM	153	%100
<u>Sezonluk Çalışıyor Olmak Sizin İçin Önemli Midir?</u>	Sayı	Yüzde
Evet	80	%52,3
Hayır	73	%47,7
TOPLAM	153	%100
<u>Sezonluk Çalışarak İyi Bir Gelir Elde Edebiliyor Musunuz?</u>	Sayı	Yüzde
Evet	31	%20,3
Hayır	122	%79,7
TOPLAM	153	%100

Tablo 10 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların mevsimsellik ve mevsimlik istihdama yönelik verdikleri cevapların genel olarak aynı alanlarda yoğunlaştığı görülmektedir. Turizm çalışanlarına göre turizm sektöründe mevsimselliğin en önemli nedeni iklime bağlı nedenler (%33,4) ve ücretli izinlerin yılın belli aylarında yoğunlaşmasıdır (%32,8).

Çalışanlar açısından mevsimselliğin en önemli sonucu ise işletmelerde yoğunlaşma ile birlikte görülen kapasite ve personel yetersizliğidir (%48,3). Bunu %20,1'lik oranla işletmelerdeki hizmet kalitesinin düşmesi izlemektedir. Diğer bir deyişle araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğu mevsimselliğin olumsuz sonuçlarının sıklıkla işletme içinde olduğu görüşündedir. Benzer şekilde mevsimselliğin olumsuz sonuçlarından en fazla etkilenen kesim %47,1 ile turizm çalışanları olarak belirlenmiştir.

Katılımcılar mevsimselliği önlemek için uygulanabilecek stratejiler konusunda sezon dışı fiyat indirimleri uygulamayı ve pazar farklılaştırma faaliyetleri yürütmeyi önermektedir (%28,8). Bu önerileri sezon dışı iç turizme yönelme stratejisi (%23,5) takip etmektedir.

Araştırmaya katılan 323 çalışandan 203 kişi turizm sektöründe çalışanları yeterince nitelikli bulmamakta, 205 kişi turizm sektöründe mevsimlik çalışmanın bir tercih değil bir zorunluluk olduğunu savunmakta ve 238 kişi ise turizm sektöründe mevsimlik çalışmayı bir dezavantaj olarak görmektedir. Yalnızca bu veriler bile dikkate alındığında turizm sektörü çalışanlarının mevsimlik istihdam konusundaki memnuniyetsizlikleri anlaşılabilir. Mevsimlik çalışma turizm sektöründeki kimi meslek grupları için (örneğin rehberlik gibi) bir tercih olsa da, çoğunluk için bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir.

Bu bölümde yer alan son 3 soruya yalnızca araştırmaya katılan sezonluk çalışanlar cevap vermiştir. Buna göre araştırmaya katılan 153 sezonluk çalışandan 117'si sezonluk çalışma yerine tüm yıl çalışmayı tercih edeceğini; 122 çalışan ise sezonluk çalışarak iyi bir gelir elde etmediğini belirtmiştir. Sezonluk çalışıyor olmak 80 kişi için önemliyken, 73 kişi sezonluk çalışmanın kendileri için önemli olmadığını belirtmiştir.

3.6.3 Çalışanlara İlişkin Demografik Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde çalışanlara ilişkin demografik verilerin elde edilmesi için 9 soru yer almaktadır. Bu sorular çalışanların cinsiyetleri, medeni halleri, yaşları, iş deneyimleri, eğitim durumları, işletmedeki görevleri, turizm eğitim alıp almadıkları, çalışma biçimleri ve çalıştıkları departmanları kapsamaktadır.

Bu bölüme ayrıca 1 soru eklenmiştir. Bu soru araştırmaya katılan çalışanların mevcut işletmelerindeki işlerine son verilmesi durumunda yeni bir iş bulma olasılıklarını değerlendirmeleri içindir. Bu soru katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri ve türleri ile karşılaştırılacak olmasına rağmen çalışanların etki altında kalmaması için örgütsel bağlılığı ölçmek için yöneltilen anket sorularından ayrı bir kısımda yer almaktadır. Çalışanlara ilişkin demografik verilerin sayısal ve yüzdesel oranları Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu görülmektedir (%61,9). Çalışanların yarısından fazlası evlidir (%55,4). Araştırmaya çoğunlukla 30-39 yaş arası (%46,1) ve 21-29 yaş arası (%42,4) çalışanlar katılmıştır. Çalışanların %43,3’ü 6-10 yıl arası iş deneyimine, %41,5’i ise 1-5 yıl arası iş deneyimine sahiptir. Çalışanların %43,7’si lisans eğitimini, %36,5’i ise önlisans eğitimini tamamlamıştır. 238 çalışan daha önce turizm eğitimi aldığını belirtirken 85 çalışan turizm eğitimi almadığını belirtmiştir.

Araştırmaya 29 üst düzey yönetici, 116 departman müdürü, 169 çalışan ve 9 stajyer katılmıştır. Araştırmaya en fazla katılım önbüro departmanından olmuştur. Daha önce de belirtildiği gibi 170 kişi tüm yıl çalışmakta, 153 kişi ise sezonluk olarak çalışmaktadır.

Bu bölümde yer alan son soruya ilişkin bilgiler çalışanların mevcut işletmelerindeki işlerine son verilmesi durumunda yeni bir iş bulma olasılıklarını değerlendirmektedir. Buna göre 91 kişi hemen yeni bir iş bulabileceğini, 82 kişi yeni bir iş bulamayacağını, 75 kişi zorlanarak yeni bir iş bulabileceğini ve yine 75 kişi ise bu konuyu daha önce hiç düşünmediğini belirtmiştir.

Tablo 11: Demografik Verilerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

<u>Cinsiyet</u>	Sayı	Yüzde	<u>Medeni Hal</u>	Sayı	Yüzde
Kadın	123	%38,1	Evli	179	%55,4
Erkek	200	%61,9	Bekar	144	%44,6
TOPLAM	323	%100	TOPLAM	323	%100
<u>Yaş</u>	Sayı	Yüzde	<u>İş Deneyimi</u>	Sayı	Yüzde
20'den küçük	12	%3,7	1 yıldan az	22	%6,8
21-29 arası	137	%42,4	1-5 yıl	134	%41,5
30-39 arası	149	%46,1	6-10 yıl	140	%43,3
40-49 arası	24	%7,4	11-15 yıl	26	%8,0
50 ve üstü	1	%0,3	16 yıl ve üstü	1	%0,3
TOPLAM	323	%100	TOPLAM	323	%100
<u>Eğitim Durumu</u>	Sayı	Yüzde	<u>İşletmedeki Görev</u>	Sayı	Yüzde
İlköğretim	0	%0	Üst düzey yönetici	29	%9,0
Lise	52	%16,1	Departman müdürü	116	%35,9
Üniversite (2 yıllık)	118	%36,5	Çalışan	169	%52,3
Üniversite (4 yıllık)	141	%43,7	Stajyer	9	%2,8
Yüksek Lisans ve üstü	12	%3,7	Diğer	0	%0
TOPLAM	323	%100	TOPLAM	323	%100
<u>Turizm Eğitimi Alma</u>	Sayı	Yüzde	<u>Çalışma Biçimi</u>	Sayı	Yüzde
Turizm eğitimi aldım	238	%73,7	Tüm yıl çalışıyorum	170	%52,6
Turizm eğitimi almadım	85	%26,3	Sezonluk çalışıyorum	153	%47,4
TOPLAM	323	%100	TOPLAM	323	%100
<u>Departman</u>	Sayı	Yüzde	<u>Yeni İş Bulma</u>	Sayı	Yüzde
Önbüro	121	%37,5	Hemen iş bulurum	91	%28,2
Kat hizmetleri	61	%18,9	Zorlanarak iş bulurum	75	%23,2
Yiyecek-içecek	70	%21,7	Yeni bir iş bulamam	82	%25,4
Muhasebe –Finansman	22	%6,8	Hiç düşünmedim	75	%23,2
Diğer	49	%15,2			
TOPLAM	323	%100	TOPLAM	323	%100

3.6.4 Örgütsel Bağlılığın Ölçülmesi

Anket formunun ilk kısmında yer alan ifadeler çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve türlerini ölçmeye yöneliktir. Bu çalışmada bağlılıkla ilgili önemli çalışmaları bulunan Allen ve Meyer'in 1997 yılında son halini alan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Tutumsal bağlılık ile ilgili önemli çalışmaları bulunan Allen ve Meyer'e göre bağlılık; çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. En önemli belirtisi ise bireyin örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir.

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın 3 ana unsura dayandığını ileri sürmektedir. Bunlar; duygusal (affective), devamlılık (continuance) ve normatif bağlılık olarak adlandırılmaktadır. *Duygusal bağlılık* bireylerin örgütsel objelere sarılmasını, örgütle özdeşleşmesini örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini ifade ederken; *devamlılık bağlılığı* bireyin, örgütten ayrılmasının getireceği maliyetlerin farkında olması anlamını taşımaktadır. *Normatif bağlılık* ise; çalışanların örgütlerine karşı duydukları sorumluluk hakkındaki inançlarını göstermektedir. Bu bağlılık türünde kişi çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu olduğu düşüncesine sahip olmakta ve bu yüzden kendini örgütte kalmak zorunda hissetmektedir.

Bu ölçeğin araştırmada kullanılmak üzere seçilmesinin nedeni güvenilirlik ve geçerlilik sonuçlarının oldukça yüksek çıkması, farklı sektörlerde ve farklı konularla kullanılabilmesi ve güncelliğini halen korumasıdır. Bunun yanı sıra, turizm sektöründe örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik olarak yürütülen geçmiş çalışmalarda bu ölçek kullanılmıştır. Ancak geçmiş çalışmalarda bu ölçek genellikle yalnızca demografik değişkenlerle ele alınmış ve ölçek içinde yer alan ifadelerde değişiklikler yapılmıştır.

Bu çalışmada ise hem turizm çalışanlarının demografik değerlendirmeleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri hem de mevsimlik ve sürekli çalışan bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki fark araştırılmaktadır. Meyer ve Allen'in geliştirdiği ölçekte yer alan olumsuz ifadeler aynen kullanılmıştır. Olumsuz ifadeler, anketin gelişigüzel doldurulmasını önlemek içindir.

3.6.5 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir. Faktör analizinde aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler setinin bir araya getirilmesi söz konusudur. Buradaki temel amaç; mümkünse ve gerekliyse değişken sayısını azaltmak ve değişkenleri sınıflandırmaktır (Kalaycı, 2005; 321).

Faktör analizleri keşfedici (açımlayıcı, exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory) olmak üzere iki tür yaklaşımla ele alınmaktadır. Keşfedici faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem yapılırken; doğrulayıcı faktör analizinde değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin ya da kuramın test edilmesi söz konusudur (Büyüköztürk, 2002; 117; Coakes and Steed, 2001; 155). Bu araştırmada doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır.

Faktör analizinin ilk aşaması veri setinin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesidir. Bunun için Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği testi (KMO Measure of Sampling) incelenmiştir. KMO örneklem yeterliliği testi gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO oranının 0,50'nin üzerinde olması kabul edilebilirlik açısından ilk kuraldır. KMO oranı ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizini uygulamak için o kadar iyidir denilebilmektedir. Genel KMO değerleri ve yorumları Tablo 12'de yer almaktadır (Kalaycı, 2005; 322).

Tablo 12: KMO Değerleri ve Yorumları

KMO Değeri	Yorum
0,90	Mükemmel
0,80	Çok İyi
0,70	İyi
0,60	Orta
0,50	Zayıf
0,50'nin Altı	Kabul Edilemez

Bu veriler ışığında araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 13' de görüldüğü gibi KMO örneklem yeterliliği testi %93,6'dır. Bu değer örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Yine aynı tabloda yer alan Bartlett küresellik testi de anlamlıdır (sig:.,000). Bu durum değişkenler arasında yüksek korelasyonların mevcut olduğunu ve veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 13: Örgütsel Bağlılık Örneklem Yeterliliği Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi		,936
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	7118,231
	df	153
	Sig.	,000

Uygulanan faktör analizi sonucunda örgütsel bağlılık ile ilgili 3 faktör bulunmuştur. Duygusal1 ile Duygusal6 arasındaki 6 ifade duygusal bağlılığı; Normatif1 ile Normatif6 arasındaki 6 ifade normatif bağlılığı ve son olarak Devam1 ile Devam6 arasındaki 6 ifade de devam bağlılığını oluşturmaktadır.

Faktör analizi sonuçları dikkate alınarak ölçekte yer alan 18 ifadeden hiçbirini çıkarılmamıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan 18 ifadenin dönüştürülmüş faktör analizi değerleri Tablo 14'de yer almaktadır.

Faktör sayısını belirlemede özdeğeri (Eigenvalue) 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edilmiştir. Çalışmada özdeğer istatistiği 1'den büyük olan 3 faktör bulunmuştur. Birinci faktör toplam varyansın %31,286'sını; birinci ve ikinci faktörler birlikte toplam varyansın %57,780'ini ve üç faktör ise toplam varyansın %84,216'sını açıklamaktadır.

Faktör sayısının belirlenmesinde özdeğer istatistiği dışında kullanılabilecek bir diğer yöntem ise faktör analizi saçılma grafiğidir. Grafik 4'te faktör analizi saçılma grafiğine yer verilmiştir. Buna göre grafikte üçüncü sütundan itibaren saçılma

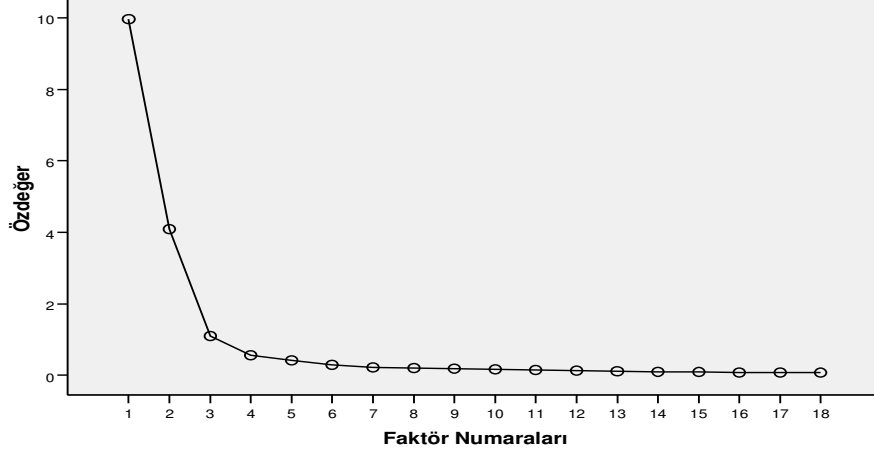
grafiğinin eğimini önemli bir ölçüde kaybettiği görülmektedir. Bu nedenle faktör sayısı 3 ile sınırlandırılmıştır.

Tablo 14: Örgütsel Bağlılık Dönüştürülmüş Faktör (Temel Bileşenler) Analizi

<i>İfadeler</i>	<i>Faktörler</i>		
	1	2	3
Duygusal1	,810		
Duygusal2	,857		
Duygusal3	,822		
Duygusal4	,853		
Duygusal5	,820		
Duygusal6	,823		
Devam1		,871	
Devam2		,867	
Devam3		,880	
Devam4		,637	
Devam5		,739	
Devam6		,793	
Normatif1			,754
Normatif2			,809
Normatif3			,902
Normatif4			,886
Normatif5			,929
Normatif6			,878

Grafik 4: Örgütsel Bağlılık Saçılma Grafiği

Saçılma (Scree Plot)



3.6.6 Araştırmanın Genel Güvenilirliği

Bir araştırmanın ölçütü tutarlı ve istikrarlı ise, diğer bir ifade ile sonuçlar tahmin edilebilir ve kesin ise, güvenilirlikten söz edilebilmektedir. Moser ve Kalton'a göre bir araştırma ölçümü aynı koşullar altında tekrarlandığında aynı sonuçları veriyorsa, ölçüm güvenilir demektir. Sosyal bilimlerde araştırmayı %100 kesin sonuçlara ulaştıracak ölçüm yöntemleri bazı etkenlerden dolayı mümkün değildir. Bu etkenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tütüncü 2001, 79);

- Soru ifadelerindeki eksiklikler,
- Görüşmelerin yapıldığı fiziksel ortamdaki değişiklikler,
- Katılımcıların yaklaşımları,
- Araştırmacı ile katılımcı arasındaki etkileşim,
- Yöntemin güncelliğini yitirmesi.

Güvenilirlik kavramı yapılan her ölçüm için gereklidir. Çünkü güvenilirlik bir ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgililenen sorunu ne derece yansıttığını ifade etmektedir (Kalaycı, 2005; 403).

Araştırmalarda güvenilirliğin sınanması için birkaç test ya da sınama prosedürü bulunmaktadır. İç uyum güvenilirliğinin sınanması için kullanılan başlıca yöntem **Cronbach Alfa Katsayısı'** dır. Bu katsayı; bir ankette yer alan soruların her

birinin birbiri ile ne kadar iyi ilişkilendirilmiş olduğunu araştıran bir testtir (Tütüncü 2001, 80). Araştırmada; bağımsız değişkenleri açıklayan ifadelere uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, **Cronbach Alfa** katsayısı **0,8790** olarak hesaplanmıştır. Sosyal bilimler için bu katsayı, kabul edilebilir bir değeri göstermektedir.

Faktör analizi sonucunda örgütsel bağlılık ile ilgili elde edilen 3 faktörün güvenilirlik düzeyleri ise Tablo 15’de yer almaktadır.

Tablo 15: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Güvenilirliği

<i>İfadeler</i>	Cronbach’s Alpha if item deleted	Cronbach’s Alpha	Sig.
Duygusal1	,998	,998	,000
Duygusal2	,997		
Duygusal3	,997		
Duygusal4	,998		
Duygusal5	,997		
Duygusal6	,997		
Devam1	,814	,871	,003
Devam2	,813		
Devam3	,903		
Devam4	,814		
Devam5	,814		
Devam6	,903		
Normatif1	,962	,971	,000
Normatif2	,977		
Normatif3	,962		
Normatif4	,962		
Normatif5	,965		
Normatif6	,962		

Tablo 15’de yer alan bilgilere göre duygusal bağıllık boyutunun güvenilirlik düzeyi 0,99; devam bağıllığı boyutunun güvenilirlik düzeyi 0,87; ve normatif bağıllık boyutunun güvenilirlik düzeyi 0,97’dir. Sonuçlar kabul edilebilir değerleri göstermektedir.

3.6.7 Örgütsel Bağıllık Korelasyon Matrisi

Araştırmalarda yer alan değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi; değişkenlerin ölçme yapısına, dağılım özelliklerine, aralarındaki ilişkinin doğrusal olup olmasına, değişken sayısına ve kontrol durumuna bağlı olarak farklı istatistiksel teknikler kullanılarak yapılmaktadır. Korelasyon katsayısı; bu amaçla, iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını ölçmek için uygulanan bir tekniktir. Pearson korelasyon katsayısı; iki değişkenin de sürekli olmasını ve değişkenlerin birlikte (ikili olarak) normal dağılım göstermesini gerektirmektedir (Büyüköztürk 2002, 31).

İki değişken için hesaplanan Pearson korelasyon katsayısı; kuvvet (düşük – orta – yüksek), yön (pozitif – negatif), açıklanan varyans (determinasyon katsayısı, r^2), istatistiksel anlamlılık ve pratik anlamlılık açısından yorumlanabilmektedir.

Korelasyon katsayısının (1) olması; mükemmel pozitif bir ilişkiyi, (-1) olması; mükemmel negatif bir ilişkiyi, (0) olması ise, değişkenler arasında ilişkinin olmadığını göstermektedir. korelasyon katsayısının yorumlanmasında aşağıdaki sınırların kullanılabilirliği kabul edilmektedir (Büyüköztürk 2002, 32).

- Korelasyon katsayısı → 0,70 - 1 arası : Yüksek derecede ilişki
- Korelasyon katsayısı → 0,30 - 0,70 arası : Orta derecede ilişki
- Korelasyon katsayısı → 0,00 - 0,30 arası : Düşük derecede ilişki olarak kabul edilmektedir.

Çalışmanın bağımsız değişkenleri olarak adlandırılan örgütsel bağıllık faktörleri değerlendirildiğinde; Pearson korelasyon matrisinde bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığı incelenmiş ve Sig (2-tailed) değerleri baz alınarak faktörlerin birbiri ile anlamlı ilişkilerinin olduğu gözlenmiştir. Faktörlere uygulanan korelasyon matrisi Tablo 16’da gösterilmektedir.

Tablo 16: Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin Korelasyon Matrisi

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Duygusal Bağlılık	Pearson	1	-,439	,421
	Sig (2-tailed)	,	,000	,000
	N	323	323	323
Devam Bağlılığı	Pearson	-,439	1	,200
	Sig (2-tailed)	,000	,	,000
	N	323	323	323
Normatif Bağlılık	Pearson	,421	,200	1
	Sig (2-tailed)	,000	,000	,
	N	323	323	323

Tablo 16'da yer alan Pearson değerleri incelendiğinde; örgütsel bağlılığı oluşturan faktörler arasındaki korelasyon değerleri görülmektedir. Buna göre; duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki göze çarpmaktadır. Bu iki faktör arasındaki korelasyon %43,9 düzeyindedir. Bu sonuç literatüre de uymaktadır. Çünkü genel olarak; bir çalışanın duygusal bağlılığı arttığında devam bağlılığı azalmaktadır.

Diğer yandan duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasındaki korelasyon %42,1 düzeyinde ve pozitif yönlüdür. Buna göre çalışanın duygusal bağlılığındaki artış, normatif bağlılığında da artışa neden olmaktadır.

Son olarak; devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasındaki korelasyon %20 düzeyinde ve pozitif yönlüdür. Bu iki faktör arasındaki ilişkinin düzeyi düşük olarak kabul edilse de, devam bağlılığındaki artışın normatif bağlılıkta da artışa neden olabileceği literatürde kabul edilen bir görüştür.

3.6.8 Örgütsel Bağlılık ile İşletmelere İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırma kapsamında açıklanması hedeflenen bazı ilişkiler hipotezlere dönüştürülerek test edilmiştir. Bu bölümde öncelikle araştırmaya katılan

bireylerin örgütsel bağlılıkları ile çalıştıkları işletmelere ilişkin genel bulgular hipotezler aracılığı ile test edilmiştir. İşletmelere ilişkin değerlendirmeler ise; işletme faaliyet süresi, işletme türü, işletme sınıfı ve işletme şekli olarak ele alınmıştır. Diğer bir deyişle; bireylerin sahip oldukları örgütsel bağlılıklarının çalıştıkları işletmelerin faaliyet süresi, türü, sınıfı ya da şekline göre değişiklik gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Bu bölümde yer alan hipotezler şöyle oluşturulmuştur. H_0 hipotezi reddedilmek istenen farksızlık hipotezidir. H_1 ise araştırmacı tarafından öne sürülen alternatif hipotezdir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile çalıştıkları işletmelere ilişkin verilerin test edildiği hipotezler aşağıdaki gibidir.

3.6.8.1 Örgütsel Bağlılık ve İşletme Faaliyet Süresi İlişkisi

Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile çalıştıkları işletmelerin faaliyet süreleri (tüm yıl açık ya da sezonluk) arasındaki ilişkinin incelenmesinde T testi uygulanmıştır. T testi; nominal (kategorik) iki seçenekli bir soru (grouping variable) ile bağımsız değişkenlerin (sürekli, aralıklı) (test variables) karşılaştırılması yöntemiyle yapılmaktadır.

T testi sonucunda iki tablo ortaya çıkmaktadır. İlk tablo; frekans dağılımları, standart sapma, standart hata ve ortalamaları içermekte, ikinci tablo ise T testi sonuçlarını vermektedir.

T testi sonuçları; iki aşamada değerlendirilmektedir. İlk aşamada Levene Testi sonuçları göz önüne alınmaktadır. İkinci aşamada ise; Levene testi sonuçlarına bağlı olarak, t değerinin anlamlı olup olmadığı incelenmektedir. Levene testinde amaç; üzerinde test uygulanan iki grubun varyanslarının eşit olup olmadığının bulunmasıdır.

Levene testinde yer alan F değerinin anlamlı olup olmadığının anlaşılması için; bu değer yanındaki (**Sig**) değerine bakılmaktadır. Levene testinde yer alan Sig. değeri 0,05' den küçük ise (<0,05), varyanslar eşit değil (equal variances not assumed) satırındaki **Sig. (2 – tailed)** bölümünde yer alan değere bakılmaktadır.

Diğer bir ifade ile, Levene testi sonucunda Sig değeri <0.05 ise; Sig (2 – tailed) bölümünde ikinci değer incelenmektedir.

Tam tersi durumda; eğer Levene testine ait Sig değeri 0,05’ den büyük ise (>0,05), T testinde yer alan Sig (2 – tailed) bölümündeki ilk satırdaki değer (equal variances assumed) dikkate alınmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve işletme faaliyet süreleri arasındaki ilişki Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17: Örgütsel Bağlılık ve İşletme Faaliyet Süresi İlişkisi

		Varyansın Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 uçlu)
Duygusal Bağlılık	Varyans Eşit	28,520	,000	-45,675	321	,000
	Varyans Eşit Değil			-44,942	275,435	,000
Devam Bağlılığı	Varyans Eşit	46,020	,000	12,299	321	,000
	Varyans Eşit Değil			12,647	269,394	,000
Normatif Bağlılık	Varyans Eşit	45,553	,000	-7,532	321	,000
	Varyans Eşit Değil			-7,600	319,566	,000
Grup İstatistikleri						
Değişken	Faaliyet Süresi	Toplam		Ortalama		
Duygusal Bağlılık	Tüm yıl açık	170		1,6255		
	Sezonluk	153		4,4760		
Devam Bağlılığı	Tüm yıl açık	170		3,3892		
	Sezonluk	153		2,2397		
Normatif Bağlılık	Tüm yıl açık	170		2,9196		
	Sezonluk	153		3,9172		

Bu noktada hipotezler oluşturulurken örgütsel bağlılığın; duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak ayrı ayrı ele alındığı belirtilmelidir.

H₀: Çalışanların duygusal bağlılıkları çalıştıkları işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların duygusal bağlılıkları çalıştıkları işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 17’de yer alan test sonuçları incelendiğinde alternatif hipotez (H_1) kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle; tüm yıl faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ile sezonluk faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre tüm yıl faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri sezonluk çalışanlara oranla daha fazladır. Bu durum ikinci bölümde yer alan literatürü desteklemektedir.

H_0 : Çalışanların devam bağlılığı çalıştıkları işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Çalışanların devam bağlılığı çalıştıkları işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 17’de yer alan test sonuçları incelendiğinde alternatif hipotez (H_1) kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle; tüm yıl faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların devam bağlılığı düzeyleri ile sezonluk faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların devam bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Diğer bir deyişle; sezonluk faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların devam bağlılıkları, tüm yıl çalışanlara oranla daha fazladır. Devam bağlılığında en önemli nedenin “çalışanın işini kaybetmesi durumunda karşılaşacağı maliyetleri düşünmesi” olduğundan sezonluk çalışanlarda bu duygunun daha yüksek düzeyde hissedildiği söylenebilmektedir.

H_0 : Çalışanların normatif bağlılığı çalıştıkları işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Çalışanların normatif bağlılığı çalıştıkları işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 17’de yer alan test sonuçları incelendiğinde alternatif hipotez (H_1) kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle; tüm yıl faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların normatif bağlılık düzeyleri ile sezonluk faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu verilere göre tüm yıl faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların normatif bağlılığı sezonluk çalışanlara oranla daha fazladır.

3.6.8.2 Örgütsel Bağlılık ve İşletme Türü İlişkisi

Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile çalıştıkları işletmelerin türü (şehir oteli ya da kıyı oteli) arasındaki ilişkinin incelenmesinde T-Testi uygulanmıştır. Oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir. T testi sonuçları Tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 18: Örgütsel Bağlılık ve İşletme Türü İlişkisi

		Varyansın Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 uçlu)
Duygusal Bağlılık	Varyans Eşit	48,219	,000	-24,164	321	,000
	Varyans Eşit Değil			-26,126	245,567	,000
Devam Bağlılığı	Varyans Eşit	11,137	,001	7,083	321	,000
	Varyans Eşit Değil			6,935	275,246	,000
Normatif Bağlılık	Varyans Eşit	51,664	,000	-9,329	321	,000
	Varyans Eşit Değil			-9,114	271,508	,000
Grup İstatistikleri						
Değişken	Faaliyet Süresi	Toplam		Ortalama		
Duygusal Bağlılık	Şehir Oteli	144		1,6065		
	Kıyı Oteli	179		4,0773		
Devam Bağlılığı	Şehir Oteli	144		3,2604		
	Kıyı Oteli	179		2,5102		
Normatif Bağlılık	Şehir Oteli	144		2,7303		
	Kıyı Oteli	179		3,9246		

H₀:Çalışanların duygusal bağlılıkları işletme türlerine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların duygusal bağlılıkları işletme türlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 18'de yer alan test sonuçları incelendiğinde alternatif hipotez (H₁) kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle; şehir otelinde çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ile kıyı otelinde çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre; şehir otelinde çalışanların duygusal bağlılığı kıyı otelinde çalışanlara oranla daha fazladır.

H_0 : Çalışanların devam bağlılığı işletme türlerine göre farklılık göstermemektedir.
 H_1 : Çalışanların devam bağlılığı işletme türlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 18'de yer alan test sonuçları incelendiğinde alternatif hipotez (H_1) kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle; şehir otelinde çalışanların devam bağlılığı düzeyleri ile kıyı otelinde çalışanların devam bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Diğer bir deyişle; kıyı otelinde çalışanlarda devam bağlılığı daha fazladır. Bu durum bir önceki hipotezi destekler niteliktedir.

H_0 : Çalışanların normatif bağlılığı işletme türlerine göre farklılık göstermemektedir.
 H_1 : Çalışanların normatif bağlılığı işletme türlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 18'de yer alan test sonuçları incelendiğinde alternatif hipotez (H_1) kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle; şehir otelinde çalışanların normatif bağlılık düzeyleri ile kıyı otelinde çalışanların normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre; şehir otelinde çalışanların normatif bağlılığı kıyı otelinde çalışanlardan daha fazladır.

3.6.8.3 Örgütsel Bağlılık ve İşletme Sınıfı İlişkisi

Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile çalıştıkları işletmelerin sınıfları arasında (4 yıldız, 5 yıldız ya da tatil köyü) bir ilişki olup olmadığının incelenmesi bu bölümde yer alan bir diğer test konudur. Bu konuyu test etmek için Tek Yönlü Anova'dan yararlanılmıştır.

Tek Yönlü Anova'da iki temel varsayım vardır. Bu varsayımlara göre her bir grup normal dağılımdan gelmekte ve homojen grup varyanslarına sahip olmaktadır. Bu nedenle Tek Yönlü Anova sonuçları incelenmeden önce bu varsayımların test edilmesi gerekmektedir. Çalışmalarda genellikle varyansların homojenliği testine bakılmalıdır (Kalaycı, 2005; 133). Buradaki p değeri (Sig.) 0,05'ten büyükse varyansların homojen olduğu söylenebilmektedir.

Örgütsel bağlılık ve işletme sınıfı arasındaki ilişkiye ait varyans homojenliği testi Tablo 19'da yer almaktadır.

Tablo 19: Örgütsel Bağlılık ve İşletme Sınıfı Varyansların Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Duygusal Bağlılık	38,954	2	320	,000
Devam Bağlılığı	16,600	2	320	,000
Normatif Bağlılık	16,702	2	320	,000

H₀: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile çalıştıkları işlemenin sınıfı arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile çalıştıkları işlemenin sınıfı arasında bir ilişki vardır.

Sonuçlar incelendiğinde p değerlerinin (Sig.) 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu durumda varyansların homojen olmadığı kabul edilmekte ve Anova Testine devam edilmemektedir.

Diğer bir deyişle; çalışanların örgütsel bağlılıkları ile çalıştıkları işletmenin sınıfı arasında bir ilişki olmadığı hipotezi (H₀) kabul edilmektedir.

3.6.8.4 Örgütsel Bağlılık ve İşletme Şekli İlişkisi

Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile çalıştıkları işletme şekilleri arasında (bağımsız, uluslararası zincire bağlı ya da ulusal zincire bağlı) bir ilişki olup olmadığının incelenmesi için yine Tek Yönlü Anova testinden yararlanılmıştır.

Bir önceki hipotezde olduğu gibi yine öncelikle varyansların homojenliği testine bakmak gerekmektedir. Örgütsel bağlılık ve işletme şekli arasındaki ilişkiye ait varyans homojenliği testi Tablo 20'de yer almaktadır.

H₀: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile çalıştıkları işletmenin şekli arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile çalıştıkları işlemenin şekli arasında bir ilişki vardır.

Tablo 20: Örgütsel Bağlılık ve İşletme Şekli Varyansların Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Duygusal Bağlılık	30,496	2	320	,000
Devam Bağlılığı	3,363	2	320	,036
Normatif Bağlılık	2,106	2	320	,023

Sonuçlar incelendiğinde p değerlerinin (Sig.) 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu durumda varyansların homojen olmadığı kabul edilmekte ve Anova Testine devam edilmemektedir.

Diğer bir deyişle; çalışanların örgütsel bağlılıkları ile çalıştıkları işletmelerin şekli arasında bir ilişki olmadığı hipotezi (H_0) kabul edilmektedir. Son iki hipotez tekrar incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların bağlılık duygularının çalıştıkları işletmelerin sınıfı ve türüne bağlı olarak gelişmediği görülmektedir. Diğer bir deyişle, araştırmaya katılanlar örgütsel bağlılığı çalıştıkları işletmelerin büyüklüğü ya da bir zincire bağlı olup olmaması ile değerlendirmemiştir.

3.6.9 Örgütsel Bağlılık ile Demografik Verilerin Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan 323 çalışana ait örgütsel bağlılık verileri ile demografik bulgular arasındaki ilişkiler test edilmektedir. Örgütsel bağlılık verileri daha önce olduğu gibi bu blmde de duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak ele alınmış; demografik veriler ise cinsiyet, medeni hal, yaş, iş deneyimi, eğitim durumu, işletmedeki görev, turizm eğitimi alma, işletmedeki çalışma biçimi ve görev alınan departman başlıkları altında incelenmiştir.

Örgütsel bağlılık ile demografik verilerin değerlendirilmesinde yine hipotezler oluşturulmuş ve uygun testler aracılığı ile (T Testi ya da Tek Yönlü Anova) hipotezler test edilmiştir.

Oluşturulan hipotezler ve bunlara uygulanan testlere ilişkin sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

3.6.9.1 Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet İlişkisi

İkinci bölümde detaylarıyla yer verildiği üzere örgütsel bağlılık konusunda bugüne kadar yapılmış çok sayıda araştırmanın temel konularından birisi çalışanın cinsiyeti ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi içermektedir.

Bu konuda yapılan kimi çalışmalarda kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri erkek çalışanlara oranla daha yüksek çıkarken, kimi çalışmalar bunun tam tersi sonucu elde etmiştir. Genel olarak bu farklılığın nedeni araştırmaların farklı sektörlerde, farklı zamanlarda ve farklı kesimdeki bireylere uygulanmasıdır.

Bu çalışmada örgütsel bağlılık ve cinsiyet ilişkisi oluşturulan hipotezler aracılığı ile T testi uygulanarak elde edilmiştir. Sonuçlar Tablo 21'de yer almaktadır. Hipotezler duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak ayrı ayrı oluşturulmuştur.

H_0 : Çalışanların duygusal bağlılığı cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Çalışanların duygusal bağlılığı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 21'de yer alan test sonuçları incelendiğinde alternatif hipotez (H_1) kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle; kadın çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ile erkek çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre ortalamalar dikkate alındığında kadın çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin erkek çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

H_0 : Çalışanların devam bağlılığı cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Çalışanların devam bağlılığı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 21'de yer alan test sonuçları incelendiğinde alternatif hipotez (H_1) kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle; kadın çalışanların devam bağlılığı düzeyleri ile erkek çalışanların devam bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre ortalamalar dikkate alındığında erkek çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin kadın çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

H_0 : Çalışanların normatif bağlılığı cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Çalışanların normatif bağlılığı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 21’de yer alan test sonuçları incelendiğinde sıfır hipotezi (H_0) kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle; kadın çalışanların normatif bağlılık düzeyleri ile erkek çalışanların normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. (Sig. >0,05)

Tablo 21: Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet İlişkisi

		Varyansın Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 uçlu)
Duygusal Bağlılık	Varyans Eşit	,457	,009	1,084	321	,009
	Varyans Eşit Değil			1,078	253,849	,008
Devam Bağlılığı	Varyans Eşit	,2277	,023	-,138	321	,012
	Varyans Eşit Değil			-,137	250,715	,013
Normatif Bağlılık	Varyans Eşit	1,251	,264	-,332	321	,740
	Varyans Eşit Değil			-,328	246,988	,744
Grup İstatistikleri						
Değişken	Cinsiyet	Toplam		Ortalama		
Duygusal Bağlılık	Kadın	123		2,4551		
	Erkek	200		3,0935		
Devam Bağlılığı	Kadın	123		2,8347		
	Erkek	200		1,5802		
Normatif Bağlılık	Kadın	123		3,3618		
	Erkek	200		3,4108		

3.6.9.2 Örgütsel Bağlılık ve Medeni Hal İlişkisi

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının değerlendirilmesinde sıklıkla ele alınan bir diğer konu da örgütsel bağlılık ve medeni hal arasındaki ilişkidir. Bu konuda yapılan çalışmalarda da kesin ve net bulguların olduğunu söylemek mümkün değildir. Ancak yaygın görüş evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı özellikle işe devam etme konusunda bekar çalışanlara oranla daha hassas olduklarıdır. Bu görüşle birlikte örgütsel bağlılık konusunda uzmanlaşmış kimi araştırmacılar medeni hal ve örgütsel bağlılık ilişkisine ait kesin bir teorik bilginin olmadığını savunmaktadır.

Bu çalışmada örgütsel bağlılık ve medeni hal ilişkisi oluşturulan hipotezler aracılığı ile T testi uygulanarak incelenmiştir.

Sonuçlar Tablo 22'de yer almaktadır. Hipotezler duygusal, devam ve normatif bağlılık için ayrı ayrı oluşturulmuştur.

Tablo 22: Örgütsel Bağlılık ve Medeni Hal

		Varyansın Eşitliği İçin		Ortalamaların Eşitliği İçin T		
		Levene Testi		Testi		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 uçlu)
Duygusal Bağlılık	Varyans Eşit	,389	,533	-3,598	321	,372
	Varyans Eşit Değil			-3,594	305,051	,358
Devam Bağlılığı	Varyans Eşit	6,797	,000	-1,847	321	,000
	Varyans Eşit Değil			-1,879	319,891	,000
Normatif Bağlılık	Varyans Eşit	18,701	,010	-3,650	321	,066
	Varyans Eşit Değil			-3,704	318,792	,061
Grup İstatistikleri						
Değişken	Medeni Hal	Toplam		Ortalama		
Duygusal Bağlılık	Evli	179		2,7058		
	Bekar	144		3,3113		
Devam Bağlılığı	Evli	179		2,7514		
	Bekar	144		2,9606		
Normatif Bağlılık	Evli	179		3,1620		
	Bekar	144		3,6782		

H₀: Çalışanların duygusal bağlılığı medeni hallerine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların duygusal bağlılığı medeni hallerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 22'de yer alan test sonuçları incelendiğinde sıfır hipotezi (H₀) kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle; evli çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ile bekar çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. (Sig. > 0,05)

H₀: Çalışanların devam bağlılığı medeni hallerine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların devam bağlılığı medeni hallerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 22'de yer alan test sonuçları incelendiğinde alternatif hipotez (H_1) kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle; evli çalışanların devam bağlılığı düzeyleri ile bekar çalışanların devam bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre ortalamalar dikkate alındığında evli çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin bekar çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

H_0 : Çalışanların normatif bağlılığı medeni hallerine göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Çalışanların normatif bağlılığı medeni hallerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 22'de yer alan test sonuçları incelendiğinde sıfır hipotezi (H_0) kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle; evli çalışanların normatif bağlılık düzeyleri ile bekar çalışanların normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. (Sig. > 0,05)

3.6.9.3 Örgütsel Bağlılık ve Yaş İlişkisi

Örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişkinin incelendiği bazı çalışmalarda ele alınan temel teori yaşı ilerlemiş çalışanların genç çalışanlara oranla örgütlerine daha fazla bağlı olma eğiliminde oldukları yönündedir. Bu teori; yaşı ilerlemiş olan çalışanların mesleklerinde ve işletmedeki pozisyonlarında yüksek mevkilere gelmiş olmaları ve bu nedenle işlerine ve işletmelerine daha fazla bağlı oldukları ile görüşü ile de açıklanmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yaşları arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesi için yine Tek Yönlü Anova testinden yararlanılmıştır. Daha önce olduğu gibi Anova testine geçmeden önce varyansların homojenliği testine bakmak gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişkiye ait varyans homojenliği testi Tablo 23'de yer almaktadır.

Tablo 23: Örgütsel Bağlılık ve Yaş Varyansların Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Duygusal Bağlılık	17,220	4	318	,458
Devam Bağlılığı	3,256	4	318	,614
Normatif Bağlılık	4,331	4	318	,002

Sonuçlar incelendiğinde p değerlerinin duygusal ve devam bağlılığı faktörleri için (Sig.) 0,05'ten büyük olduğu ve normatif bağlılık faktörü için ise (Sig.) 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu durumda duygusal ve devam bağlılığı için varyansların homojen olduğu kabul edilmekte ve Anova testine devam edilmektedir. Diğer yandan normatif bağlılık için varyansların homojen olmadığı görülmektedir. Bu nedenle normatif bağlılık faktörü ile yaş arasındaki ilişki için Anova Testine devam edilmemektedir. Sonuç olarak duygusal bağlılık ve devam bağlılığı için varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için, elde edeceğimiz varyans analizi sonuçlarının da sağlıklı olduğu söylenebilmektedir. İki bağlılık türüne ilişkin varyans analizi Tablo 24'de yer almaktadır.

Tablo 24: Örgütsel Bağlılık ve Yaş Varyans Analizi Tablosu

	Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	4	5,074	2,196	,003
	Gruplar içi	318	2,310		
	Toplam	322			
Devam Bağlılığı	Gruplar arası	4	5,902	6,081	,000
	Gruplar içi	318	,971		
	Toplam	322			

H₀: Çalışanların duygusal bağlılıkları ile yaşları arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların duygusal bağlılıkları ile yaşları arasında bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların devam bağlılıkları ile yaşları arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların devam bağlılıkları ile yaşları arasında bir ilişki vardır.

Anova tablosu (Tablo 24) örgütsel bağlılıkta farklı gruplar arasında bir farklılığın olup olmadığı test etmektedir. Bu tabloda yer alan p değeri (Sig.) 0,05'ten küçük olduğu için her iki bağlılık faktöründe de (H_1) hipotezi kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ve devam bağlılığı düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu noktada Post Hoc testleri (çoklu karşılaştırma tabloları) devreye girmektedir. P değeri gruplar arasında örgütsel bağlılık açısından bir farklılık olduğunu göstermektedir ancak bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun cevabı Post Hoc testleri ile öğrenilmektedir. Post Hoc testlerinde bir çok seçenek bulunmaktadır. Hepsinin temel işlevi hangi gruplar arasında fark olduğunu anlamaktır. Kullandığı algoritmalar, hassaslık düzeyleri vb. konularda bazı farklılıklar bulunmasına karşın bu testler genellikle benzer sonuçlar vermektedir. Bunlar içerisinde çalışmalarda yaygın olarak kullanılan testler Tukey ve Bonferroni testleridir. Bu testler birbirlerine benzer olduklarından çalışmada yalnızca bir tanesini seçmek yeterli olmaktadır (Kalaycı, 2005; 135). Bu nedenle bu çalışmada yer alan tüm Post Hoc testlerinde Tukey testi kullanım için seçilmiştir.

Örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişkiye ait çoklu karşılaştırma Tablo 25'de yer almaktadır.

Tablo 25: Örgütsel Bağlılık ve Yaş Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Değişken	Yaş	Yaş	Ortalama Farkı	Sig.
Duygusal Bağlılık	20'den küçük	21-29 arası	-1,16403	0,84
		30-39 arası	-1,25149*	,050
		40-49 arası	-1,37560	,084
		50 ve üstü	-,19944	1,000
Devam Bağlılığı	20'den küçük	21-29 arası	-1,32461*	,000
		30-39 arası	-1,20116*	,001
		40-49 arası	,94082	,059
		50 ve üstü	,02778	1,000

Tablo 25'de anlamlılık düzeyi (Sig.) 0,05'in altında olan gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yine Tablo 25'deki ortalama farkları

kolonundaki asteriks (*) imgeleri ortalamaları arasında farklılık olan grupların hangileri olduğunu göstermektedir. Buna göre;

- 30-39 yaş aralığında olan çalışanların duygusal bağlılıkları yaşı 20'den küçük olan çalışanlara oranla daha fazladır. Aralarındaki ortalama farkı -1,16403'tür ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır. Bunların dışında kalan yaş gruplarının örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.
- 21-29 yaş aralığında olan çalışanların devam bağlılıkları yaşı 20'den küçük olan çalışanlara oranla daha fazladır. Aralarındaki ortalama farkı -1,32461'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır.
- 30-39 yaş aralığında olan çalışanların devam bağlılıkları yaşı 20'den küçük olan çalışanlara oranla daha fazladır. Aralarındaki ortalama farkı -1,20116'dır ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır. Yaşı 40 ve üzeri olan çalışanların örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

3.6.9.4 Örgütsel Bağlılık ve İş Deneyimi İlişkisi

Örgütsel bağlılık ve çalışanın iş deneyimi arasındaki ilişki de bazı çalışmalarda ele alınmıştır. Kesin teori olmamakla birlikte bu konuda uzmanların genel görüşü iş deneyimi arttıkça çalışanın örgütsel bağlılığının da arttığı yönündedir. Bir işletmede uzun süre çalışmış olan bir çalışanın elde ettiği deneyim, işletmenin sunduğu kimi olanaklar (özel sağlık sigortası, tatil hakkı gibi) ya da emeklilik düşüncesi gibi faktörlerin etkisiyle daha fazla duygusal bağlılık hissedeceği düşünülmektedir. Tam tersi durumda ise iş deneyimi az olan bir çalışanın duygusal bağlılığının yüksek olması beklenmemektedir.

Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş deneyimleri arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesi için yine Tek Yönlü Anova testinden yararlanılmıştır. Anova testine geçmeden önce varyansların homojenliği testine bakmak gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık ve iş deneyimi arasındaki ilişkiye ait varyans homojenliği testi Tablo 26'da yer almaktadır.

Tablo 26: Örgütsel Bağlılık ve İş Deneyimi Varyansların Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Duygusal Bağlılık	2,297	4	318	,059
Devam Bağlılığı	1,542	4	318	,190
Normatif Bağlılık	,981	4	318	,418

Sonuçlar incelendiğinde p değerlerinin duygusal, devam ve normatif bağlılık faktörleri için (Sig.) 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda tüm örgütsel bağlılık faktörleri için varyansların homojen olduğu kabul edilmekte ve Anova testine devam edilmektedir.

Sonuç olarak örgütsel bağlılık faktörleri için varyans analizinin temel varsayımı sağlandığından, elde edeceğimiz varyans analizi sonuçlarının da sağlıklı olduğu söylenebilmektedir.

Örgütsel bağlılık ve iş deneyimine ilişkin varyans analizi Tablo 27'de yer almaktadır. Buna göre örgütsel bağlılık faktörleri ve iş deneyimi arasındaki ilişki için oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₀: Çalışanların duygusal bağlılıkları ile iş deneyimleri arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların duygusal bağlılıkları ile iş deneyimleri arasında bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların devam bağlılıkları ile iş deneyimleri arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların devam bağlılıkları ile iş deneyimleri arasında bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların normatif bağlılıkları ile iş deneyimleri arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların normatif bağlılıkları ile iş deneyimleri arasında bir ilişki vardır.

Anova tablosu (Tablo 27) örgütsel bağlılıkta farklı gruplar arasında bir farklılığın olup olmadığı test etmektedir. Bu tabloda yer alan p değerleri (Sig.) 0,05'ten büyük olduğu için tüm bağlılık faktörlerinde (H₀) hipotezi kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş deneyimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 27: Örgütsel Bağlılık ve İş Deneyimi Varyans Analizi Tablosu

	Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.	
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	8,488	4	2,122	,904	,462
	Gruplar içi	746,516	318	2,348		
	Toplam	755,004	322			
Devam Bağlılığı	Gruplar arası	2,013	4	,503	,485	,747
	Gruplar içi	330,223	318	1,038		
	Toplam	332,236	322			
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	3,998	4	,999	,600	,663
	Gruplar içi	529,663	318	1,666		
	Toplam	533,660	322			

3.6.9.5 Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi İlişkisi

Örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasındaki ilişki de bazı çalışmalarda ele alınmıştır. Yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlara göre yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların örgütsel bağlılığının düşük eğitim düzeyindeki çalışanlara oranla daha az olduğu belirtilmektedir. Bunun en büyük nedeninin daha iyi eğitim düzeyine sahip olan çalışanların daha kolay iş bulabilmeleri ve bunun sonucu olarak da buldukları işletmeye daha az bağlı oldukları düşüncesidir.

Ancak diğer yandan; bu konuda da kesin bir teori bulunmamakta ve iddia edilenin aksi sonuçlara ulaşan çalışmalar da yapılmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile eğitim düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesi için yine Tek Yönlü Anova testinden yararlanılmıştır.

Anova testine geçmeden önce varyansların homojenliği testine bakmak gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkiye ait varyans homojenliği testi Tablo 28'de yer almaktadır.

Tablo 28: Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi Varyansların Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Duygusal Bağlılık	21,065	3	319	,000
Devam Bağlılığı	1,224	3	319	,301
Normatif Bağlılık	2,098	3	319	,100

Sonuçlar incelendiğinde p değerlerinin devam ve normatif bağlılık faktörleri için (Sig.) 0,05'ten büyük olduğu; duygusal bağlılık faktörü içinse 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu durumda devam ve normatif bağlılık faktörleri için varyansların homojen olduğu kabul edilmekte ve Anova testine devam edilmektedir. Sonuç olarak bu iki faktörler için varyans analizinin temel varsayımı sağlandığından, elde edeceğimiz varyans analizi sonuçlarının da sağlıklı olduğu söylenebilmektedir. Örgütsel bağlılık ve iş deneyimine ilişkin varyans analizi Tablo 29'da yer almaktadır.

Tablo 29: Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi Varyans Analizi Tablosu

	Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.	
Devam Bağlılığı	Gruplar arası	14,239	3	4,746	4,761	,003
	Gruplar içi	317,998	319	,997		
	Toplam	332,236	322			
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	3,076	3	1,025	,616	,605
	Gruplar içi	530,584	319	1,663		
	Toplam	533,660	322			

Buna göre örgütsel bağlılık faktörleri ve eğitim düzeyi arasındaki ilişki için oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₀: Çalışanların devam bağlılıkları ile eğitim düzeyleri arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların devam bağlılıkları ile eğitim düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların normatif bağlılıkları ile eğitim düzeyleri arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların normatif bağlılıkları ile eğitim düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

Anova tablosu (Tablo 29) örgütsel bağlılıkta farklı gruplar arasında bir farklılığın olup olmadığı test etmektedir. Bu tabloda yer alan p değeri normatif bağlılık için (Sig.) 0,05'ten büyük olduğundan sıfır (H_0) hipotezi kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle çalışanların normatif bağlılıkları ve eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 29 incelendiğinde devam bağlılığı için p değerinin (Sig.) 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu durumda alternatif (H_1) hipotezi kabul edilmektedir. Bu noktada Post Hoc testleri (çoklu karşılaştırma tabloları) devreye girmekte ve yalnızca devam bağlılığı için yapılmaktadır.

Devam bağlılığı ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkiye ait çoklu karşılaştırma Tablo 30'da yer almaktadır.

Tablo 30: Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Değişken	Eğitim Düzeyi	Eğitim Düzeyi	Ortalama Farkı	Sig.
Devam Bağlılığı	Y. Lisans ve üstü	Lise	1,18803*	,001
		Üniversite 2 yıl	,99388*	,007
		Üniversite 4 yıl	1,05851*	,003

Tablo 30'da anlamlılık düzeyi (Sig.) 0,05'in altında olan gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yine Tablo 29'daki ortalama farkları kolonundaki asteriks (*) imgeleri ortalamaları arasında farklılık olan grupların hangileri olduğunu göstermektedir. Buna göre;

- Yüksek lisans ve üstü eğitim alan çalışanların devam bağlılıkları lise mezunu olan çalışanlara oranla daha fazladır. Aralarındaki ortalama farkı 1,18803'tür ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır.
- Yüksek lisans ve üstü eğitim alan çalışanların devam bağlılıkları önlisans mezunu (üniversite 2 yıllık) olan çalışanlara oranla daha fazladır. Aralarındaki ortalama farkı ,99388'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır.
- Yüksek lisans ve üstü eğitim alan çalışanların devam bağlılıkları lisans mezunu (üniversite 4 yıllık) olan çalışanlara oranla daha fazladır. Aralarındaki ortalama farkı 1,05851'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır.

3.6.9.6 Örgütsel Bağlılık ve Görev İlişkisi

Örgütsel bağlılık ve çalışanın işletmedeki görevi arasındaki ilişkinin incelenmesi için Tek Yönlü Anova testinden yararlanılmıştır. Anova testine geçmeden önce varyansların homojenliği testine bakmak gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık ve işletmedeki görev arasındaki ilişkiye ait varyans homojenliği testi Tablo 31’de yer almaktadır.

Tablo 31: Örgütsel Bağlılık ve Görev Varyansların Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Duygusal Bağlılık	9,674	3	319	,000
Devam Bağlılığı	1,929	3	319	,125
Normatif Bağlılık	18,579	3	319	,000

Sonuçlar incelendiğinde p değerlerinin duygusal ve normatif bağlılık faktörleri için (Sig.) 0,05’ten küçük olduğu; duygusal bağlılık faktörü içinse 0,05’ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda duygusal ve normatif bağlılık faktörleri için varyansların homojen olmadığı kabul edilmekte ve Anova testine devam edilmemektedir. Ancak devam bağlılığı için varyansların homojenliği varsayımı kabul edilmekte ve anova testi yapılmaktadır. Sonuç olarak bu faktör için varyans analizinin temel varsayımı sağlandığından, elde edeceğimiz varyans analizi sonuçlarının da sağlıklı olduğu söylenebilmektedir. Örgütsel bağlılık ve göreve ilişkin varyans analizi Tablo 32’de yer almaktadır.

Tablo 32: Örgütsel Bağlılık ve Görev Varyans Analizi Tablosu

	Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Devam Gruplar arası	24,728	3	8,243	8,551	,000
Bağlılığı Gruplar içi	307,508	319	,964		
Toplam	332,236	322			

Buna göre devam bağlılığı ve görev arasındaki ilişki için oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₀: Çalışanların devam bağlılıkları ile görevleri arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların devam bağlılıkları ile görevleri arasında bir ilişki vardır.

Tablo 32 incelendiğinde devam bağlılığı için p değerinin (Sig.) 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu durumda alternatif (H₁) hipotezi kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle çalışanların devam bağlılıkları ile görevleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu noktada Post Hoc testleri (çoklu karşılaştırma tabloları) devreye girmekte ve yalnızca devam bağlılığı için yapılmaktadır. Devam bağlılığı ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkiye ait çoklu karşılaştırma Tablo 33'de yer almaktadır.

Tablo 33: Örgütsel Bağlılık ve Görev Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Değişken	Görev	Görev	Ortalama Farkı	Sig.
Devam Bağlılığı	Çalışan	Üst Düzey Yönetici	,68108*	,004
		Departman Müdürü	,13367*	,002
	Stajyer	Departman Müdürü	1,20514*	,003

Tablo 33'de anlamlılık düzeyi (Sig.) 0,05'in altında olan gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yine Tablo 33'deki ortalama farkları kolonundaki asteriks (*) imgeleri ortalamaları arasında farklılık olan grupların hangileri olduğunu göstermektedir. Buna göre;

- Çalışanların devam bağlılıkları üst düzey yöneticilere oranla daha fazladır. Aralarındaki ortalama farkı ,68108'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır.
- Çalışanların devam bağlılıkları departman müdürlerine oranla daha fazladır. Aralarındaki ortalama farkı ,13367'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır.
- Stajyerlerin devam bağlılıkları departman müdürlerine oranla daha fazladır. Aralarındaki ortalama farkı 1,20514'tür ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır.

Sonuç olarak çalışanların ve stajyerlerin devam bağlılıklarının üst düzey yönetici ve departman müdürlerine oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

3.6.9.7 Örgütsel Bağlılık ve Çalışılan Departman İlişkisi

Örgütsel bağlılık ve çalışılan departman arasındaki ilişkinin incelenmesi için Tek Yönlü Anova testinden yararlanılmıştır. Anova testine geçmeden önce varyansların homojenliği testine bakmak gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık ve çalışılan departman arasındaki ilişkiye ait varyans homojenliği testi Tablo 34'de yer almaktadır.

Tablo 34: Örgütsel Bağlılık ve Departman Varyansların Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Duygusal Bağlılık	1,601	4	318	,174
Devam Bağlılığı	,733	4	318	,570
Normatif Bağlılık	1,232	4	318	,297

Sonuçlar incelendiğinde p değerlerinin tüm örgütsel bağlılık faktörleri için (Sig.) 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık faktörleri için varyansların homojen olmadığı kabul edilmekte ve Anova testine devam edilmektedir. Örgütsel bağlılık ve çalışılan departmana ilişkin varyans analizi Tablo 35'de yer almaktadır. Buna göre örgütsel bağlılık faktörleri ve departman arasındaki ilişki için oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H_0 : Çalışanların duygusal bağlılıkları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların duygusal bağlılıkları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki vardır.

H_0 : Çalışanların devam bağlılıkları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların devam bağlılıkları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki vardır.

H_0 : Çalışanların normatif bağlılıkları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların normatif bağlılıkları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki vardır.

Tablo 35: Örgütsel Bağlılık ve Departman Varyans Analizi Tablosu

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	18,887	4	4,722	2,040	,089
	Gruplar içi	736,118	318	2,315		
	Toplam	755,004	322			
Devam Bağlılığı	Gruplar arası	6,098	4	1,524	1,486	,206
	Gruplar içi	326,138	318	1,026		
	Toplam	332,236	322			
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	12,228	4	3,057	1,864	,116
	Gruplar içi	521,432	318	1,640		
	Toplam	533,660	322			

Anova tablosu (Tablo 35) örgütsel bağlılıkta farklı gruplar arasında bir farklılığın olup olmadığı test etmektedir. Bu tabloda yer alan p değerleri (Sig.) 0,05'ten büyük olduğu için tüm bağlılık faktörlerinde (H_0) hipotezi kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle çalışanların örgütsel bağlılıkları ve çalıştıkları departman arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

3.6.9.8 Örgütsel Bağlılık ve Turizm Eğitimi İlişkisi

Araştırma kapsamında incelenen bir diğer test çalışanların örgütsel bağlılığının turizm eğitimi alıp almamalarına göre değişip değişmediğinin belirlenmesini hedeflemektedir. Örgütsel bağlılık ve turizm eğitimi ilişkisi oluşturulan hipotezler aracılığı ile T testi uygulanarak incelenmiştir.

Sonuçlar Tablo 36'da yer almaktadır. Hipotezler duygusal, devam ve normatif bağlılık için ayrı ayrı oluşturulmuştur.

Tablo 36: Örgütsel Bağlılık ve Turizm Eğitimi

		Varyansın Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 uçlu)
Duygusal Bağlılık	Varyans Eşit	2,774	,007	1,123	321	,000
	Varyans Eşit Değil			1,151	155,079	,000
Devam Bağlılığı	Varyans Eşit	1,657	,019	-1,899	321	,043
	Varyans Eşit Değil			-1,850	141,290	,036
Normatif Bağlılık	Varyans Eşit	,119	,730	-,163	321	,870
	Varyans Eşit Değil			-,160	141,930	,873
Grup İstatistikleri						
Değişken	Turizm Eğitimi	Toplam		Ortalama		
Duygusal Bağlılık	Turizm eğitimi aldım	238		2,8157		
	Turizm eğitimi almadım	85		3,0329		
Devam Bağlılığı	Turizm eğitimi aldım	238		3,0235		
	Turizm eğitimi almadım	85		2,7808		
Normatif Bağlılık	Turizm eğitimi aldım	238		3,3852		
	Turizm eğitimi almadım	85		3,4118		

H₀: Çalışanların duygusal bağlılığı turizm eğitimi alıp almamalarına göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların duygusal bağlılığı turizm eğitimi alıp almamalarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 36'da yer alan test sonuçları incelendiğinde alternatif hipotez (H₁) kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle; turizm eğitimi almış çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ile turizm eğitimi almamış çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. (Sig.<0,05) Ortalamalar incelendiğine turizm eğitimi almış çalışanların duygusal bağlılıklarının turizm eğitimi almayanlardan daha fazla olduğu görülmektedir.

H₀: Çalışanların devam bağlılığı turizm eğitimi alıp almamalarına göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların devam bağlılığı turizm eğitimi alıp almamalarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 36'da yer alan test sonuçları incelendiğinde alternatif hipotez (H_1) kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle; turizm eğitimi almış çalışanların devam bağlılığı düzeyleri ile turizm eğitimi almamış çalışanların devam bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. (Sig.<0,05) Buna göre ortalamalar dikkate alındığında turizm eğitimi almamış çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin turizm eğitimi almış çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

H_0 : Çalışanların normatif bağlılığı turizm eğitimi alıp almamalarına göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Çalışanların normatif bağlılığı turizm eğitimi alıp almamalarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 36'da yer alan test sonuçları incelendiğinde sıfır hipotezi (H_0) kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle; turizm eğitimi almış çalışanların normatif bağlılık düzeyleri ile turizm eğitimi almamış çalışanların normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. (Sig.>0,05)

3.6.9.9 Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Biçimi İlişkisi

Çalışmanın temel amaçlarından birisi de çalışanların örgütsel bağlılıkları ve çalışma biçimleri arasındaki ilişkinin ortaya konmasıdır. Bir önceki bölümde ele alındığı gibi turizm sektörü özellikle sezonluk (mevsimlik) çalışmanın ağırlıkta olduğu bir sektör durumundadır. Diğer bir deyişle; mevsimsellik sektörün her alanında olduğu gibi istihdam alanında da kendini göstermektedir.

Örgütsel bağlılık konusunda yapılmış çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen, tüm yıl çalışan ve sezonluk çalışan bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri hiçbir çalışmada ele alınmamıştır. Araştırmanın mevcut tezi tüm yıl çalışanların - özellikle duygusal ve normatif bağlılık kapsamında - sezonluk çalışanlara oranla çalıştıkları işletmelere daha fazla bağlı olacakları yönündedir. Örgütsel bağlılık ve çalışma biçimi ilişkisi oluşturulan hipotezler aracılığı ile T testi uygulanarak incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 37'de yer almaktadır.

H_0 : Çalışanların duygusal bağlılığı çalışma biçimine göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Çalışanların duygusal bağlılığı çalışma biçimine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 37'de yer alan test sonuçları incelendiğinde alternatif hipotez (H_1) kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle; tüm yıl çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ile sezonluk çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. (Sig.<0,05) Ortalamalar incelendiğine tüm yıl çalışanların duygusal bağlılıklarının sezonluk çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

H_0 : Çalışanların devam bağlılığı çalışma biçimine göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Çalışanların devam bağlılığı çalışma biçimine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 37'de yer alan test sonuçları incelendiğinde alternatif hipotez (H_1) kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle; tüm yıl çalışanların devam bağlılığı düzeyleri ile sezonluk çalışanların devam bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. (Sig.<0,05) Buna göre ortalamalar dikkate alındığında sezonluk çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin tüm yıl çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 37: Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Biçimi

		Varyansın Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 uçlu)
Duygusal Bağlılık	Varyans Eşit	5,835	,016	-19,932	321	,000
	Varyans Eşit Değil			-19,843	309,865	,000
Devam Bağlılığı	Varyans Eşit	56,501	,000	9,545	321	,000
	Varyans Eşit Değil			9,780	282,997	,000
Normatif Bağlılık	Varyans Eşit	9,449	,002	-4,406	321	,000
	Varyans Eşit Değil			-4,417	320,001	,000
Grup İstatistikleri						
Değişken	Çalışma Biçimi	Toplam		Ortalama		
Duygusal Bağlılık	Tüm yıl çalışıyorum	170		1,8971		
	Sezonluk çalışıyorum	153		4,1743		
Devam Bağlılığı	Tüm yıl çalışıyorum	170		3,2971		
	Sezonluk çalışıyorum	153		2,3420		
Normatif Bağlılık	Tüm yıl çalışıyorum	170		3,1010		
	Sezonluk çalışıyorum	153		3,7157		

H₀: Çalışanların normatif bağlılığı çalışma biçimine göre farklılık göstermemektedir.
H₁: Çalışanların normatif bağlılığı çalışma biçimine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 37’de yer alan test sonuçları incelendiğinde alternatif hipotez (H₁) kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle; tüm yıl çalışanların normatif bağlılık düzeyleri ile sezonluk çalışanların normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. (Sig.>0,05) Ortalamalar incelendiğinde tüm yıl çalışanların normatif bağlılıklarının sezonluk çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak çalışma biçimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırma konusunu destekler biçimde olduğu görülmektedir. Bu noktada araştırma kapsamında incelenmesi hedeflenen bir diğer konu çalışma biçimi ile yeni iş bulma olasılığı arasındaki çapraz ilişkidir.

Yüksek örgütsel bağlılık hem işletme ve işverenler hem de çalışanlar açısından içinde olumlu sonuçlar barındıran bir konudur. Ancak turizm sektöründe sıklıkla görülen sezonluk istihdam türü yukarıda yer alan testte de görüldüğü üzere örgütsel bağlılığın belli boyutlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuz etki çalışan açısından işi bırakma, yeni iş bulma mecburiyeti, gelir kaybı ve kariyer planlamada eksiklikler yaratabilmektedir.

Tüm yıl istihdam edilenler ise işletmeleri ve işlerine yüksek örgütsel bağlılık geliştirebilmekte ve sezonluk çalışanların karşılaştıkları çoğu sorunla karşılaşmamaktadırlar.

Bu durumun değerlendirilmesi için araştırmaya katılan çalışanlara mevcut işlerine son verilmesi durumunda yeni bir iş bulma olasılıkları hakkındaki düşüncelerinin öğrenilmesi için bir soru yöneltilmiştir.

Bu noktada çalışanlara demografik veriler içinde yöneltilmiş olan yeni iş bulma olasılığı verileri ile çalışma biçimi karşılaştırması Ki Kare testi aracılığı ile yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 38’de yer almaktadır.

Tablo 38: Çalışma Biçimi ve Yeni İş Bulma Olasılığı İlişkisi

		Yeni İş Bulma Olasılığı				
		Hemen yeni bir iş bulabilirim	Zorlanarak yeni bir iş bulabilirim	Yeni bir iş bulamam	Hiç düşünmedim	TOPLAM
Çalışma Biçimi	Tüm yıl çalışıyorum	68	42	27	33	170
	Sezonluk çalışıyorum	23	33	55	42	153
	TOPLAM	91	75	82	75	323
Ki Kare Testi						
		Değer	df	Sig. (2 uçlu)		
Pearson Ki Kare		33,171	3	,000		
Olasılık Oranı		34,288	3	,000		
Linear by Linear		23,535	1	,000		
TOPLAM		323				

Çalışma biçimi ve yeni iş bulma olasılığı arasındaki ilişkiyi ölçmek için oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

H₀: Çalışma biçimi ile yeni iş bulma olasılığı arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışma biçimi ile yeni iş bulma olasılığı arasında bir ilişki vardır.

Hangi hipotezin kabul edileceğinin belirlenmesi amacıyla yapılan ki kare testinin sonucunda Pearson Ki Kare değerinin (Sig.) ,000 olarak bulunduğu görülmektedir. Bu değer 0,05 güven aralığı içinde olduğu görülmekte ve sonuç olarak, iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu söylenmekte ve alternatif hipotez (H₁) kabul edilmektedir.

Diğer bir deyişle; tablo değerleri incelendiğinde tüm yıl istihdam edilen çalışanların çoğu işine son verilmesi durumunda yeni bir iş bulacağına inanırken, sezonluk istihdam edilen çalışanların büyük kısmı yeni bir iş bulamayacağını düşünmektedir. Bu sonuç, istihdamın sürekliliğinin sağlanması gerektiği fikrini destekler niteliktedir.

3.6.10 Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizi

Regresyon analizi kısaca bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü belirlemek amacıyla ve de bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki önem sıralarını belirlemek amacıyla uygulanmaktadır.

Regresyon analizi; aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin, bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini kapsamaktadır. Regresyon analizinin uygulanma amaçları aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Büyüköztürk 2002, 87);

- Bağımlı değişken ile bağımsız değişken ya da değişkenler arasındaki ilişkiyi regresyon eşitliği ile açıklamak,
- Bağımsız değişken ya da değişkenlerin, bağımlı değişkende gözlenen değişimlerin ne kadarını açıkladığını determinasyon katsayısı ile belirlemek,
- Birden fazla bağımsız değişken bulunması halinde, bu değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki görece önem sıralarını belirlemek,

Anket formunun ilk bölümünde yer alan örgütsel bağlılık ölçeğinde 3 bağımsız değişken (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) yer almaktadır. Bu bağımsız değişkenlerin etkilerini ölçmek istediğimiz bağımlı değişkenler ise genel ifadesiyle aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir.

- Genel olarak çalıştığım işletmeye bağlıyım. (İşletmeye Bağlılık)
- Genel olarak işime bağlıyım. (İşe Bağlılık)
- Genel olarak yeni bir şans verilse yine bu işletmeyi seçerdim. (Aynı İşletmeyi Seçme İsteği)

İlk bağımlı değişken işletmeye bağlılıktır. Bir çalışanın çalıştığı işletmeye bağlılığını etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır; ancak burada bağımsız değişkenlerin bu bağlılığı ne oranda etkilediğini görebilmemiz için regresyon analizi uygulanmaktadır. İşletmeye bağlılık değişkenine ilişkin analiz sonuçları Tablo 39'da yer almaktadır.

Tablo 39: İşletmeye Bağlılık Regresyon Analizi

R	R Kare (R²)	Kareler Toplamı	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
,883	,779	523,514	174,505	374,896	,000
Parametre Tahminleri (Coefficients)					
Bağımsız Değişken		Beta	Sig.		
Duygusal Bağlılık		,719	,000		
Devam Bağlılığı		-,184	,000		
Normatif Bağlılık		,161	,000		

Bu tabloda öncelikle yorumlanması gereken modelin anlamlılık düzeyidir. Sig. değeri anlamlıdır. (Sig <0,05)

Tablo 39'da R² değeri görülmektedir. Buradaki değer ,779'dur. Bu sonuca göre bağımlı değişkendeki (işletmeye bağlılık) %78'lik değişim modele dahil ettiğimiz bağımsız değişkenler tarafından (duygusal, devam ve normatif bağlılık) açıklanmaktadır. Başka bir ifade ile işletmeye bağlılıktaki değişimin %78'lik kısmı örgütsel bağlılık boyutları ile açıklanmaktadır. Sosyal bilimler alanında yürütülen çalışmalarda bu değer %25'in üzerinde olması kabul edilebilir anlamı taşımaktadır.

Parametre tahminleri (coefficients) kısmı ise bağımlı değişkeni en iyi açıklayan bağımsız değişkenleri görmemizi sağlamaktadır. Tabloda yer alan sonuçlar içinde Sig. değeri 0,05'ten küçük olan bağımsız değişkenler bu önem sıralamasına tabi tutulmaktadır. Örnekte 3 bağımsız değişken de bu koşulu yerine getirmiştir. Bu durumda bağımlı değişkeni en iyi açıklayanı bulmak için sıralama yapmamız gerekmektedir. Sig değerleri bakımından eşit olan değişkenlerin önem sıralarının belirlenmesinde Beta (β) değerlerinin ele alınması gerekmektedir. Tabloda yer alan Beta değerleri dikkate alınarak yapılan sıralamaya göre bir kişinin işletmeye bağlılığını sağlayan faktörlerin sıralaması: duygusal bağlılık unsurları, devam bağlılığı unsurları ve normatif bağlılık unsurları olarak sıralanmaktadır. Diğer bir deyişle işletmeye bağlılığın büyük çoğunluğu duygusal unsurlara dayanmaktadır.

İkinci bağımlı değişken işe bağlılıktır. Bir çalışanın işletmesine bağlı olmasının yanı sıra yaptığı işe de bağlı olması durumu göz önünde

bulundurulmalıdır. İŖe bağlılık deęiŖkenine iliŖkin analiz sonuçları Tablo 40'da yer almaktadır.

Tablo 40: İŖe Bağlılık Regresyon Analizi

R	R Kare (R²)	Kareler Toplamı	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
,895	,802	609,329	203,110	429,404	,000
Parametre Tahminleri (Coefficients)					
Bağımsız DeęiŖken		Beta		Sig.	
Duygusal Bağlılık		,654		,000	
Devam Bağlılığı		-,334		,000	
Normatif Bağlılık		,129		,000	

Bu tabloda öncelikle yorumlanması gereken modelin anlamlılık düzeyidir. Sig. değeri anlamlıdır. (Sig <0,05)

Tablo 40'da R² değeri görölmektedir. Buradaki değer ,802'dir. Bu sonuca göre bağımlı deęiŖkendeki (iŖe bağlılık) %80'lik deęiŖim modele dahil ettiğimiz bağımsız deęiŖkenler tarafından (duygusal, devam ve normatif bağlılık) açıklanmaktadır. BaŖka bir ifade ile iŖe bağlılıktaki deęiŖimin %80'lik kısmı örgütsel bağlılık boyutları ile açıklanmaktadır.

Tabloda yer alan parametre tahminleri incelendiğinde 3 bağımsız deęiŖkenin de Sig. değerlerinin anlamlı olduğu görölmektedir. Bu durumda bağımlı deęiŖkeni en iyi açıklayanı bulmak için sıralama yapmamız gerekmektedir. Sig değerleri bakımından tüm deęiŖkenler birbirine eŖit olduğu için önem sıralarının belirlenmesi için Beta (β) değerlerinin ele alınması gerekmektedir. Tabloda yer alan Beta değerleri dikkate alınarak yapılan sıralamaya göre bir kiŖinin iŖe bağlılığını sağlayan faktörlerin sıralaması: duygusal bağlılık unsurları, devam bağlılığı unsurları ve normatif bağlılık unsurları olarak sıralanmaktadır. Diğer bir deyiŖle iŖe bağlılığın büyük çoğunluğu duygusal unsurlara dayanmaktadır.

Üçüncü ve son bağımlı değişken ise çalışanın bir fırsat sunulsa mevcut işletmeyi seçip seçmemesini değerlendirmeye yöneliktir. Aynı işletmeyi seçme isteğine ilişkin analiz sonuçları Tablo 41’de yer almaktadır.

Tablo 41: Aynı İşletmeyi Seçme Regresyon Analizi

R	R Kare (R²)	Kareler Toplamı	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
,877	,770	407,235	135,745	355,635	,000
Parametre Tahminleri (Coefficients)					
Bağımsız Değişken		Beta	Sig.		
Duygusal Bağlılık		,753	,000		
Devam Bağlılığı		-,170	,000		
Normatif Bağlılık		,093	,006		

Bu tabloda öncelikle yorumlanması gereken modelin anlamlılık düzeyidir. Sig. değeri anlamlıdır. (Sig <0,05)

Tablo 41’de R² değeri görülmektedir. Buradaki değer ,770’dir. Bu sonuca göre bağımlı değişkendeki (aynı işletmeyi seçme) %77’lik değişim modele dahil ettiğimiz bağımsız değişkenler tarafından (duygusal, devam ve normatif bağlılık) açıklanmaktadır. Başka bir ifade ile aynı işletmeyi seçmedeki değişimin %77’lik kısmı örgütsel bağlılık boyutları ile açıklanmaktadır.

Tabloda yer alan parametre tahminleri incelendiğinde 3 bağımsız değişkenin de Sig. değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durumda bağımlı değişkeni en iyi açıklayanı bulmak için sıralama yapmamız gerekmektedir. Sig değerleri bakımından 2 değişken birbirine eşit olduğu için önem sıralarının belirlenmesi için Beta (β) değerlerinin ele alınması gerekmektedir. Tabloda yer alan Beta değerleri dikkate alınarak yapılan sıralamaya göre bir kişinin şans verilse aynı işletmeyi seçmesini sağlayan faktörlerin sıralaması: duygusal bağlılık unsurları ve devam bağlılığı unsurları ile Sig. ,006 değeri ile normatif bağlılık unsurları olarak sıralanmaktadır. Diğer bir deyişle çalışanın şans verilse yine aynı işletmeyi seçmesinde duygusal unsurlar ağır basmaktadır.

3.7 ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde elde edilen bulguların araştırma amacına uygun ve araştırma sorularına yanıt verecek düzeyde olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık konusunda yapılmış olan çalışmalarda tüm araştırmacılar tarafından kabul edilebilecek tek ve net bir sonuca ulaşılamadığı görülmektedir. Bu durum sosyal bilimler alanında yürütülen çoğu çalışma konusu için de geçerlidir. Çünkü sosyal bilimler temelde insan duygu, düşünce, davranış ve tutumlarını ele almakta ve tüm bu veriler araştırmanın yapıldığı yer, koşullar, yapılaş şekli ve yapılaş zamanı gibi birçok unsurdan etkilenmektedir. Bu nedenle turizm sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının incelendiği bu çalışmada da alanda yürütülmüş diğer çalışmalardan bazı noktalarda ayrılan sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma bulgularına ilişkin öne çıkan diğer değerlendirmeler aşağıda özet olarak ele alınmıştır.

Öncelikle araştırmanın temel konularından biri olan örgütsel bağlılık ve çalışma biçimi ilişkisi incelendiğinde tüm yıl istihdam edilen çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin sezonluk çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Bu sonuç araştırmanın öne sürdüğü fikri desteklemektedir. Duygusal bağlılığın gerçekleşmesi için gereken ilk koşul çalışanın işletme amaç ve hedeflerini benimsemesi ve işletmede kendini ailenin bir parçası olarak görebilmesidir. Bu koşulun sağlanması; yılın yalnızca belli bir döneminde çalışan ve sezon bitiminde işsiz kalacağını bilen sezonluk çalışanlar açısından, sağlanması güç bir durumu sergilemektedir. Buna karşın tüm yıl istihdam edilen çalışanlar iş güvencesine sahip olmaları nedeniyle çalıştıkları işletmeyi daha fazla benimseyebilmektedir.

Çalışma biçimi ve devam bağlılığı arasındaki ilişkide ise tam tersi sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre sezonluk çalışanların devam bağlılıkları, tüm yıl çalışanlara oranla daha yüksektir. Devam bağlılığının oluşmasında en önemli nedenin “çalışanın işini kaybetmesi durumunda karşılaşılabilecek maliyetleri düşünmesi” olduğu dikkate alındığında, sezonluk çalışanlarda bu bağlılık türünün yüksek çıkması beklenen sonuçlar arasında yer almaktadır.

Konu çalışma biçimi ve normatif bağlılık ilişkisi açısından ele alındığında ise; tüm yıl çalışanların normatif bağlılıklarının sezonluk çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Normatif bağlılıkta çalışanın işletmesine karşı sorumluluğu olduğunu düşünmesi ve işletmeye bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması yatmaktadır. Sezonluk çalışanlarda bu durumun sağlanması duygusal bağlılıkta olduğu gibi pek mümkün görünmemektedir.

Diğer yandan; araştırma kapsamında elde edilen bir diğer sonuç şehir otellerinde çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin kıyı otellerinde çalışanlara oranla daha fazla olduğudur. Bu durum çalışma biçimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Şehir otellerinin çoğunlukla tüm yıl faaliyet gösterdikleri ve işletme çalışanlarının sürekli bir biçimde yıl boyu istihdam edildiği düşünüldüğünde sonuçlardaki benzerliğin aynı nedene bağlı olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında incelenen bir diğer konu çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile işletme sınıfı ve şekli arasındaki ilişkinin yönüdür. Sonuçlar incelendiğinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin çalıştıkları işletmelerin sınıf ve şekillerine göre farklılık göstermediği görülmektedir. Bu sonuç çalışan açısından “örgütsel bağlılık” kavramının işletmenin büyüklüğü ya da bir zincire bağlı olarak faaliyet göstermesi gibi unsurlara dayanmadığını açıklar niteliktedir.

Örgütsel bağlılık konusunda yürütülen çalışmalarda sıklıkla incelenen ilişkilerden bir diğeri demografik verileri kapsamaktadır. Özellikle cinsiyet, medeni hal, yaş ve eğitim düzeyinin örgütsel bağlılığı ne yönde etkilediği halen araştırılan güncel konular arasında yer almaktadır. Ancak bu konularda da kesin sonuçlara varıldığını söylemek mümkün değildir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre; kadın çalışanların duygusal bağlılıkları erkeklere oranla daha yüksekken, devam bağlılıkları daha düşüktür. Bu durum; kadınların çalıştıkları işletmeye yönelik düşüncelerini daha çok duygusal unsurlara bağlı olarak oluşturdukları, erkeklerin ise toplumda üstlendikleri role bağlı olarak “mevcut işini ve gelirini koruma” ve “işe devam etme zorunluluğu hissetmeleri” ile açıklanabilmektedir. Gerçekten de toplumsal koşullar dikkate alındığında erkek çalışanların mevcut işlerini kaybetmeleri halinde kendilerinin ve bakmakla yükümlü oldukları aile fertlerinin karşılaşacakları

durumları kadınlara oranla daha fazla düşünmeleri ve yalnızca bu nedenle bile işine devam etme zorunluluğu hissetmeleri araştırma sonuçlarını doğrular niteliktedir.

Buna benzer bir başka sonuca örgütsel bağlılık ve medeni hal ilişkisinde de rastlanmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre evli çalışanların devam bağlılığı düzeyleri bekarlara oranla daha fazladır. Evli çalışanların ekonomik sorumluluklarının fazlalığı ve sorumlu oldukları aile fertlerinin varlığı düşünüldüğünde sonucun genel beklentilere uyduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda ise temel teori yaşı ilerlemiş çalışanların gençlerine oranla işletmelerine daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdikleri yönündedir. Araştırma sonuçları incelendiğinde 30-39 yaş aralığında olan çalışanların, yaşı 20'den küçük olan çalışanlardan daha fazla duygusal bağlılık ve devam bağlılığına sahip oldukları ve 21-29 yaş aralığındaki çalışanların devam bağlılıklarının da yaşı 20'den küçük olanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkiyi doğrulamakta ve önceki çalışmalardan elde edilen sonuçları desteklemektedir. Yaş ilerledikçe örgütsel bağlılıkta izlenen bu artış bireylerin belli bir yaşa geldikten sonra mesleklerinde ve işletmelerindeki pozisyonlarında daha yüksek mevkilere gelmiş olmaları, yaptıkları işe daha hakim olmaları, işi ve işletmeyi daha iyi tanımaları ya da yaşın ilerlemesiyle mevcut işlerinden ayrılarak yeni bir iş aramak istememeleri ile açıklanabilmektedir.

Örgütsel bağlılık ve iş deneyimi arasındaki ilişki de araştırma kapsamında incelenmektedir. Bu konudaki genel beklenti iş deneyimi ile bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olması yönündedir. Ancak araştırma sonuçları incelendiğinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş deneyimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuç; turizm sektöründeki çalışma koşullarının diğer sektörlerden farklı olması ile açıklanabilir. Genel olarak turizm sektörü dışında farklı bir sektörde çalışan bireyin çalışma koşulları, terfi olanakları ya da işletme tarafından çalışana sunulan olanaklar ile turizm sektöründeki koşullar ve olanaklar arasında önemli farklar bulunmaktadır. Bu durum araştırma sonucunun beklenen sonuçtan farklı çıkmasının temel nedeni olarak görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkiye ait araştırma sonuçları da literatürdeki genel eğilimi desteklememektedir. Genel olarak eğitim düzeyindeki artışın örgütsel bağlılığı azalttığı yönündeki görüşlerin aksine araştırmada yüksek lisans ve üstü eğitime sahip çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin daha düşük eğitime sahip çalışanlara oranla yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum bağlılık ve eğitim düzeyi ilişkisine yönelik genel teoriye ters düşmektedir. Bunun nedeni ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullarda yeni bir iş bulmanın yüksek eğitim düzeyindeki insanlar için dahi zor olduğu gerçeğini desteklemektedir. Ayrıca kalifiye elemana duyulan ihtiyaç sektörde oldukça fazla olmasına rağmen, işletmelerin bu düzeyde bir çalışana sağladığı olanaklar çalışan tarafından çoğu zaman yetersiz görülmektedir. Bu nedenle mevcut koşullarını iyi bulan ve daha iyi olanaklar sunan bir iş bulmanın şu an için mümkün olmadığını düşünen yüksek eğitimli çalışanlar mevcut işletmelerine devam bağlılığı geliştirmektedir.

Örgütsel bağlılık ve çalışanın işletmedeki görevi arasındaki ilişkiye ait sonuçlar incelendiğinde çalışanların ve stajyerlerin devam bağlılıklarının üst düzey yönetici ve departman müdürlerine oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun nedeni çoğu orta ve alt düzey çalışanın ve stajyerlerin işten ayrılmasının kendisine yükleyeceği maliyetleri üst düzey yönetici ve müdürlere oranla daha fazla düşünüyor olmalarıdır. Araştırmaya katılan üst düzey yöneticiler ve departman müdürleri ise böyle bir endişe duymamaktadır.

Turizm eğitimi alan ve almayan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırıldığı bir diğer testte elde edilen sonuçlar ise turizm eğitimi alan çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin bu eğitimi almayan çalışanlara oranla daha fazla olduğu yönündedir. Çalıştığı alanda eğitim almış çalışanların işine ve işletmelerine duygusal unsurlarla bağlı olmaları araştırmanın beklenen bir sonucudur. Konu devam bağlılığı açısından incelendiğinde ise duygusal bağlılığın tam tersi sonuçlar elde edilmiş ve turizm eğitimi almayan çalışanların işletmelerine daha fazla devam bağlılığı gösterdikleri görülmüştür. Bu sonuç yaptığı meslek için gereken eğitimi almayan bir bireyin mevcut işini kaybetmesi durumunda yeni bir iş bulma konusunda endişeli olduğunu açıklamaktadır.

Tüm yıl istihdam edilenler ile sezonluk istihdam edilen çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve türlerinin incelendiği testlerin ardından araştırma kapsamında

cevaplanması istenen bir diğ er konu ç alışma biçimi ve yeni iş bulma olasılığı ilişkisidir. Araştırmaya katılan ç alışanlardan mevcut işlerine son verilmesi durumunda yeni iş bulma olasılıklarını değerlendirmeleri istenmiş ve verilen cevaplar ç alışma biçimleri ile (tüm yıl ya da sezonluk) birlikte değerlendirilmiştir. Sonuçlar araştırmacının beklentilerini destekler niteliktedir. Buna göre; tüm yıl ç alışanların çoğu işine son verilmesi durumunda yeni bir iş bulabileceğini düşünürken, sezonluk ç alışanların büyük bir kısmı kolayca yeni iş bulamayacağına inanmaktadır. Bu sonuç istihdamda sürekliliğin sağlanamaması durumunda ç alışanın bulunduğu psikolojik durum hakkında da bilgi vermektedir.

Sonuç olarak; araştırma bir büt ün olarak ele alındığında mevsimlik istihdamın ç alışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde yarattığı olumsuz sonuçlar net bir biçimde görülmektedir. Diğer bir deyişle; mevsimsellik, mevsimlik istihdam ve örgütsel bağlılık konusunda İzmir ilinde yapılmış bu araştırmada, ö lkemiz turizm sektöründe önemli bir noktada bulunan destinasyondaki turizm işletmeleri ç alışanlarının konuyu ciddi bir sorun olarak gördüğu ve özellikle mevsimlik istihdam edilen ç alışanların büyük bir kısmının mevcut durumundan memnun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ

Turizm faaliyetlerinin ve bu faaliyetlere bağlı olarak gelişen turizm arz ve talebinin en belirgin özelliği olan “mevsimsellik” çoğu zaman sektörün en fazla göze çarpan yapısal özelliği olarak kabul edilse de; bu durum turizm işletmecileri tarafından çoğunlukla aşılması gereken bir sorun olarak algılanmaktadır. Bu nedenle dünya genelinde birçok ülkede turizm sektöründe mevsimselliğin ortadan kaldırılması ya da mevsimsellik etkilerinin azaltılmasına yönelik olarak kamu ve özel sektör çalışmaları yürütölmektedir. Bu çalışmalardan bazıları sorunun giderilmesine yönelik olumlu sonuçlar sağlarken, çoğu çalışma mevsimsellik sorununu çözüme ulaştırabilecek düzeye gelememektedir. Bu durum mevsimsellik konusunun halen farklı boyutları ile tartışılması sonucunu doğurmaktadır.

Mevsimsellik kısaca “turizm talebinin her yıl benzer zaman ve yoğunlukta (mevsimsel) dalgalanması” olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle; turizm faaliyetlerinde yılın belli dönemlerinde görölen artış ve azalmalar turizmin mevsimsel özelliğini oluşturmaktadır. Mevsimselliğin farklı araştırmacılar tarafından yapılmış tanımlarında en fazla göze çarpan nokta mevsimselliğin yılın farklı zamanlarında talep miktarındaki artış ve azalmalar olarak ele alınmasıdır. Diğer bir deyişle, konuya ilişkin günümüze kadar yürütölmüş çoğu çalışmada turizmin mevsimsellik özelliği, talep miktarı ile bağdaştırılmaktadır.

Bir ülkedeki turizm faaliyetlerinin ve buna bağlı olarak ülkeye yönelik turizm talebinin en belirgin özelliği olarak karşımıza çıkan “mevsimsellik”, Türkiye turizmi açasından da aşılması gereken bir engel olarak görölmektedir. Bu durum; farklı yıllarda ülkeye gelen yabancı turist sayılarının, yılın belli aylarında belirgin bir artış göstermesi (yoğunlaşması) ve turizm sezonu olarak bilinen dönemin ardından azalması şeklinde görölmektedir. Türkiye açasından turizm talebine bağlı olarak oluşan mevsimsellik, turizm istatistikleri incelenerek açıklanabilmektedir. Genel olarak Türkiye’ye gelen yabancı turistlerin aylara göre dağılımı incelendiğinde, turist sayılarındaki artış dikkate alınarak, Türkiye turizmi açasından Mayıs – Ekim ayları arasındaki dönemin “yüksek sezon” ya da “turizm mevsimi” olarak nitelendirilebileceği; buna karşın, Kasım – Nisan ayları arasındaki dönemin ise “düşük sezon” ya da “turizm mevsimi dışı” olarak belirtilebileceği görölmektedir. Yılın

değişik aylarında farklılık gösteren turist sayısı bu nedenle turizmin mevsimlik karakterini ortaya koymaktadır.

Turizm faaliyetleri temelde bireysel kararlara bağılı olarak oluşmaktadır. Bu durum turizm sektöründe mevsimselliğin oldukça fazla sayıda etkene bağılı olarak ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ancak turizm sektöründe mevsimsellik belirgin olarak turizm talebinde dalgalanmalara yol açtığından; sektörde varolan mevsimselliğin nedenleri turizm talebini etkileyen nedenlerle benzerlik göstermektedir.

Turizm talebine ve buna bağılı olarak turizm faaliyetlerine mevsimsellik özelliğini kazandıran etkenler genel olarak iki temel ayrımla ele alınmaktadır. Bu iki unsur; “doğal” ve “kurumsal” nedenler olarak adlandırılmaktadır. Doğal mevsimsellik iklim koşullarındaki çeşitliliklerin bir sonucu olarak karşımıza çıkarken (örn: yağmurlu, güneşli gün sayısı, hava sıcaklığı vb.) kurumsal mevsimsellik daha az tahmin edilebilir özellikte ve insan karar ve tercihlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Mevsimsellik yalnızca iklim koşullarına bağılı olarak açıklanamayacak kadar geniş bir konudur. İklim koşulları; elbette, mevsimselliğe neden olan ana unsurlardan birisidir ancak, kişilerin seyahat dönemlerini belirlemede kurumsal koşullar daha büyük bir etkiye sahiptir.

Mevsimselliğe neden olarak gösterilen temel durum ve olaylar genel olarak iklim koşullarına bağılı nedenler, endüstriyel ve kurumsal nedenler, ekonomik ve toplumsal nedenler, psikolojik nedenler ve özel nedenler olarak 5 ana grupta ele alınmaktadır. Bu ana nedenler kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir.

Dünyadaki birçok ekonomik etkinliğin temelinde mevsim etkeninin küçümsenmeyecek bir etkisi vardır. Günümüze kadar yapılan çalışmaların bir çoğunda turizm talebi ile iklim değişiklikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmalarda varılan genel sonuç; turizm talebinin ve buna bağılı olarak gelişen turizm faaliyetlerinin, yılın belirli dönemlerinde yoğunlaşması ve yılın geri kalan kısmında azalmasına neden olan etkenlerin başında iklim değişiklikleri, hava koşulları ya da mevsimler gibi doğal olayların yer aldığını göstermektedir.

Turizm sektörüne mevsimsel bir özellik kazandıran ve mevsimsel talep dalgalanmalarına neden olan ikinci etken kurumsal ve endüstriyel nedenler olarak adlandırılmaktadır. Kurumsal mevsimsellik, çoğu kez toplumda geleneğe ya da kanunlara bağlı olarak yerleşmiş insan faaliyetlerinin zamana bağlı olarak değişmesini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle kurumsal mevsimsellik; doğal, dini, kültürel ve toplumsal etkenlerin ve hukuki düzenlemelerin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ülkedeki ekonomik ve toplumsal koşullar da mevsimselliğin ana nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde kentleşmenin yoğun olduğu bölgelerle kırsal bölgeler arasında ekonomik ve toplumsal açıdan büyük farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar zaman zaman kentleşmiş bölgelerden kırsal kesimlere doğru turistik tüketim amaçlı bir akım oluşturmaktadır. Bu yönlü bir hareketlilik kentsel yaşamın bir gereği olarak özellikle yaz aylarında artış göstermektedir. Bu mevsimlik hareketi zorunlu kılan diğer unsurlar ise, kentsel yaşamda çalışma koşullarının kırsal alana göre farklılıklar göstermesi ya da ücretli tatilleri düzenleyen yasaların kısıtlayıcı unsurlarıdır.

Turizm sektöründe mevsimsel yoğunlaşmanın nedenleri arasında yer alan psikolojik etkenler ise, tamamen bireye dayalı olarak ortaya çıktığı için oldukça geniş bir alanda incelenebilmektedir. Bir kişinin; psikolojik olarak, seyahatini neden yılın belli bir döneminde yapmayı tercih ettiğinin net bir cevabını vermek bu nedenle mümkün değildir. Toplumda; yoğunluğun tatile çıktığı dönemlerde, toplumun geri kalan kesimi üzerinde, aynı dönemde tatile çıkma konusunda toplumsal bir baskı oluşmaktadır. Bu nedenle; kıskançlık, başkalarına özenme, gösteriş arzusu, moda uyum sağlama vb. duygularla belirli dönemlerde seyahat daha cazip kabul edilmektedir.

Mevsimselliğin son nedeni ise özel olaylar olarak adlandırılmaktadır. Özel olaylar genel olarak olimpiyatlar, sportif faaliyetler, festivaller, karnavallar, ulusal kurtuluş günleri ve bayramlar, özel günleri kapsamaktadır. Günümüzde belirli sportif faaliyetlerin, özel olayların yapıldığı dönemlerin ve mevsimlerin ortaya çıktığı dikkat çekmektedir. Özellikle sportif faaliyetlere katılma amaçlı seyahatler, günümüzde dünyada en hızlı gelişen turizm şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu özel olayların belirlenen ülkelerde belli tarihler arasında düzenleniyor olması, sözkonusu ülke,

bölge ya da yörenin turizm hareketlerinde ve turizm talebinde dalgalanmalara neden olmaktadır.

Nedeni ne olursa olsun, turizmin mevsimsel özelliği ve buna bağlı olarak talepte yarattığı dalgalanmalar hem ülke ekonomileri hem de turizm sektörünün gelişimi açısından bazı olumsuz sonuçlar, sorunlar ve kayıplar yaratabilmektedir. Turizm sektöründe mevsimsellik, ülke ekonomisi için turizm sektöründen elde edilen gelirlerde yarattığı büyük oranda dalgalanmaların yanısıra, önemli miktarda da toplumsal maliyet yarattığı kabul edilen bir unsurdur. Mevsimselliğin yarattığı temel toplumsal maliyetlerden en önemlileri; düşük kapasite kullanımı sorunu ve mevsimlik işsizlik olarak kabul edilmektedir. Bunların yanısıra mevsimselliğin yarattığı sonuçlar; yönetimler, turistik tüketiciler, yerel halk, turizm işletmeleri ve turizm sektöründe çalışanlar açısından da ele alınmaktadır. Mevsimselliğin olumsuz sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir.

- Mevsimsellik yönetimler açısından en belirgin ekonomik etkisini enflasyon yaratarak göstermektedir. Arzın taleple aynı oranda artış gösterememesi enflasyona ve hızlı fiyat artışlarına neden olmaktadır.
- Turistik destinasyonlarda tarım arazilerinin turizm faaliyetlerine açılması durumu da bölge ekonomisi üzerinde olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir.
- Yüksek sezonda belirli bölgelerdeki turistik yoğunlaşma beraberinde çevre sorunlarını da getirmektedir. Turizm faaliyetlerinin çevreye zarar verecek duruma gelmesi, destinasyonun geleceği için de tehlikeli bir durum yaratmaktadır.
- Mevsimsellik turistik tüketiciler açısından da sorunlar yaratmaktadır. Bu sorunlar arasında; yüksek sezonda artan taleple birlikte turizm işletmelerinde hizmet kalitesinin düşmesi, turizm faaliyetlerinde yaşanan yoğunluk nedeniyle hizmet sürelerinde aksamalar, ulaşımda ciddi sorunlar, kalabalıkta emniyet ve güvenliği sağlamanın zorlaşmasına bağlı olarak can ve mal güvenliği endişesinin artması gibi konular yer almaktadır.
- Mevsimlik yoğunlaşma yalnızca turistik tüketiciler açısından değil, yerel halk açısından da sorunları beraberinde getirmektedir. Turistik destinasyon ve yerel halk açısından mevsimselliğin en belirgin sonuçları; yüksek sezondaki kalabalık caddeler, ağır işleyen trafik, park alanlarının olmayışı, hizmetler ve ören yerleri için sıra bekleme olarak kabul edilmektedir. Turist kabul eden birçok destinasyonda nüfus, yüksek sezonda fazlaca artmakta, yaz aylarında alt yapı

ve hizmetler yetersiz kalabilmektedir. Turistik mal ve hizmetlere yönelik artan talep beraberinde fiyat artışlarını da getirmekte ve yerel halk bu açıdan olumsuzluklar yaşamaktadır.

- Mevsimselliğin turizm işletmeleri açısından yarattığı en önemli sorunların başında turizm faaliyetlerinin yılın belli dönemlerinde (yüksek sezon) yoğunlaşması ve düşük sezonda azalması gelmektedir. Bu nedenle çoğu turizm işletmesi yalnızca yılın belli dönemide faaliyet gösterebilmekte, düşük sezonda ise çoğunlukla kapanmaktadır. Bu durum boş kapasite ve azalan gelir sonucunu beraberinde getirmektedir.
- Turizm işletmelerinde mevsimlik yoğunlaşmanın bir diğer sonucu yüksek sezonda artan talebe hemen uyum sağlayamayan arzla birlikte ortaya çıkan hizmet kalitesi düşüklüğüdür. Bir hizmetin aşırı kullanımı hizmeti sağlamayı engelleyerek; hizmet kalitesinde tasarlanan ile verilen hizmet arasında bir fark oluşturmakta ve hizmet kalitesinin düşmesine yol açmaktadır. Örneğin; hizmet için talep maksimum kapasiteyi aştığında, çalışanlara ve işletmenin olanaklarına aşırı yüklenme olduğu için hizmet kalitesi düşebilmektedir.
- Son olarak; hem turizm işletmeleri hem de turizm sektöründe istihdam edilenler açısından ortak bir sorun olan mevsimlik istihdam, yarattığı olumsuz sonuçlar nedeniyle üzerinde önemle durulması gereken bir konu ve çözülmesi gereken bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mevsimlik istihdam emek-yoğun bir üretim tarzına sahip olan turizm sektörü için halen çözümlenmesi beklenen bir sorun olarak görülmekte ve çalışmanın temel konularından birini oluşturmaktadır. Bilindiği gibi turizm sektöründe mevsimsellik nedeniyle çalışanların önemli bir oranı mevsimlik (sezonluk) çalışan olarak işe alınmakta ve sezon bitiminde işletmelerin kapasitelerini belli ölçüde azaltmaları ya da yeni sezona kadar tümüyle kapanmaları nedeniyle işten çıkarılmaktadırlar. Mevsimsellik aynı zamanda çalışanların düşük sezonda iş bulma olanaklarını da kısıtlamaktadır. Çünkü turizm alanında eğitim görmüş ve uzmanlaşmış kişilerin sezon dışında farklı sektörlerde iş bulma olanakları oldukça azdır.

Diğer yandan mevsimlik istihdam yalnızca çalışanlar açısından değil, işverenler açısından da önemli bir sorundur. Sezon sonu kapatılan işletmeler yeni sezonda tekrar faaliyete geçtiğinde işletme yöneticileri yeniden personel seçimi ve işe alımı gibi maliyetlere katlanmak zorunda kalmaktadırlar. Bu durum hem zaman

kayıbı yaratmakta hem de yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Ayrıca sezon sonunda işten çıkarılacağını bilen bir kişi çalışma yaşamında isteksiz ve motivasyon düzeyi düşük bir çalışan haline gelmektedir. Özellikle nitelikli personelin sezonluk istihdam edilmesi kişinin işe ciddiyetle bağlanamaması, tembelleşmesi, kariyer planlamasını düzgün yapamaması ve bir süre sonra sektörden soğuması gibi sonuçları da beraberinde getirmektedir.

Mevsimselliğin tüm bu sonuçları arasında işletme yöneticilerini, sektör çalışanlarını ve genel olarak ülkenin turizm sektöründeki gelişimini etkileyebilecek düzeyde olduğu düşünülen bir konu ise örgütsel bağlılıktır. Son yıllarda çok sayıda araştırmada örgütsel bağlılık konusu vurgulanmakta ve tüm sektörlerde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin işletme üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Çünkü, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olma tüm işletmelerin sürekliliği ve uzun dönem hedeflerine ulaşmasında önemli bir etken olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar; hangi açıyla ele alınırsa alınsın, işletmeler açısından yarattığı olumlu sonuçlar (işgücü devrinin azalması, işe devamsızlıkların azalması, kişisel performansların artması ve benzeri) nedeniyle tüm işletmeler için oldukça büyük bir önem taşımaktadır. Bu durum çalışan-müşteri iletişiminin yoğun olarak gözlendiği turizm sektörü açısından da önem taşımaktadır.

Örgütsel bağlılık konusu literatürde genel olarak sıkça incelenmiş olmasına rağmen, turizm sektörü açısından konunun az sayıda çalışmada ele alındığı görülmektedir. Turizm sektöründe örgütsel bağlılığın çoğunlukla verimlilik, performans, iş doyumunu, işgücü devir hızı ve çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bazı araştırmalarda ise örgütsel bağlılık düzeyleri ve çalışanların demografik özellikleri incelenmiştir. Turizm sektörünün önemli bir yapısal özelliği olan mevsimsellik ve mevsimlik istihdam konuları ise örgütsel bağlılık açısından ele alınmamış bir alanı oluşturmaktadır.

Geçmiş çalışmalara ek olarak bu çalışmanın temel konusu olan mevsimlik istihdam ve bu türde istihdam edilenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri de incelenmelidir. Çünkü sürekli istihdam ile geçici istihdam birbirinden farklı özellikler ve sonuçlar içermektedir. Çalışmanın temel amacı mevsimsellik ve mevsimlik istihdamının neden ve sonuçlarını değerlendirmek ve çalışanlar üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Ancak mevsimsellik ve mevsimlik istihdamın yarattığı sonuçların tek

bir araştırma altında incelenmesi sağlıklı değildir. Bu nedenle mevsimlik istihdam ve örgütsel bağlılık konusu öncelikli araştırma konusu olarak belirlenmiş ve mevsimlik istihdamın sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini hangi açılardan ve ne oranda etkilediği sürekli istihdam edilenlerle karşılaştırılarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenmektedir.

Araştırmaya 323 çalışan katılmıştır. Bu çalışanlardan 170'i tüm yıl açık konaklama işletmelerinde sürekli istihdam edilmekte, 153'ü ise sezonluk faaliyet gösteren işletmelerde çalışmaktadır. Sürekli ve sezonluk istihdam edilen çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki farklar çalışmanın temel konusunu oluşturduğundan, çalışanlar arasındaki dağılımın dengeli olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların %61,9'u erkektir. 149 çalışan 30-39 yaş arasında yer almakta ve yine 140 çalışanın 6-10 yıl arası iş deneyimi bulunmaktadır. Katılımcıların %43,7'si lisans programından mezunken, %73,7'si turizm eğitimi aldığını belirtmiştir. Katılımcıların çoğu önbüro bölümünde görev almaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanlara göre turizm sektöründe mevsimselliğin en önemli nedeni iklime bağlı nedenler ile ücretli izinlerin belli aylarda yoğunlaşmasıdır. Çalışanlar açısından mevsimselliğin en önemli sonucu yoğunlaşma ile birlikte işletmelerdeki kapasite ve personel sorunları iken; mevsimselliğin olumsuz sonuçlarından en fazla etkilenen kesim turizm çalışanları olarak belirlenmiştir. Katılımcılar mevsimselliği önlemek için uygulanabilecek stratejiler konusunda sezon dışı fiyat indirimleri uygulaması ve pazar farklılaştırma faaliyetleri yürütmeyi önermektedir. Bu önerileri %23,5'lük oranla iç turizme yönelme stratejisi takip etmektedir.

323 çalışandan 203'ü turizm sektöründe çalışan meslekdaşlarını yeterince nitelikli bulmamaktadır. 205 çalışan mevsimlik çalışmanın bir tercih değil bir zorunluluk olduğunu savunmakta ve 238 kişi ise turizm sektöründe mevsimlik çalışan olmayı bir dezavantaj olarak gördüğünü belirtmiştir. Yalnızca bu veriler bile dikkate alındığında sektör çalışanlarının mevsimlik istihdam konusundaki memnuniyetsizlikleri anlaşılabilir. Ayrıca yalnızca sezonluk çalışanlara yöneltilen sorulara verilen cevaplar incelendiğinde 153 sezonluk çalışandan 117'si

sezonluk çalışma yerine sürekli istihdam edilmeyi tercih edeceğini ve 122'si sezonluk çalışarak iyi bir gelir elde edemediğini belirtmiştir.

Diğer yandan; çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesinde Allen ve Meyer'in hazırladığı 3 boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu ölçeğin araştırmada kullanılmak üzere seçilmesinin nedeni farklı sektör ve farklı konularda kullanılabilmesi ve güncelliğini halen koruyor olmasıdır. Ölçeğin araştırmaya uygunluğu çeşitli testlerle sınanmış ve sektöre uygunluğu kabul edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ölçeğinde bağımsız değişkenleri açıklayan ifadelerle uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa katsayısı sosyal bilimler alanında yürütülen çalışmalar için kabul edilebilir değerlerin üstünde çıkmıştır.

Araştırma kapsamında açıklanması hedeflenen bazı ilişkiler hipotezlere dönüştürülerek test edilmiştir. Buna göre;

- Tüm yıl faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri sezonluk çalışanlara oranla daha fazladır. Bu durum ikinci bölümde yer alan literatürü desteklemektedir.
- Sezonluk faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların devam bağlılıkları, tüm yıl çalışanlara oranla daha fazladır. Devam bağlılığında en önemli nedenin "çalışanın işini kaybetmesi durumunda karşılaşılabilecek maliyetleri düşünmesi" olduğundan sezonluk çalışanlarda bu duygunun daha yüksek düzeyde hissedildiği söylenebilmektedir.
- Tüm yıl faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların normatif bağlılığı sezonluk çalışanlara oranla daha fazladır.
- Şehir otelinde çalışanların duygusal bağlılığı kıyı otelinde çalışanlara oranla daha fazladır. Genel olarak şehir merkezinde faaliyet gösteren otellerin çoğunlukla tüm yıl açık oldukları gerçeği dikkate alındığında test sonuçlarında literatüre uygunluk söz konusudur.
- Kıyı otelinde çalışanlarda devam bağlılığı daha fazladır.
- Şehir otelinde çalışanların normatif bağlılığı kıyı otelinde çalışanlardan daha fazladır.
- Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile çalıştıkları işlemin sınıfı arasında bir ilişki yoktur.

- Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile çalıştıkları işletmenin şekli arasında bir ilişki yoktur.
- Kadın çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin erkek çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir.
- Erkek çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin kadın çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum toplumda erkeğin üstlendiği rollerle örtüşmektedir.
- Çalışanların duygusal bağlılığı medeni hallerine göre farklılık göstermemektedir.
- Evli çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin bekar çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Bu sonucun evli çalışanların ekonomik sorumluluklarının fazlalığı ve mevcut işini kaybetmesi durumunda kendisi ve sorumlu olduğu aile fertlerinin karşılaşacağı maliyetleri düşünmesi nedeniyle ortaya çıktığı düşünülmektedir.
- Çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ve devam bağlılığı düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş deneyimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuç; turizm sektöründeki çalışma koşullarını diğer sektörlerden farklı olması ile açıklanabilir. Genel olarak; farklı bir sektörde çalışan bir bireyin çalışma koşulları, terfi olanakları, işletmenin çalışana sunduğu olanaklar ile turizm sektöründe çalışan bir bireyin sahip olacağı olanaklar farklılık göstermektedir. Bu durum araştırma sonucunun diğer sektörlerdeki sonuçlarla benzerlik göstermemesinin nedenleri arasında yer almaktadır.
- Çalışanların devam bağlılıkları ile eğitim düzeyleri arasında bir ilişki vardır.
- Çalışanların devam bağlılıkları ile görevleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
- Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve çalıştıkları departman arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
- Turizm eğitimi almış çalışanların duygusal bağlılıklarının turizm eğitimi almayanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle; çalıştığı alanda daha önceden eğitim almış bir çalışan işine ve işletmesine duygusal olarak daha fazla bağlanmaktadır.
- Turizm eğitimi almamış çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin turizm eğitimi almış çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle; daha önce turizm eğitimi almamış ancak turizm sektöründe iş bulmuş bir çalışan, turizm eğitimi alan çalışanlara oranla daha fazla devam bağlılığı göstermektedir.

Bu sonuç yaptığı meslek için gereken eğitimi almayan bir bireyin mevcut işini kaybetmesi durumunda yeni bir iş bulma konusunda endişeli olduğunu açıklamaktadır.

- Tüm yıl çalışanların duygusal bağlılıklarının sezonluk çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir.
- Sezonluk çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin tüm yıl çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir.
- Tüm yıl çalışanların normatif bağlılıklarının sezonluk çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir.
- Çalışma biçimi ile yeni iş bulma olasılığı arasında bir ilişki vardır. Tüm yıl istihdam edilen çalışanların çoğu işine son verilmesi durumunda yeni bir iş bulacağına inanırken, sezonluk istihdam edilen çalışanların büyük kısmı yeni bir iş bulamayacağını düşünmektedir. Bu sonuç, istihdamın sürekliliğinin sağlanması gerektiği fikrini destekler niteliktedir.
- Kişinin işletmeye bağlılığını sağlayan faktörlerin sıralaması: duygusal bağlılık unsurları, devam bağlılığı unsurları ve normatif bağlılık unsurları olarak sıralanmaktadır. Diğer bir deyişle işletmeye bağlılığın büyük çoğunluğu duygusal unsurlara dayanmaktadır.
- Kişinin işe bağlılığını sağlayan faktörlerin sıralaması: duygusal bağlılık unsurları, devam bağlılığı unsurları ve normatif bağlılık unsurları olarak sıralanmaktadır. Diğer bir deyişle işe bağlılığın büyük çoğunluğu duygusal unsurlara dayanmaktadır.
- Kişinin şans verilse aynı işletmeyi seçmesini sağlayan faktörlerin sıralaması: duygusal bağlılık unsurları ve devam bağlılığı unsurları ile Sig. ,006 değeri ile normatif bağlılık unsurları olarak sıralanmaktadır. Diğer bir deyişle çalışanın şans verilse yine aynı işletmeyi seçmesinde duygusal unsurlar ağır basmaktadır.

Araştırma sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde mevsimlik istihdamın sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini önemli bir ölçüde etkilediği görülmektedir. Günümüzde herhangi bir işletmenin başarılı olmasını sağlayan unsurlar arasında insan kaynakları konusu giderek önem kazanmakta ve örgütsel başarı ile örgütün sahip olduğu insan kaynakları arasındaki sıkı ilişki çoğu çalışmada vurgulanmaktadır. Diğer bir deyişle; kişiler artık bir işletmede yalnızca görevlerini yerine getirmek için değil, işletmenin amaçlarına ulaşmasında katkıda bulunmak için işe alınmaktadırlar. Bununla birlikte yoğun rekabet ortamında ve

küresel bir dünyada faaliyetlerini sürdürmek zorunda olan işletmeler verimliliği artırma, pazardan daha fazla pay alabilme ve daha fazla gelir elde edebilme gibi koşulları yerine getirebilmek için insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanmak zorundadır. Çünkü işletme çalışanlarının eğitim düzeyi, bilgisi, deneyimi, performansı, verimliliği, motivasyonu, işine ve çalıştığı işletmeye bağlılığı gibi unsurlar işletmeler açısından rekabet üstünlüğü sağlayan unsurları oluşturmaktadır. Bu noktada işletmenin misyon ve vizyonunu kabullenme, işletmede çalışmaya devam etme isteği, işletmeyle özdeşleşme, işletmenin bir parçası olmak için çaba gösterme, işletme yatırım ve değerlerini korumaya çalışma gibi tutum ve davranışlarla doğrudan ilişkili olduğu savunulan örgütsel bağlılık konusunun önemi daha net anlaşılmaktadır.

Günümüzde işletmeler açısından doğru personeli işe almak ve bu personeli uzun yıllar işletmede tutmak günümüzde giderek zorlaşmaktadır. Çalışanların ekonomik beklentilerinin yanı sıra; çalışma koşulları, terfi olanakları, iş doyumu gibi konularda ve bununla birlikte işletmenin yapısına ilişkin çok sayıda beklentisi de bulunmaktadır. İşletmeler açısından tüm bu ve benzer koşulların çalışanlara sunulması ve çalışanların uzun yıllar işletmede kalmasının sağlanması kolay olmamaktadır. İşletmelerin çalışanlarını uzun yıllar ellerinde tutabilmelerinin cevabı örgütsel bağlılıkla açıklanmaktadır. Çünkü işletme personelinin örgütüne bağlı olarak çalışması ve örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek kendini işletmede ailenin bir ferdi gibi hissetmesi başarıyı da beraberinde getirmektedir. Diğer bir deyişle; yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların, bağlılığı olmayan ya da düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlara oranla daha yüksek bir performans ve verimlilikle çalıştıkları, işe devamsızlıklarının daha az olduğu ve işletmeye yönelik olumsuz tutum ve davranışlar göstermedikleri görülmektedir.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olma yukarıda yer verilen olumlu sonuçları nedeniyle turizm sektörü açısından da büyük önem taşımaktadır. Ancak araştırma sonuçları dikkate alındığında sektörün yapısal bir özelliği olan mevsimsellik ve mevsimlik istihdam sorununun çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ciddi bir oranda olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Turizm sektöründe istihdam edilen çalışanların çoğunluğunun sezonluk olarak istihdam edildiği düşünüldüğünde; bu sorunun mümkün olduğunca giderilmesi ve iş güvencesi ve kariyer planlama sorunları olmayan, işini seven, nitelikli, motivasyonu,

verimliliği ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olunması için gereken çalışmaların yapılması gerekliliği görülmektedir.

Turizm sektöründe mevsimselliğin etkilerini azaltmak ve mevsimlik istihdamın giderilmesi ile yüksek örgütsel bağlılığa sahip daha fazla çalışanın sektörde istihdam edilmesinin sağlanması için uygulanabilecek stratejiler işletme düzeyinde ve kamu sektörü düzeyinde uygulanabilirlikleri açısından mikro ve makro stratejiler olarak iki açıdan ele alınabilmektedir. Gerek yönetimler gerekse işletmeler tarafından alınabilecek bazı önlemler ve sıralanabilecek bazı öneriler aşağıda yer almaktadır.

İşletme düzeyinde uygulanabilecek ilk strateji işletmelerin ürün karmalarının yılın farklı mevsim, ay ya da günlerine göre değiştirilmesidir. Ürün karmasının değiştirilmesi işletmelerde sunulan hizmetlerin tür ve çeşitlerinin değiştirilmesi, ürün farklılaştırma ve farklı çekiciliklerin oluşturulması şeklinde ifade edilmektedir. Buna göre turizm işletmeleri düşük sezonda da talep yaratabilmek için yüksek sezonda sundukları ürün karmalarında değişiklikler yapmalıdır. Örneğin; yüksek sezonda deniz-güneş-kum turizmine yönelik faaliyet gösteren bir konaklama işletmesi, yaz mevsiminin bitmesi ve talebin azalmasıyla birlikte kış döneminde toplantı ve kongre merkezi olarak hizmet verebilmektedir. Bunun sağlanabilmesi için elbette ürün karmasındaki değişime paralel olarak pazarlama karmasında da değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Bu strateji ülkemizde sıklıkla gündeme gelmekle birlikte hedeflendiği gibi uygulanamamaktadır. Genellikle kıyı bölgelerinde ve yüksek sezonda faaliyet gösteren işletmeler, talebin düşmesi ve işletme yönetimi maliyetlerinin artması nedeniyle işletmelerini düşük sezonda kapamayı tercih etmektedir. Ayrıca ürün karmasındaki değişim arz olanaklarında da belli oranda değişimi zorunlu kılmaktadır. Örneğin; yüksek sezonda ağırlıklı olarak deniz-güneş-kum turizminde faaliyet gösteren bir işletmenin, düşük sezonda büyük kongre ve toplantılara ev sahipliği yapabilmesi bazı arz olanaklarına sahip olması ile mümkündür. Ülkemizde işletme sahipleri ve yöneticileri arz değişimini çoğu zaman olanaksız ya da maliyetli bulmaları nedeniyle bu konuda isteksiz davranmaktadır. Bu stratejinin uygulanması için işletmelerin kuruluş aşamasında belli stratejileri belirlemeleri gerekmektedir. Ülkemiz açısından yeni açılan turizm destinasyonları ve işletmelerin bu koşullara dikkate alınarak oluşturulması ve kamu yönetimi tarafından belli kurallar açısından kontrol edilmesi gerekmektedir.

Arz dışında talebin yönetimi ile de mevsimselliğin etkilerini azaltma konusunda çalışmalar yapılmalıdır. Bir turizm işletmesine yönelik talebin düşük olduğu dönemlerde fiyat indirimlerinin uygulanması da sıklıkla denenen stratejiler arasında yer almaktadır. Fiyat farklılaştırma olarak da adlandırılan bu durum fiyat indirimleri ile kimi tüketicilerin yüksek sezon yerine düşük sezonda işletmeye çekilmesini hedeflemektedir. Ancak talebi düşük sezona kaydırabilmek için fiyat seviyesinin aşırı düşürülmesi işletmeler arası fiyat savaşlarına ve tüketicilerin düşük fiyata alışmalarına neden olmaktadır. Bu stratejinin uygulanmasında dikkat edilecek bir diğer unsur düşük sezondaki fiyat indirimlerinin işletmenin mali yapısı ve imajını zedelememesidir. Yine bu stratejinin başarılı olabilmesi ve hedeflenen müşteri profilinin işletmeye çekilebilmesi ürün çeşitlendirme, tutundurma ve tanıtımda başarılı olunması ile mümkündür.

Okul tatilleri ve ücretli tatillerin yeniden düzenlenmesi de mevsimselliği azaltıcı stratejiler arasında yer almaktadır. Özellikle çok uzun olan yaz tatillerinin kış aylarına yayılmasını sağlamak eğitim kurumlarının programlarını yenilemesini gerektirmektedir. Ancak bu strateji çoğu ülkede uygulanamamaktadır. Uygulanabilirlik açısından daha gerçekçi olan bir diğer strateji ise ücretli yıllık izin dönemlerinin değiştirilmesidir. Çalışan personelin yılda bir kere ve yılın sadece belli bir döneminde izne çıkabilmesi mevsimlik yoğunlaşmayı da fazlasıyla yaratan bir unsurdur. Ücretli tatillerin yılın 12 ayına dağıtılması, düşük sezonda izne çıkmak isteyenlerin tatil kredilerinden faydalandırılması ya da düşük sezonda izin kullanmanın özendirilmesi gibi öneriler ülkemizde henüz rağbet görmemektedir.

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde her bireyin turizm faaliyetlerinden yararlanma olanağının olmadığı düşünüldüğünde, düşük sezonda sosyal turizmin kamu sektörü tarafından teşvik edilmesi de mevsimselliğin etkilerini azaltıcı bir strateji olarak görülmektedir.

Kamu sektörünün mevsimselliğin azaltılması yönünde yatırım teşviklerini kullanması da mümkündür. Özellikle yılın tamamında faaliyet gösterebilecek turizm işletmeleri kurmayı hedefleyen yatırımcılara ekstra teşviklerin sunulması ve sezon dışı turizm faaliyetlerinin artırılmasının özendirilmesi bir diğer stratejidir.

Mevsimlik istihdamın mümkün olduğunca azaltılmasına yönelik olarak önerilebilecek ilk strateji farklı turizm sezonlarında faaliyet gösteren işletmelerin ortak bir anlaşma çerçevesinde personel değişimi programı uygulamasıdır. Örneğin; Türkiye’de yaz aylarında faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanlarının sezon sonunda işten çıkarılması yerine, kış aylarında faaliyet gösteren turistik destinasyonlardaki işletmelere yönlendirilmesi hem sezonluk istihdam oranını azaltacak hem de işletmeler açısından personel sıkıntısını en alt düzeye indirecektir. Bu stratejinin uygulanabilirliği turizm işletmeleri arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesine ve bu konuda ortak bir politika izlenmesine bağlıdır.

Sezonluk istihdamın çalışan açısından yarattığı en büyük sorunların başında iş güvencesinin olmayışı gelmektedir. Sezon bitiminde işine son verileceğini bilen bir çalışanın çalıştığı işletmeye bağlanması da mümkün olmamaktadır. Bu nedenle sezonluk dahi olsa çalışanlara bir sonraki dönemde iş garantisi verilmesi örgütsel bağlılık düzeyini olumlu yönde etkileyecektir. Bu durum hem çalışanın iş güvencesi sorununu hem de işverenin her sezon başında yeni personel arama, işe alma ve eğitime gibi sorunlarını çözüme ulaştıracaktır. Bu stratejinin uygulanabilmesi için örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmanın turizm sektörünün gelişimi ve işletmeler açısından yarattığı olumlu sonuçların yöneticiler tarafından da bilinmesi gerekmektedir. Bu nedenle turizm işletmeleri yöneticilerinin bu konuda gerekli eğitimi almaları sağlanmalıdır.

Turizm sektöründe istihdam edilen çalışanların genel sorunlarından birisi de sigortasız çalışmadır. Bu durum özellikle sezonluk çalışanlarda daha fazla görülmekte ve çalışanı olumsuz yönde etkilemektedir. Sigortasız ve sezonluk olarak çalıştırılan bir birey hem iş hukukundan doğan haklarından faydalanamamakta hem de herhangi bir açıklama yapılmaksızın işveren tarafından işten çıkarılabilmektedir. Ayrıca sektördeki istihdam oranı da bu nedenle net olarak bilinmemektedir. Bu durumun çözülmesi için kamu sektörünün ciddi sonuçlar üretmesi ve kararlılıkla bunları uygulaması gerekmektedir.

Sonuç olarak, turizm sektöründe mevsimsellik ve buna bağlı olarak gelişen mevsimlik istihdam günümüzde halen çözüm bulunamayan bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, Türkiye gibi gelişmekte olan ve turizm sektörünün ülke ekonomisinde önemli bir gelir sağlayıcı olduğu ülkelerde bu sorunun

giderilebilmesi için gerekli olan önlemler yeterince ele alınmamakta ve mevsimselliği yapısal bir özellik olarak benimseme ve olumsuz sonuçlarını da kabul etme stratejisi uygulanmaktadır. Oysa farklı birçok turistik destinasyon geçmişten günümüze kadar çeşitli stratejilerle mevsimselliğin etkilerini azaltmaya çalışmış ve bu çalışmalar sonucu önemli sayılabilecek düzeyde olumlu sonuçlara ulaşmıştır. Diğer bir deyişle; mevsimselliğin yönetimi ve mevsimlik istihdam sorunlarının giderilmesi konusunda kamu ve özel sektör düzeyinde başvurulabilecek yönetim stratejilerinin var olduğu ve bu stratejilerin farklı destinasyonlarca değişik düzeylerde uygulanabildiği görülmektedir. Bu nedenle ülkemizde gerekli bir takım kamusal çalışmaların düzenlenmesi ve birçok konuda kamu-özel sektör işbirliğinin sağlanması ile turizm sektörünün hızlı ve sürdürülebilir gelişiminin sağlanacağı ve sektör çalışanlarının sorunlarının azaltılarak, daha başarılı, verimli, işine ve işletmesine bağlı çalışanlara sahip olunabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Açıklın, A. (1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*. Ankara: Pegem.

Akat, Ö. (2000). *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*. Bursa: Ekin Kitabevi.

Angelo, M. R. and Vladimir, A. N. (2001). *Hospitality Today: An Introduction*. Fourth Edition. Michigan: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.

Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

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

Baum, T. and Lundtorp, S. (2001). *Seasonality in Tourism: An Introduction*. Book Chapter in Seasonality In Tourism Edited By Tom Baum and Svend Lundtorp, Oxford: Pergamon-Elsevier Science, pp:1-4.

Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Butler, W.R. (2001). *Seasonality in Tourism: Issues and Implications*. Book Chapter in Seasonality In Tourism Edited By Tom Baum and Svend Lundtorp, Oxford: Pergamon-Elsevier Science, pp:5-22.

Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı – İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Coakes, S. J. and Steed L. G. (2001). *SPSS Analysis Without Anguish*. Australia: John Wiley and Sons Inc.

Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace-An Integrative Approach*. United States of America: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.

Cooper, C. and Wahab, S. (2001). *Tourism's Approach to Sustainability: Conclusion*, Ed. Salah Wahab and Chris Cooper, *Tourism in the Age of Globalisation*,. London: Routledge, pp. 319-333.

Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. and Wanhill, S. (2005). *Tourism Principles and Practice*. Third Edition. England: Pearson Education Limited.

Çavuş, Ş. (2005). "Bölüm: 1 İş Analizi ve İş Tasarımı", Ed: Cengiz Demir, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, ss: 1-46, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Denizer, D., Tetik, N., Akoğlan, M. Yeşiltaş, M. ve Kozak, M. (1995). *Otel İşletmeciliği – Kavramlar – Uygulamalar*. Ankara: Anatolia Yayıncılık.

Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*. 8th Edition. New Jersey: Gary Prentice Hall.

Drucker, P.F. (1994). *Kapitalist Ötesi Toplum*, Çeviren: Belkıs Çorakçı, İstanbul: İnkılâp Kitabevi.

Dura, C. ve Atik, H. (2002). *Bilgi Toplumu Bilgi Ekonomisi Ve Türkiye*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Erkan, H. (1998). *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, 4. Baskı, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Gee, C. Y. (1994). *International Hotel Management*. Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.

Getz, D. (2004). *Family Business in Tourism and Hospitality*. United States of America: CABI Publishing

Go, F. M., Monachello, M. L. and Baum, T. (1996). *Human Resources Management In the Hospitality Industry*. USA: John Wiley and Sons Inc.

Goeldner, C. R. and Ritchie, J. R. B. (2003). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. Ninth Edition. United States of America: John Wiley and Sons Inc.

Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.

Hançer, M. (2004). "Bölüm: 7 Turizmde İnsan Kaynakları ve Eğitimi", Ed: Atilla Yüksel ve Murat Hançer, *Turizm İlkeler ve Yönetim*, ss:309-318, Ankara: Turhan Kitabevi.

Hinch, T. (2003). *Aspects of Tourism 13: Sport Tourism Development*. United States of America: Channel View Publications.

ILO – International Labour Organization (2001). *Sectoral Activities Programme – Report for Discussion at the Tripartite Meeting on the Human Resources Development, Employment and Globalization in the Hotel, Catering and Tourism Sector*, International Labour Office, Geneva.

İçöz, O. (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama – İlkeler ve Uygulamalar*. Ankara: Turhan Kitabevi.

İçöz, O. (2005a). *Hizmet Pazarlaması*. Ankara: Turhan Kitabevi.

İçöz, O. (2005b). *Turizm Ekonomisi*. 3.Bası. Ankara: Turhan Kitabevi.

İçöz, O., Var, T. ve İlhan, İ. (2002). *Turizm Planlaması*. Ankara: Turhan Kitabevi.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.

Jerris, L. A. (1999). *Human Resource Management For Hospitality*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım LTD. ŞTİ.

Kasavana, L. M. and Brooks, R. M. (1995). *Front Office Procedures*. Fourth Edition. Michigan: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.

Kennedy, E. and Deegan, J. (2001). *Seasonality in Irish Tourism, 1973-1995*. Book Chapter in *Seasonality In Tourism* Edited By Tom Baum and Svend Lundtorp, Pergamon-Elsevier Science, Oxford, pp:51-74.

Kılıç, C. (2000). *Turizm Sektöründe İstihdamın Niteliğini Etkileyen Faktörler ve Türkiye’de Beş Yıldızlı Otellerin Analizi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Koçak, N. (1999). *Yiyecek – İçecek Hizmetleri Yönetimi -1-*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

Kozak, M. A. (2002). “*Yedinci Bölüm: İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Ed: Nazmi Kozak, *Otel İşletmeciliği*, ss: 247-276, Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, M. A. (2004). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi & Örnek Olaylar*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace- Theory, Research and Application*. United States of America: Sage Publications.

Mill, R. C. and Morrison, A. M. . (2002). *The Tourism System*. Fourth Edition. United States of America: Kendall / Hunt Publishing Company.

Olalı, H. (1968). *Ege Bölgesi Turizmi ve Turizmin Mevsimlik Karakteri*. İzmir: Bornova Ege Üniversitesi Matbaası.

Olalı, H. ve Timur, A. . (1988). *Turizm Ekonomisi*. İzmir: Ofis Ticaret Matbaacılık Şti.

Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.

Pasqualini, J.P. and Jacquot, B. (1991). *Tourismes*. Paris: Aubin Imprimeur.

Poon, A. (1996). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. 3rd Edition, Wallingford, UK: Cab International.

Riley, M. (1996). *Human Resource Management in the Hospitality and Tourism Industry*. Second Edition, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Riley, M. (2002). *Aspects of Tourism 6: Tourism Employment: Analysis and Planning*. Channel View Publications.

Tanke, M. L. (2001). *Human Resources Management For the Hospitality Industry*, Second Edition, USA: Delmar-Thomson Learning.

Tisdell, C. A. (2001). *Tourism Economics, The Environment and Development: Analysis and Policy*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing Limited.

Toffler, A. and Toffler, H. (1996). *Yeni Bir Uygarlık Yaratmak / Üçüncü Dalganın Politikası*. Çeviren: Zülfü Dicleli. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.

Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, A. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tütüncü, Ö. (2001). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Usta, Ö. (2001). *Genel Turizm*. İzmir: Anadolu Matbaacılık.

Wertner, H. and Klein, S. (1999). *Information Technology and Tourism – A Challenging Relationship*. Wien: Springer – Verlag.

Woods, R. H. (1997). *Human Resource Management*. Second Edition, Michigan: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.

MAKALELER

Acton, T. and Golden, W. (2003). Training the Knowledge Worker: A Descriptive Study of Training Practices in Irish Software Companies, *Journal of European Industrial Training*, 27(2/3/4): 137-146.

Allen, N. J. and Grisaffe, D. B. (2001). Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions Mapping the Linkages, *Human Resource Management Review*, 11: 209-236.

Allen, R., Dawson, G., Wheatley, K. and White, C. S. (2004). Diversity Practices – Learning Responses for Modern Organizations, *Development and Learning in Organizations*, 18(6): 13-15.

Appelbaum, S. H., Everard, A. and Hung, L. T. S. (1999). Strategic Downsizing: Critical Success Factors, *Management Decision*, 37(7): 535-552.

Appelbaum, S. H. and Donia, M. (2001). The Realistic Downsizing Preview: A Management Intervention in the Prevention of Survivor Syndrome (Part II), *Career Development International*, 6(1): 5-19.

Bar, H. A. and Berman, G. S. (1992). The Dimensions of Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 13: 379-387.

Bar-On, R.R. (1999). The Measurement of Seasonality and Its Economic Impacts, *Tourism Economics*, 5(4): 437-458.

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

Beck, K. and Wilson, C. (2000). Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure, *Journal of Vocational Behavior*, 56: 114-136.

Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, O. M. and Gilbert, N. L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance, *Academy of Management Journal*, 39(2): 464-482.

Beheshti, H. M. and Bures, A. L. (2000). Information Technology's Critical Role in Corporate Downsizing, *Industrial Management & Data Systems*, 100(1): 31-35.

Benkhoff, B. (1997). Disentangling Organizational Commitment – The Dangers of the OCQ for Research and Policy, *Personnel Review*, 26(1/2): 114-131.

Berry, S. and Ladkin, A. (1997). Sustainable Tourism: A Regional Perspective, *Tourism Management*, 18(7): 433-440.

Chang, H. T., Chi, N. W. and Miao, M. C. (2007). Testing the Relationship Between Three-Component Organizational / Occupational Commitment and Organizational / Occupational Turnover Intention Using a Non-Recursive Model, *Journal of Vocational Behavior*, 70: 352-368.

Chen, C. F. (2006). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Flight Attendants' Turnover Intentions: A Note. *Journal of Air Transport Management*, 12: 274-276.

Chen, Z. X., Tsui, A. S. and Farh, J. L. (2002). Loyalty to Supervisor vs. Organizational Commitment: Relationship to Employee Performance in China, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 339-356.

Chen, Z. X. and Francesco, A. M. (2003). The Relationship Between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China, *Journal of Vocational Behavior*, 62: 490-510.

Chiu, W. C. K. and Catherine, N. W. (1999). Women-Friendly HRM and Organizational Commitment: A Study Among Women and Men of Organization in Hong Kong, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(4): 485-503.

Churchward, J. and Riley, M. (2002). Tourism Occupations and Education: An Exploration Study, *International Journal of Tourism Research*, 4: 77-86.

Cross, B. and Travaglione, A. (2004). The Times They are A-Changing: Who Will Stay and Who Will Go in a Downsizing Organization?, *Personel Review*, 33(3) 275-290.

Cohen, A. (2007). Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 17 (3): 336-354.

Cunado, J., Gil-Alana, L.A. and Perez de Gracia, F. (2004). Modeling monthly Spanish Tourism: A Seasonal Fractionally Integrated Approach, *Tourism Economics*, 10(1): 79-94.

Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2): 153-168.

Dawley, D. D., Stephens, R. D. and Stephens, D. B. (2005). Dimensionality of Organizational Commitment in Volunteer Workers: Chamber of Commerce Board Members and Role Fulfillment, *Journal of Vocational Behavior*, 67: 511-525.

D'netto, B. and Sohal, A. S. (1999). Human Resource Practices and Workforce Diversity: An Empirical Assessment, *International Journal of Manpower*, 20(8): 530-547.

- Deng, J., King, B. and Bauer, T. (2002). Evaluating Natural Attractions for Tourism, *Annals of Tourism Research*, 29(2): 422-438.
- Dillon, T. (2000). Employment and Wages: The Travel Industry in Montana, *The University of Montana Travel Research Program Technical Report*, July, 2000-1: 1-9.
- Drennan, J. and Mc-Coll-Kennedy, J. R. (2003). The Relationship Between Internet Use and Perceived Performance in Retail and Professional Service Firms, *Journal of Services Marketing*, 17(3): 295-311.
- Drumm, H. J. (1995). The Paradigm of a New Decentralization – Its Implications for Organization and HRM, *Employee Relations*, 17(8): 29-45.
- Duan, Y., Mullins, R., Hamblin, D., Stanek, S., Sroka, H., Machado, V. and Araujo, J. (2002). Addressing ICTs Skill Challenges in SMEs: Insights from Three Country Investigations, *Journal of European Industrial Training*, 26(9): 430-441.
- Dubin, R., Champoux, J. E. and Porter, L. W. (1975). Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers, *Administrative Science Quarterly*, 20: 411-421.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2): 210-219.
- Duvall, C. K. (1999). Developing Individual Freedom to Act Empowerment in the Knowledge Organization, *Participation & Empowerment: An International Journal*, 7(8): 204-212.
- Erdheim, J., Wang, M. and Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five Personality Construct to Organizational Commitment, *Personality and Individual Differences*, 41: 959-970.
- Farrer, J. (2004). A Practical Approach to Diversity, *Industrial and Commercial Training*, 36(4): 175-177.

Franceschini, F., Galetto, M., Pignatelli, A. and Varetto, M. (2003). Outsourcing: Guidelines for a Structured Approach, *Benchmarking: An International Journal*, 10(3): 246-260.

Fraser, J., Fraser, N. and McDonald, F. (2000). The Strategic Challenge of Electronic Commerce, *Supply Chain Management: An International Journal*, 5(1): 7-14.

Gautam, T., Dick, R. V. and Wagner, U. (2004). Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts, *Asian Journal of Social Psychology*, 7: 301-315.

Gennard, J. (1998). Labour Government: Change in Employment Law, *Employee Relations*, 20(1): 12-25.

Getz, D. and Nilsson, P.A. (2004). Responses of Family Businesses to Extreme Seasonality in Demand: The Case of Bornholm, Denmark. *Tourism Management*, 25: 17-30.

Gill, S. and Davidson, M. J. (2001). Problems and Pressures Facing Lone Mothers in Management and Professional Occupations – A Pilot Study, *Women in Management Review*, 16(8): 383-399.

Goh, C. and Law, R. (2002). Modeling and Forecasting Tourism Demand for Arrivals with Stochastic Nonstationary Seasonality and Intervention, *Tourism Management*, 23: 499-510.

Goulding, P.J. (2006). Reasons to Trade Seasonally: A Motivation and Influence Paradigm of Scottish Seasonal Tourism Businesses, *The Third Graduate Research in Tourism Conference, Proceedings Book*, May 25-28 2006, Çanakkale, Turkey: 100-120.

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi, *Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, Ocak, 2(1): 37-55.

Hall, D. T., Schneider, B. and Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification, *Administrative Science Quarterly*, 15: 176-190.

Hamilton, J.M. and Lau, M. A. (2004). The Role of Climate Information in Tourist Destination Choice Decision-Making, *Centre for Marine and Climate Research Working Paper FNU: 56*, November 25, Hamburg University, Germany: 1-35.

Heshizer, B. P., Martin, H. J. and Wiener, Y. (1991). Normative Commitment and Instrumental Attachment as Intervening Variables in the Prediction of Union Participation, *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(4): 532-549.

Higham, J. and Hinch, T. (2002). Tourism, Sport and Seasons: The Challenges and Potential of Overcoming Seasonality in the Sport and Tourism Sector, *Tourism Management*, 23: 175-185.

Hinch, T.D. and Jackson, E.L. (2000). Leisure Constraints Research: Its Value as a Framework for Understanding Tourism Seasonability, *Current Issues in Tourism*, 3 (2): 87-106.

Hjalager, A. M. and Andersen, S. (2001). Tourism Employment – Contingent Work or Professional Career?, *Employee Relations*, 23(2): 115-129.

Horstman, B. (1999). Decentralised and Deregulated Australian Industrial Relations: The Effects on HRM and IR in Small Enterprises, *Employee Relations*, 21(3): 325-340.

İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, *D.E.Ü. İ.İ.B.F Dergisi*, 15(1): 13-22.

Jang, S.S. (2004). Mitigating Touris Seasonality, *Annals of Tourism Research*, 31 (4): 819-836.

Jolliffe, L. and Farnsworth, R. (2003). Seasonality in Tourism Employment: Human Resource Challenges, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(6): 312-316.

Kennedy, L.E. (1999). Seasonality in Irish Tourism: 1973 – 1995, *Tourism Economics*, 5 (1): 25-47.

Ketchand, A. A. and Strawser, J. R. (1998). The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience Related Differences in a Public Accounting Setting, *Behavioral Research in Accounting*, 10: 109-137.

Key, S. and Popkin, S. J. (1998). Integrating Ethics into the Strategic Management Process: Doing Well by Doing Good, *Management Decision*, 36(5): 331-338.

Kilcullen, M. and Kooristra, J. O. (1999). At Least Do No Harm: Sources on the Changing Role of Business Ethics and Corporate Social Responsibility, *Reference Services Review*, 27(2): 158-178.

Kitapçı, H. (2006). TKY'de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi, *Bilgi*, Güz, 39: 73-86.

Koç, E. and Altınay, G. (2007). An Analysis of Seasonality in Monthly Per Person Tourist Spending in Turkish Inbound Tourism From a Market Segmentation Perspective, *Tourism Management*, 28(1): 227-237.

Koenig, N. and Bischoff, E.E. (2004). Analyzing Seasonality in Welsh Room Occupancy Data, *Annals of Tourism Research*, 31(2): 374-392.

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1): 219-242.

Krakover, S. (2000). Partitioning Seasonal Employment in the Hospitality Industry, *Tourism Management*, 21: 461-471.

Kumar, S. (2003). Managing Human Capital Supply Chain in the Internet Era, *Industrial Management & Data Systems*, 103(4): 227-237.

Kuşlivan, S. ve Kuşlivan, Z. (1998). Turizmde Mevsimsellik: Nedenleri, Sonuçları ve Yönetimi, *Pazarlama Dünyası*, 12 (69): 18-29.

- La, K. V. and Kandampully, J. (2002). Electronic Retailing and Distribution of Services: Cyber Intermediaries that Serve Customers and Service Providers, *Managing Service Quality*, 12(2): 100-116.
- Lai, P. C. and Baum, T. (2005). Just-in-time Labour Supply in the Hotel Sector, *Employee Relations*, 27(1): 86-102.
- Lee, C. and Moreo, P. J. (2007). What Do Seasonal Lodging Operators Need to Know About Seasonal Workers?, *International Journal of Hospitality Management*, 26(1): 148-160.
- Lee-Ross, D. (1998). The Reliability and Rational of Hackman and Oldham's Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Model among Seasonal Hotel Workers, *International Journal of Hospitality Management*, 17: 391-406.
- Leiper, N. (1999). A Conceptual Analysis of Tourism-Supported Employment which Reduces the Incidence of Exaggerated, Misleading Statistics About Jobs, *Tourism Management*, 20: 605-613.
- Lim, C. and McAleer, M. (2001). Monthly Seasonal Variations – Asian Tourism to Australia, *Annals of Tourism Research*, 28(1): 68-82.
- Liu, A. and Wall, G. (2005). Human Resources Development In China, *Annals of Tourism Research*, 32(3): 689-710.
- Liu, A. and Wall, G. (2006). Planning Tourism Employment: A Developing Country Perspective, *Tourism Management*, 27: 159-170.
- Long, L. K. and Smith, R. D. (2004). The Role of Web-based Learning in HR Development, *Journal of Management Development*, 23(3): 270-284.
- Lundtorp, S., Rassing, C.R., Wanhill, S. (1999). The Off-Season is "No Season" : The Case of the Danish Island of Bornholm, *Tourism Economics*, 5(1): 49-68.

Marchante, A. J., Ortega, B. and Pagan, R. (2006). Determinants of Skill Shortages and Hard-to-fill Vacancies in the Hospitality Sector, *Tourism Management*, 27(5): 791-802.

Marshall, K. (1999). La Saisonnalité de L'emploi. L'observateur Economique Canadien, *Statistique Canada*, No: 11-010—XPB au catalogue, May: 1-10.

Maxwell, G. and Steele, G. (2003). Organizational Commitment: A Study of Managers in Hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(7): 362-369.

McCole, P., Morrow, T., Ponsonby, S. and Kelly, B. (2001). The Potential Training Impact of Technology on SMEs in Northern Ireland, *Journal of European Industrial Training*, 25(2-3-4): 90-97.

McCuiston, V. E. and Wooldridge, B. R. (2004). Leading the Diverse Workforce – Profit, Prospects and Progress, *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(1): 73-92.

McDonald, M. H. B., Chernatony, L. and Harris, F. (2001). Corporate Marketing and Service Brands – Moving Beyond the Fast-moving Consumer Goods Model, *European Journal of Marketing*, 35(3/4): 335-352.

McDonald, D. J. and Makin, P. J. (2000). The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff, *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2): 84-91.

Mchugh, M. (1997). The Stress Factor: Another Item for the Change Management Agenda?, *Journal of Organizational Change*, 10(4): 345-362.

Meyer, J. P. and Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace-Toward a General Model, *Human Resource Management Review*, 11: 299-326.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Toponlnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of

Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-52.

Mottaz, C. J. (1986). An Analysis of the Relationship Between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups, *Journal of Vocational Behavior*, 28(3): 214-228.

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

Mowday, R. T. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 8(4): 387-401.

Nadal, J. R., Font, A. R. and Rossello, A. J. (2004). The Economic Determinants of Seasonal Patterns, *Annals of Tourism Research*, 31(3): 697-711.

Namasivayam, K. and Zhao, X. (2007). An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationship Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India, *Tourism Management*, 28: 1212-1223.

Ng, T. W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., Dejoy, D. M. and Wilson, M. G. (2006). Effects of Management Communication, Opportunity for Learning, and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 68: 474-489.

Obeng, K. and Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study, *Journal of the Transportation Research Forum*, 57(2): 83-98.

Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanması ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10: 403-428.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2): 113-130.

Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D. ve Karaa, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2): 77-96.

Öztürk, M. ve Tengilimoğlu, D. (2006). Örgütsel Küçülmenin İşgörenlere Etkisi: Bir Kamu Hizmet Sektörü Uygulaması, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 34-50.

Phillips, A. and Rollin, C. (1997). Finding the Right Direction: Using Career Development Workshops in Managing Change, *Career Development International*, 2(4): 152-156.

Powell, D. M. and Meyer, J. P. (2004). Side-bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 65: 157-177.

Price, J. L. (1997). Handbook of Organizational Management, *International Journal of Manpower*, 18: 303-558.

Pull, K. (2002). The Comparative Attractiveness of International Business Locations: The Role of Labor Law, *Management Decision*, 40(7): 647-654.

Purcell, K. (1996). The Relationship Between Career and Job Opportunities: Women's Employment in the Hospitality Industry as a Microcosm of Women's Employment, *Women in Management Review*, 11(5): 17-24.

Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited, *The Academy of Management Review*, 12(3): 460-471.

Rohitratana, K. (2002). SA 8000: A Tool to Improve Quality of Life, *Managerial Auditing Journal*, 17(1-2): 60-64.

Rubin, B. A. and Brody, C. J. (2005). Contradictions of Commitment in the New Economy: Insecurity, Time, and Technology, *Social Science Research*, 34: 843-861.

Rusbult, C. A. and Farrel, D. (1983). A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments, *Journal of Applied Psychology*, 68(3): 429-438.

Sagie, A. (1998). Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look, *Journal of Vocational Behavior*, 52: 156-171.

Schabracq, M. J. and Cooper, C. L. (2000). The Changing Nature of Work and Stress, *Journal of Managerial Psychology*, 15(3): 227-241.

Scheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, *Administrative Science Quarterly*, 16: 143-150.

Schweng, C. R. (1986). Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action, *Academy of Management Review*, 11(2):298-310.

Schweper, C. H. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce, *Journal of Business Research*, 54: 39-52.

Scotter, J. R. V. (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment, *Human Resource Management Review*, 10(1): 79-95.

Selmer, J. (2001). Human Resource Management in Japan: Adjustment or Transformation?, *International Journal of Manpower*, 22(3): 235-243.

Shaw, J. D., Delery, J. E. and Abdulla, M. H. A. (2003). Organizational Commitment and Performance Among Guest Workers and Citizens of an Arab Country, *Journal of Business Research*, 56: 1021-1030.

Singh, S. (1997). Developing Human Resources for the Tourism Industry with Reference to India, *Tourism Management*, 18(5): 299-306.

Stovel, M. and Bontis, N. (2002). Voluntary Turnover: Knowledge Management – Friend or Foe?, *Journal of Intellectual Capital*, 3(3): 303-322.

Subramaniam, N., McManus, L. and Mia, L. (2002). Enhancing Hotel Managers' Organizational Commitment: An Investigation of the Impact of Structure, Need for Achievement and Participative Budgeting, *Hospitality Management*, 21: 303-320.

Swales, S. (2002). Organizational Commitment: a Critique of the Construct and Measures, *International Journal of Management Review*, 4(2): 155-178.

Szivas, E., Riley, M. and Airey, D. (2003). Labor Mobility Into Tourism Attraction and Satisfaction, *Annals of Tourism Research*, 30(1): 64-76.

Thornhill, A., Lewis, P., Saunders, M. N. K. (1996) The Role of Employee Communication in Achieving Commitment and Quality in higher Education, *Quality Assurance in Education*, 4(1): 12-20.

Toksöz, G. A. (2005). Küreselleşme ve Kadın Emeğinin Göçü. *Türk-İş Dergisi*, 366: 63-65.

Tsitouras, A. (2004). Adjusted Gini Coefficient and “Months Equivalent” Degree of Tourism Seasonality: A Research Note. *Tourism Economics*, 10(1): 95-100.

Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2): 146-169.

Valentine, S., Godkin, L. and Lucero, M. (2002). Ethical Context: Organizational Commitment and Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 41: 349-360.

Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir

Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1): 395-412.

Wasti, S. A. (2002). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context, *International Journal of Intercultural Relations*, 26: 525-550.

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

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3):418-428.

Wong, Y. T., Ngo, H. Y. and Wong, C. S. (2002). Affective Organizational Commitment of Workers in Chinese Joint Ventures, *Journal of Managerial Psychology*, 17(7): 580-598.

Wong, K. K. F. (2004). Industry-specific and General Environmental Factors Impacting on Hotel Employment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(5): 287-293.

Woodd, M. (1997). Human Resource Specialists – Guardians of Ethical Conduct?, *Journal of European Industrial Training*, 21(3): 110-116.

WTTC- World Travel and Tourism Council. (2006). *Executive Summary: Travel and Tourism Climbing to New Heights*, The 2006 Travel and Tourism Economic Research.

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

Wyer, P., and Mason, J. (1999). Empowerment in Small Businesses, *Participation & Empowerment: An International Journal*, 7(7): 180-193.

Yousef, D. A. (1998). Satisfaction with Job Security as A Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in A Multicultural Environment, *International Journal of Manpower*, 19(3): 184-194.

TEZLER

Yağcı, K. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, B. S. (2005). *Bilgi Teknolojilerinin Turizm İşletmelerinin Faaliyetlerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İNTERNET KAYNAKLARI

Ata, N. (2006). Türkiye’de Kadınların işgücüne Katılma Oranı Erkeklerin Ancak Üçte Biri Kadardır, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, İşveren Dergisi, Ocak 2006, Erişim Adresi: http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1350&id=72 (12/07/2007).

Baltaş, Z. (2001). Geride Kalan Sendromu ve Çözüm Önerileri, Kaynak Dergisi, Sayı: 6, Nisan – Haziran, Erişim Adresi: <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=74&SAYI=6> (30/05/2007).

Bender, O., Schumacher, K. P. and Stein, D. (2005). *Measuring Seasonality in Central Europe’s Tourism – How and for What ?*. Competence Center of Urban and Regional Planning Proceedings, 22 – 25 / February / 2005, Erişim Adresi: www.corp.at (or) http://mmp-tk1.kosnet.com/corp/archiv/papers/2005/CORP2005_BENDER.pdf (31/07/2008)

De Raaf, S., Kapsalis, C. and Vincent, C. (2003). Seasonal Employment and Reliance on Employment Insurance: Evidence From the SLID. The Earnings Supplement Project, Social Research and Demonstration Corporation Working

Paper Series 03-04, Erişim Adresi: http://www.srdc.org/French/publications/deraaf_kapsalis_vincent_f.htm (17/03/2006).

Dinçer, M. Z., Dinçer, F. İ., Ertuğrul, S. M., Turan, T. G., Güngör, A. ve Tekeli, N. (2007). Turizm Sektöründe Uluslararası Çalışma Örgütü Normlarının Önemi ve Bu Normların Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, UÇÖ Türkiye Temsilciliği ve Turizm Bakanlığı Tarafından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma, Erişim Adresi: <http://iibf.kou.edu.tr/ceko/armaganlar/turanyazgan/13.pdf> (11/07/2007).

Gediz, B. ve Yalçinkaya, H. (2007). Türkiye'de İstihdam-İşsizlik ve Çözüm Önerileri: Esneklik Yaklaşımı, Erişim Adresi: <http://paribus.tr.googlepages.com/gediz3.doc> (08/06/2007).

İşkur - İş ve işçi Bulma Kurumu (2007). Türkiye İş Kurumu İşlemler El Kitabı, 7. Bölüm, İşgücü Piyasası Bilgileri ve İşveren Bağlantı Hizmetleri, Erişim Adresi: <http://www.iskur.gov.tr/mydocu/iskurelkitabi/7/%C4%B0%C5%9E%20LEMLER%20EL%20K%C4%B0TABI%20EN%20SON%207.b%C3%B6l%C3%BCm.doc> (17/07/2007).

Milliyet Gazetesi (1999). *Turizmin "17" Uğursuzluğu*, Erişim Adresi: <http://www.milliyet.com.tr/1999/10/20/ekonomi/eko06.html> (18/09/2006).

Niklai, A. (2004). How to Create a Beneficial Seasonal and Part-time Employment in Tourism? Regulations, Thoughts, Ideas, Erişim Adresi: http://www.etf2004budapest.hu/downloads/Pres/15_oct/W52/%C1kos%20Niklai.ppt (10/02/2007).

Pirler, B. (2006). Kadın İstihdamı, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, İşveren Dergisi, Ocak 2006, Erişim Adresi: http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1347&id=72 (12/07/2007).

T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2007). Turizm İşletmelerine Personel Yetiştirme Temel Eğitim Kursları, Erişim Adresi: <http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF7EE1F1486EE5030E1635021CF8F22E46> (13/07/2007).

Tüik – T. C. Başbakanlık Türkiye İstatistik Kurumu (2007). Haber Bülteni - Hanehalkı İşgücü Araştırması 2007 Mart Dönemi Sonuçları (Şubat, Mart, Nisan 2007), Sayı 93. Erişim Adresi: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=512> (11/07/2007).

Türsab- Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (2006). İstatistikler / Araştırmalar – Turist Sayısı ve Turizm Geliri – *Aylık Turist Sayıları: 1986-2006*. Erişim Adresi: <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/gostergeler/86Ay1.asp> (15/03/2006).

Unep – United Nations Environment Programme (2001). *Tourism's Three Main Impact Areas*, Erişim Adresi: <http://www.uneptie.org/pc/tourism/sust-tourism/env-3main.htm> (25/09/2006).

Unep – United Nations Environment Programme (2004). *Environmental Impacts of Tourism at the Global Level*. Erişim Adresi: <http://www.uneptie.org/pc/tourism/sust-tourism/env-global.htm> (25/09/2006).

Üzümcü, T. ve Bayraktar, S. (2007). Türkiye’de Turizm Otel İşletmeciliği Alanında Eğitim Veren Yükseköğretim Kuruluşlarındaki Eğitimcilerin Turizm Mesleki Eğitiminin Etiksel Açıdan İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Erişim Adresi: <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/02-05.pdf> (10/06/2007).

EKLER

EK 1: Anket Formu

MEVSİMSELLİK, MEVSİMLİK İSTİHDAM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora tezi için tarafımdan yürütülmektedir. Çalışmanın amacı; turizm sektöründe mevsimselliğe bağlı olarak sezonluk faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışanlar ile tüm yıl açık konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini karşılaştırmak ve olası farklılıkları nedenleriyle birlikte açıklamaktır. Çalışma sonuçları kesinlikle gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Anketin doldurulması en fazla **beş** dakikanızı alacaktır. Gösterdiğiniz ilgiye şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Araş.Gör. Ö.Devrim GÜNEL

Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi-Turizm İşletmeciliği Bölümü

BİRİNCİ BÖLÜM: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmeler

Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri doğru bulma düzeyinize göre işaretleyiniz. Örneğin; ifade hakkında net bir fikriniz yok ise, “**Kararsızım**” seçeneğini; ifadeye tamamen katılıyorsanız, “**Kesinlikle Katılıyorum**” seçeneğini “**X**” ile işaretleyiniz.

LÜTFEN AŞAĞIDA YER ALAN İFADELERİ ŞU AN ÇALIŞMAKTA OLDUĞUNUZ İŞLETMEYİ DÜŞÜNEREK DEĞERLENDİRİNİZ	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
DUYGUSAL BAĞLILIK					
Kariyerimin geri kalan kısmını bu işletmede geçirmekten çok mutlu olurum.					
Bu işletmenin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi görürüm.					
Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissetmiyorum .					
Bu işletmeye kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum .					
Bu işletmenin benim için özel bir anlamı vardır.					
Kendimi bu işletmeye ait hissetmiyorum .					
DEVAM BAĞLILIĞI					
İstesem bile bu işyerinden ayrılmak benim için çok zordur.					
İşimden şimdi ayrılmaya karar verirsem hayatımda çok şey alt üst olur.					
Burada çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.					
Buradan ayrılmayı düşünemeyecek kadar az alternatifim var.					
Bu işyerinden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de iş alternatiflerinin çok sınırlı olmasıdır.					
Bu işletmeye bu kadar emek harcamasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
NORMATİF BAĞLILIK					
Şu andaki işimde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum .					
Menfaatime olsa bile, işimden ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.					
İşimden hemen ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
Bu işletme bağlılığımı hak ediyor.					
Burada çalışanlara karşı sorumluluğum olduğundan işimden hemen ayrılmazam .					
Bu işletmeye çok şey borçluyum.					
GENEL					
Genel olarak çalıştığım işletmeye bağlıyım.					
Genel olarak işime bağlıyım.					
Genel olarak yeni bir şans verilse yine bu işletmeyi seçerdim.					

İKİNCİ BÖLÜM: İşletmeye İlişkin Genel Değerlendirmeler

1. İşletmenizin faaliyet süresi: a) Tüm yıl açık b) Sezonluk	2. İşletmenizin türü: a) Şehir oteli b) Kıyı oteli
3. İşletmenizin sınıfı: a) 4 yıldız b) 5 yıldız c) Tatil köyü	4. İşletme şekli: a) Bağımsız b) Uluslararası zincire bağlı c) Ulusal zincire bağlı

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: Mevsimsellik ve Mevsimlik İstihdama İlişkin Genel Değerlendirmeler

[**NOT:** Turizm sektörünün yapısal bir özelliği olarak kabul edilen mevsimsellik kavramı, “turist sayısı, turist harcamaları, turist gecelemleri, konaklama, ulaştırma ve trafikteki yoğunluk gibi unsurlarda yılın belirli dönemlerinde görülen artış ve azalmalar” olarak tanımlanmaktadır. Örneğin Türkiye’de Mayıs-Ekim ayları arasındaki dönem “yüksek sezon” olarak değerlendirilirken, Kasım-Nisan ayları arasındaki dönem “düşük sezon” olarak kabul edilmektedir. Yüksek sezondaki turistik yoğunlaşma, düşük sezonda oldukça azalmakta ve bazı işletmeler yüksek sezona kadar kapanmakta ve işletme çalışanları diğer sezona kadar işten çıkarılmaktadır.]

1. Sizce aşağıdakilerden hangisi turizm sektöründe mevsimselliğin en önemli nedenidir? a) İklima (mevsime) bağlı nedenler b) Ücretli izinlerin belirli aylarda yoğunlaşması c) Turizm faaliyetlerinin yaz aylarında yoğunluk kazanması d) İnsanların psikolojik olarak yoğunluğun tatile çıktığı dönemleri tercih etme isteği e) Özel nedenler (ulusal bayramlar, spor karşılaşmaları, festivaller vb.)		
2. Sizce turizm faaliyetlerinin yılın belli aylarında yoğunlaşmasının yarattığı sonuçlardan en önemlisi hangisidir? a) Yoğunlaşan turizm bölgesinde ani fiyat yükselmelerinin gözlenmesi b) Çevresel sorunların kısa bir sürede artması (çevre kirliliği, gürültü ve görüntü kirliliği) c) Turizm işletmelerinde kapasite ve personel yetersizliği sorunlarının yaşanması d) Turizm işletmelerinde yoğunluk nedeniyle hizmet kalitesinin düşmesi e) Yoğunlaşan turizm faaliyetlerinden yerel halkın rahatsız olması		
3. Sizce aşağıdaki gruplardan hangisi turizm sektöründe mevsimselliğin yarattığı olumsuz sonuçlardan en fazla etkilenmektedir? a) Turizm işletmeleri (oteller) b) Turistik tüketiciler (turistler) c) Turizmde çalışanlar d) Yerel halk e) Yerel yönetimler		
4. Sizce turizm sektöründe turizm faaliyetlerinin tüm yıla yayılmasını sağlamak ve mevsimlik yoğunlaşmasını önlemek için aşağıdaki stratejilerden hangisi uygulanmalıdır? a) Sezon dışında iç turizme yönelme b) Sezon dışında fiyat indirimlerinin uygulanması c) Pazar farklılaştırma çalışmalarının yürütülmesi d) Sezon dışı talebi canlandırma faaliyetlerinin yürütülmesi e) Diğer.....(Lütfen Belirtiniz)		
5. Sizce turizm sektöründe çalışanlar (istihdam edilenler) yeterince nitelikli midir?	Evet	HAYIR
6. Sizce turizm sektöründe mevsimlik (sezonluk) çalışma bir tercih midir?	Evet	HAYIR
7. Sizce turizm sektöründe mevsimlik (sezonluk) çalışma bir dezavantaj mıdır?	Evet	HAYIR
8, 9 ve 10. SORULAR YALNIZCA SEZONLUK ÇALIŞANLAR TARAFINDAN CEVAPLANDIRILACAKTIR		
8. Sezonluk çalışma yerine tüm yıl çalışmayı her zaman tercih ederdim.	Evet	HAYIR
9. Sezonluk çalışıyor olmak benim için önemli değildir.	Evet	HAYIR
10. Sezonluk çalışarak iyi bir gelir elde ediyorum.	Evet	HAYIR

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: Demografik Değerlendirmeler

1. Cinsiyetiniz : a) Kadın b) Erkek	2. Medeni haliniz: a) Evli b) Bekar
3. Yaşınız: a) 20'den küçük b) 21-29 arası c) 30-39 arası d) 40-49 arası e) 50 ve üstü	4. Bu işletmedeki iş deneyiminiz: a) 1 yıldan az b) 1-5 yıl c) 6-10 yıl d) 11-15 yıl e) 16 yıl ve üstü
5. Eğitim durumunuz: (Lütfen en son bitirdiğiniz okulu işaretleyiniz) a) İlköğretim b) Lise c) Üniversite (2 yıllık) d) Üniversite (4 yıllık) e) Yüksek lisans ve üstü	6. İşletmedeki göreviniz: a) Üst düzey yönetici b) Departman müdürü c) Çalışan d) Stajyer e) Diğer.....(Lütfen Belirtiniz)
7. Eğitiminiz süresince turizm eğitimi aldınız mı? a) Evet b) Hayır	8. İşletmedeki görevinizde çalışma biçiminiz: a) Tüm yıl çalışıyorum b) Sezonluk çalışıyorum
9. İşletmede görev aldığınız departman: a) Ön büro b) Kat hizmetleri c) Yiyecek – İçecek d) Muhasebe – Finansman e) Diğer.....(Lütfen Belirtiniz)	10. Bu işletmedeki işinize son verilmesi durumunda yeni bir iş bulma olanağınız: a) Hemen yeni bir iş bulabilirim. b) Zorlanarak yeni bir iş bulabilirim. c) Yeni bir iş bulamam. d) Hiç düşünmedim

Araştırma sonuçlarının iletilmesini istiyorsanız lütfen e-posta adresinizi yazınız.

Yanıtladığınız anket formunu göndermek için:

Tel: 0 232 412 8235 Fax: 0 232 453 5062

E-posta: devrim.yilmaz@deu.edu.tr / devrimyilmaz@msn.com

Adres: DEÜ İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü Kaynaklar Yerleşkesi 35160

Buca-İZMİR

Katılımınız için teşekkür ederim.

EK 2: İşletmelere İlişkin Frekans Analizleri

faaliyetsuresi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tum yil acik	170	52,6	52,6	52,6
	Sezonluk	153	47,4	47,4	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

isletmeturu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sehir oteli	144	44,6	44,6	44,6
	Kiyi oteli	179	55,4	55,4	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

isletmesinifi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4 yildiz	128	39,6	39,6	39,6
	5 yildiz	132	40,9	40,9	80,5
	Tatil koyu	63	19,5	19,5	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

isletmesekli

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bagimsiz	146	45,2	45,2	45,2
	Uluslararası zincire bagli	113	35,0	35,0	80,2
	Ulusal zincire bagli	64	19,8	19,8	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

EK 3: Mevsimsellik ve Mevsimlik İstihdama İlişkin Frekans Analizleri

Mevsim1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid iklimle bağlı	108	33,4	33,4	33,4
ücretli izinlerin yoğunlaşması	106	32,8	32,8	66,3
faaliyetlerde yaz aylarında yoğunluk	77	23,8	23,8	90,1
psikolojik	21	6,5	6,5	96,6
özel nedenler	11	3,4	3,4	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Mevsim2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ani fiyat yükselmeleri	28	8,7	8,7	8,7
çevresel sorunlar	48	14,9	14,9	23,5
kapasite ve personel yetersizliği	156	48,3	48,3	71,8
hizmet kalitesinin düşmesi	65	20,1	20,1	92,0
yerel halkın rahatsız olması	26	8,0	8,0	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Mevsim3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid turizm işletmeleri	58	18,0	18,0	18,0
turistik tüketiciler	70	21,7	21,7	39,6
çalışanlar	152	47,1	47,1	86,7
yerel halk	29	9,0	9,0	95,7
yerel yönetimler	14	4,3	4,3	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Mevsim4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sezon disi ic turizm	76	23,5	23,5	23,5
sezon disi fiyat indirimleri	93	28,8	28,8	52,3
pazar farklılaştırma	93	28,8	28,8	81,1
sezon disi talebi canlandırma	46	14,2	14,2	95,4
diğer	15	4,6	4,6	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Mevsim5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	120	37,2	37,2	37,2
Hayir	203	62,8	62,8	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Mevsim6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	118	36,5	36,5	36,5
Hayir	205	63,5	63,5	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Mevsim7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	238	73,7	73,7	73,7
Hayir	85	26,3	26,3	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Mevsim8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	117	36,2	76,5	76,5
	Hayir	36	11,1	23,5	100,0
	Total	153	47,4	100,0	
Missing	System	170	52,6		
Total		323	100,0		

Mevsim9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	80	24,8	52,3	52,3
	Hayir	73	22,6	47,7	100,0
	Total	153	47,4	100,0	
Missing	System	170	52,6		
Total		323	100,0		

Mevsim10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	31	9,6	20,3	20,3
	Hayir	122	37,8	79,7	100,0
	Total	153	47,4	100,0	
Missing	System	170	52,6		
Total		323	100,0		

EK 4: Demografik Verilere İlişkin Frekans Analizleri

cinsiyet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadin	123	38,1	38,1	38,1
	Erkek	200	61,9	61,9	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

medeni hal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evli	179	55,4	55,4	55,4
	Bekar	144	44,6	44,6	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

yas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 den kucuk	12	3,7	3,7	3,7
	21-29 arasi	137	42,4	42,4	46,1
	30-39 arasi	149	46,1	46,1	92,3
	40-49 arasi	24	7,4	7,4	99,7
	50 ve ustü	1	,3	,3	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

isdeneyimi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 yildan az	22	6,8	6,8	6,8
	1-5 yil	134	41,5	41,5	48,3
	6-10 yil	140	43,3	43,3	91,6
	11-15 yil	26	8,0	8,0	99,7
	16 yil ve ustü	1	,3	,3	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

egitim

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lise	52	16,1	16,1	16,1
	Universite 2 yil	118	36,5	36,5	52,6
	Universite 4 yil	141	43,7	43,7	96,3
	Yukse lisans ve ust	12	3,7	3,7	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

gorev

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ust duzey yonetici	29	9,0	9,0	9,0
	Departman muduru	116	35,9	35,9	44,9
	Calisan	169	52,3	52,3	97,2
	Stajyer	9	2,8	2,8	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

turizmegitim

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Turizm egitimi aldım	238	73,7	73,7	73,7
	Turizm egitimi almadım	85	26,3	26,3	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

calisma

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tum yil calisiyorum	170	52,6	52,6	52,6
	Sezonluk calisiyorum	153	47,4	47,4	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

departman

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Onburo	121	37,5	37,5	37,5
	Kat hizmetleri	61	18,9	18,9	56,3
	Yiyecek-icecek	70	21,7	21,7	78,0
	Muhasebe-finansman	22	6,8	6,8	84,8
	Diger	49	15,2	15,2	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

yeniisbulma

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hemen yeni is bulabilirim	91	28,2	28,2	28,2
	Zorlanarak yeni is bulabilirim	75	23,2	23,2	51,4
	Yeni bir is bulamam	82	25,4	25,4	76,8
	Hic dusunmedim	75	23,2	23,2	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

EK 5: Faktör Analizi

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,936
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7118,231
	df	153
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Duygusal1	1,000	,901
Duygusal2	1,000	,875
Duygusal3	1,000	,901
Duygusal4	1,000	,903
Duygusal5	1,000	,900
Duygusal6	1,000	,821
Devam1	1,000	,821
Devam2	1,000	,862
Devam3	1,000	,880
Devam4	1,000	,812
Devam5	1,000	,851
Devam6	1,000	,827
Normatif1	1,000	,602
Normatif2	1,000	,737
Normatif3	1,000	,874
Normatif4	1,000	,875
Normatif5	1,000	,896
Normatif6	1,000	,820

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix(a)

	Component		
	1	2	3
Duygusal1	,810	,250	-,426
Duygusal2	,857	,234	-,293
Duygusal3	,822	,224	-,418
Duygusal4	,853	,223	-,354
Duygusal5	,820	,231	-,418
Duygusal6	,823	,129	-,356
Devam1	-,243	,044	,871
Devam2	-,323	-,077	,867
Devam3	-,324	-,012	,880
Devam4	-,631	-,092	,637
Devam5	-,543	-,096	,739
Devam6	-,446	,011	,793
Normatif1	-,180	,754	,029
Normatif2	,276	,809	-,075
Normatif3	,215	,902	-,117
Normatif4	,299	,886	,011
Normatif5	,178	,929	-,047
Normatif6	,224	,878	-,008

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

EK 6: Araştırmanın Genel Güvenilirliği

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,879	,875	18

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,071	2,836	3,638	,802	1,283	,062	18

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Duygusal1	52,3096	182,947	,601	.	,857
Duygusal2	52,2941	182,705	,611	.	,861
Duygusal3	52,2972	182,601	,612	.	,864
Duygusal4	52,3189	183,528	,592	.	,869
Duygusal5	52,2910	183,139	,605	.	,868
Duygusal6	52,2879	183,249	,604	.	,862
Devam1	52,4303	211,619	-,073	.	,876
Devam2	52,4396	211,241	-,064	.	,891
Devam3	52,4241	191,903	,490	.	,873
Devam4	52,4334	211,489	-,070	.	,891
Devam5	52,4334	211,489	-,070	.	,888
Devam6	52,4241	191,903	,490	.	,873
Normatif1	51,9350	180,508	,784	.	,862
Normatif2	51,6378	184,021	,719	.	,865
Normatif3	51,9350	180,508	,784	.	,862
Normatif4	51,9226	175,867	,843	.	,859
Normatif5	51,9474	180,100	,764	.	,863
Normatif6	51,9226	175,867	,843	.	,859

ANOVA(a)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People		3766,582	322	11,697		
Within People	Between Items	340,544	17	20,032	14,120	,000
	Residual	7765,678	5474	1,419		
	Total	8106,222	5491	1,476		
Total		11872,804	5813	2,042		

Grand Mean = 3,0709

a The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

EK 7: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Güvenilirliği

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,998	,998	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Duygusal1	14,8885	58,540	,989	,978	,998
Duygusal2	14,8731	58,546	,995	,992	,997
Duygusal3	14,8762	58,525	,994	,990	,997
Duygusal4	14,8978	58,726	,989	,981	,998
Duygusal5	14,8700	58,741	,994	,989	,997
Duygusal6	14,8669	58,780	,994	,989	,997

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	4530,027	322	14,068		
Within People					
Between Items	,232	5	,046	1,567	,000
Residual	47,602	1610	,030		
Total	47,833	1615	,030		
Total	4577,860	1937	2,363		

Grand Mean = 2,9757

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,871	,867	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Devam1	14,2229	24,223	,857		,814
Devam2	14,2322	24,104	,862		,813
Devam3	14,2167	31,034	,323		,903
Devam4	14,2260	24,187	,860		,814
Devam5	14,2260	24,188	,860		,814
Devam6	14,2167	31,034	,323		,903

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	1993,417	322	6,191		
Within People					
Between Items	,058	5	,012	,015	,003
Residual	1288,775	1610	,800		
Total	1288,833	1615	,798		
Total	3282,250	1937	1,695		

Grand Mean = 2,8447

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,971	,970	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Normatif1	17,0124	41,646	,938		,962
Normatif2	16,7152	44,745	,778		,977
Normatif3	17,0124	41,646	,938		,962
Normatif4	17,0000	40,255	,935		,962
Normatif5	17,0248	41,515	,904		,965
Normatif6	17,0000	40,255	,935		,962

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	3201,961	322	9,944		
Within People					
Between Items	23,521	5	4,704	16,098	,000
Residual	470,479	1610	,292		
Total	494,000	1615	,306		
Total	3695,961	1937	1,908		

Grand Mean = 3,3922

EK 8: Korelasyon Matrisi

Correlations

		duygusal	devam	normatif
duygusal	Pearson Correlation	1,000	-,439**	,421**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	323	323	323
devam	Pearson Correlation	-,439**	1,000	,200**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	323	323	323
normatif	Pearson Correlation	,421**	,200**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	323	323	323

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

EK 9: Örgütsel Bağlılık – İşletme Faaliyet Süresi

Group Statistics

faaliyetsuresi		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
duygusal	Tum yıl acik	170	1,6255	,47029	,03607
	Sezonluk	153	4,4760	,64533	,05217
devam	Tum yıl acik	170	3,3892	1,02290	,07845
	Sezonluk	153	2,2397	,56772	,04590
normatif	Tum yıl acik	170	2,9196	1,28067	,09822
	Sezonluk	153	3,9172	1,07709	,08708

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
duygusal	Equal variances assumed	28,520	,000	-45,675	321	,000	-2,85054	,06241	-2,97333	-2,72776
	Equal variances not assumed			-44,942	275,435	,000	-2,85054	,06343	-2,97541	-2,72568
devam	Equal variances assumed	46,020	,000	12,299	321	,000	1,14956	,09347	,96568	1,33345
	Equal variances not assumed			12,647	269,394	,000	1,14956	,09089	,97061	1,32851
normatif	Equal variances assumed	45,553	,000	-7,532	321	,000	-,99760	,13246	-1,25820	-,73701
	Equal variances not assumed			-7,600	319,566	,000	-,99760	,13126	-1,25585	-,73935

EK 10: Örgütsel Bağlılık – İşletme Türü

Group Statistics

isletmeturu		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
duygusal	Sehir oteli	144	1,6065	,46793	,03899
	Kiyi oteli	179	4,0773	1,15271	,08616
devam	Sehir oteli	144	3,2604	1,04497	,08708
	Kiyi oteli	179	2,5102	,85845	,06416
normatif	Sehir oteli	144	2,7303	1,27525	,10627
	Kiyi oteli	179	3,9246	1,02576	,07667

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differenc e	Std. Error Differenc e	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
duygu sal	Equal variances assumed	48,219	,000	-24,164	321	,000	-2,47080	,10225	-2,67197	-2,26963
	Equal variances not assumed			-26,126	245,567	,000	-2,47080	,09457	-2,65707	-2,28453
deva m	Equal variances assumed	11,137	,001	7,083	321	,000	,75017	,10591	,54181	,95854
	Equal variances not assumed			6,935	275,246	,000	,75017	,10817	,53723	,96311
norma tif	Equal variances assumed	51,664	,000	-9,329	321	,000	-1,19426	,12802	-1,44612	-,94239
	Equal variances not assumed			-9,114	271,508	,000	-1,19426	,13104	-1,45224	-,93627

EK 11: Örgütsel Bağlılık – İşletme Sınıfı

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
duygusal	38,954	2	320	,000
devam	16,600	2	320	,000
normatif	16,702	2	320	,000

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
duygusal	Between Groups	198,877	2	99,439	57,218	,000
	Within Groups	556,127	320	1,738		
	Total	755,004	322			
devam	Between Groups	38,037	2	19,018	20,686	,000
	Within Groups	294,200	320	,919		
	Total	332,236	322			
normatif	Between Groups	53,429	2	26,715	17,801	,000
	Within Groups	480,231	320	1,501		
	Total	533,660	322			

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) işletme sınıfı	(J) işletme sınıfı	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
duygusal Tukey HSD	4 yıldız	5 yıldız	-,88301*	,16353	,000	-1,2681	-,4979
		Tatil koyu	-2,15784*	,20289	,000	-2,6356	-1,6801
	5 yıldız	4 yıldız	,88301*	,16353	,000	,4979	1,2681
		Tatil koyu	-1,27483*	,20187	,000	-1,7502	-,7995
	Tatil koyu	4 yıldız	2,15784*	,20289	,000	1,6801	2,6356
		5 yıldız	1,27483*	,20187	,000	,7995	1,7502
devam Tukey HSD	4 yıldız	5 yıldız	-,03164	,11894	,962	-,3117	,2484
		Tatil koyu	,84925*	,14757	,000	,5018	1,1967
	5 yıldız	4 yıldız	,03164	,11894	,962	-,2484	,3117

		Tatil koyu		,88089*	,14683	,000	,5352	1,2266
	Tatil koyu	4 yildiz		-,84925*	,14757	,000	-1,1967	-,5018
		5 yildiz		-,88089*	,14683	,000	-1,2266	-,5352
normatif Tukey HSD	4 yildiz	5 yildiz		-,90159*	,15197	,000	-1,2594	-,5438
		Tatil koyu		-,34850	,18853	,156	-,7924	,0954
	5 yildiz	4 yildiz		,90159*	,15197	,000	,5438	1,2594
		Tatil koyu		,55309*	,18759	,010	,1114	,9948
	Tatil koyu	4 yildiz		,34850	,18853	,156	-,0954	,7924
		5 yildiz		-,55309*	,18759	,010	-,9948	-,1114

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

EK 12: Örgütsel Bağlılık – İşletme Şekli

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
duygusal	30,496	2	320	,000
devam	3,363	2	320	,036
normatif	2,106	2	320	,023

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
duygusal	Between Groups	80,764	2	40,382	19,166	,000
	Within Groups	674,241	320	2,107		
	Total	755,004	322			
devam	Between Groups	23,102	2	11,551	11,957	,000
	Within Groups	309,134	320	,966		
	Total	332,236	322			
normatif	Between Groups	8,421	2	4,210	2,565	,078
	Within Groups	525,239	320	1,641		
	Total	533,660	322			

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) işletmesekli	(J) işletmesekli	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
duygusal	Tukey HSD	Bağımsız	Uluslararası zincire bağlı	,46572*	,18187	,029	,0375	,8940
			Ulusal zincire bağlı	1,34536*	,21761	,000	,8330	1,8578
		Uluslararası zincire bağlı	Bağımsız	-,46572*	,18187	,029	-,8940	-,0375
			Ulusal zincire bağlı	,87963*	,22709	,000	,3449	1,4143
		Ulusal zincire bağlı	Bağımsız	-1,34536*	,21761	,000	-1,8578	-,8330
			Uluslararası zincire bağlı	-,87963*	,22709	,000	-1,4143	-,3449
devam	Tukey HSD	Bağımsız	Uluslararası zincire bağlı	-,53532*	,12315	,000	-,8253	-,2453

		Ulusal zincire bağli	-,54092*	,14735	,001	-,8879	-,1940
	Ululararasi zincire	Bagimsiz	,53532*	,12315	,000	,2453	,8253
	bagli	Ulusal zincire bağli	-,00560	,15376	,999	-,3677	,3565
	Ulusal zincire bağli	Bagimsiz	,54092*	,14735	,001	,1940	,8879
		Ululararasi zincire	,00560	,15376	,999	-,3565	,3677
		bagli					
normatif Tukey HSD	Bagimsiz	Ululararasi zincire	-,21892	,16052	,361	-,5969	,1591
		bagli					
		Ulusal zincire bağli	,22792	,19206	,462	-,2243	,6802
	Ululararasi zincire	Bagimsiz	,21892	,16052	,361	-,1591	,5969
	bagli	Ulusal zincire bağli	,44683	,20043	,068	-,0251	,9188
	Ulusal zincire bağli	Bagimsiz	-,22792	,19206	,462	-,6802	,2243
		Ululararasi zincire	-,44683	,20043	,068	-,9188	,0251
		bagli					

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

EK 13: Örgütsel Bağlılık – Cinsiyet

Group Statistics

cinsiyet		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
duygusal	Kadin	123	2,4551	1,55209	,13995
	Erkek	200	3,0935	1,51766	,10731
devam	Kadin	123	2,8347	1,04138	,09390
	Erkek	200	1,5802	1,00229	,07087
normatif	Kadin	123	3,3618	1,33465	,12034
	Erkek	200	3,4108	1,26045	,08913

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
duygusal	Equal variances assumed	,457	,009	1,084	321	,009	,19016	,17541	-,15494	,53527
	Equal variances not assumed			1,078	253,849	,008	,19016	,17636	-,15715	,53747
devam	Equal variances assumed	,227	,023	-,138	321	,012	-,01614	,11657	-,24549	,21320
	Equal variances not assumed			-,137	250,715	,013	-,01614	,11764	-,24784	,21555
normatif	Equal variances assumed	1,251	,264	-,332	321	,740	-,04904	,14772	-,33967	,24158
	Equal variances not assumed			-,328	246,988	,744	-,04904	,14975	-,34400	,24591

EK 14: Örgütsel Bağlılık – Medeni Hal

Group Statistics

medeni hal	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
duygusal Evli	179	2,7058	1,49688	,11188
Bekar	144	3,3113	1,51196	,12600
devam Evli	179	2,7514	1,07974	,08070
Bekar	144	2,9606	,92071	,07673
normatif Evli	179	3,1620	1,33584	,09985
Bekar	144	3,6782	1,16703	,09725

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
duygusal	,389	,533	Equal variances assumed	-3,598	321	,372	-,60557	,16832	-,93672	-,27442
Equal variances not assumed			-3,594	305,051	,358	-,60557	,16850	-,93714	-,27400	
devam	6,797	,000	Equal variances assumed	-1,847	321	,000	-,20925	,11328	-,43212	,01362
Equal variances not assumed			-1,879	319,891	,000	-,20925	,11135	-,42833	,00983	
normatif	18,701	,010	Equal variances assumed	-3,650	321	,066	-,51623	,14143	-,79448	-,23798
Equal variances not assumed			-3,704	318,792	,061	-,51623	,13938	-,79045	-,24201	

EK 15: Örgütsel Bağlılık – Yaş

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
duygusal	17,220	4	318	,458
devam	3,256	4	318	,614
normatif	4,331	4	318	,002

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
duygusal	Between Groups	20,297	4	5,074	2,196	,003
	Within Groups	734,708	318	2,310		
	Total	755,004	322			
devam	Between Groups	23,609	4	5,902	6,081	,000
	Within Groups	308,628	318	,971		
	Total	332,236	322			
normatif	Between Groups	2,721	4	,680	,407	,803
	Within Groups	530,939	318	1,670		
	Total	533,660	322			

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) yas	(J) yas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
duygusal Tukey HSD	20 den küçük	21-29 arasi	-1,16403	,45760	,084	-2,4195	,0914
		30-39 arasi	-1,25149*	,45611	,050	-2,5028	-,0001
		40-49 arasi	-1,37560	,54128	,084	-2,8606	,1094
		50 ve ustü	-,19444	1,16092	1,000	-3,3794	2,9905
	21-29 arasi	20 den küçük	1,16403	,45760	,084	-,0914	2,4195
		30-39 arasi	-,08746	,17992	,989	-,5811	,4061
		40-49 arasi	-,21157	,34251	,972	-1,1513	,7281
		50 ve ustü	,96959	1,08262	,898	-2,0006	3,9397
	30-39 arasi	20 den küçük	1,25149*	,45611	,050	,0001	2,5028

			21-29 arasi	,08746	,17992	,989	-,4061	,5811
			40-49 arasi	-,12411	,34053	,996	-1,0583	,8101
			50 ve ustü	1,05705	1,08199	,865	-1,9114	4,0255
		40-49 arasi	20 den küçük	1,37560	,54128	,084	-,1094	2,8606
			21-29 arasi	,21157	,34251	,972	-,7281	1,1513
			30-39 arasi	,12411	,34053	,996	-,8101	1,0583
			50 ve ustü	1,18116	1,12056	,830	-1,8931	4,2554
		50 ve ustü	20 den küçük	,19444	1,16092	1,000	-2,9905	3,3794
			21-29 arasi	-,96959	1,08262	,898	-3,9397	2,0006
			30-39 arasi	-1,05705	1,08199	,865	-4,0255	1,9114
			40-49 arasi	-1,18116	1,12056	,830	-4,2554	1,8931
devam	Tukey	20 den küçük	21-29 arasi	-1,32462*	,29658	,000	,5109	2,1383
	HSD		30-39 arasi	-1,20116*	,29562	,001	,3901	2,0122
			40-49 arasi	,94082	,35082	,059	-,0216	1,9033
			50 ve ustü	,02778	,75242	1,000	-2,0365	2,0920
		21-29 arasi	20 den küçük	1,32462*	,29658	,000	-2,1383	-,5109
			30-39 arasi	-,12346	,11661	,827	-,4434	,1965
			40-49 arasi	-,38379	,22199	,418	-,9928	,2252
			50 ve ustü	-1,29684	,70167	,348	-3,2219	,6282
		30-39 arasi	20 den küçük	1,20116*	,29562	,001	-2,0122	-,3901
			21-29 arasi	,12346	,11661	,827	-,1965	,4434
			40-49 arasi	-,26033	,22070	,763	-,8658	,3452
			50 ve ustü	-1,17338	,70127	,452	-3,0973	,7505
		40-49 arasi	20 den küçük	-,94082	,35082	,059	-1,9033	,0216
			21-29 arasi	,38379	,22199	,418	-,2252	,9928
			30-39 arasi	,26033	,22070	,763	-,3452	,8658
			50 ve ustü	-,91304	,72626	,718	-2,9055	1,0795
		50 ve ustü	20 den küçük	-,02778	,75242	1,000	-2,0920	2,0365

			21-29 arasi	1,29684	,70167	,348	-,6282	3,2219
			30-39 arasi	1,17338	,70127	,452	-,7505	3,0973
			40-49 arasi	,91304	,72626	,718	-1,0795	2,9055
normatif	Tukey	20 den kucuk	21-29 arasi	,41038	,38900	,829	-,6568	1,4776
			30-39 arasi	,36614	,38774	,879	-,6976	1,4299
			40-49 arasi	,53140	,46014	,777	-,7310	1,7938
			50 ve ustü	,77778	,98689	,934	-1,9297	3,4853
	HSD	20 den kucuk	21-29 arasi	-,41038	,38900	,829	-1,4776	,6568
			30-39 arasi	-,04424	,15295	,998	-,4638	,3754
			40-49 arasi	,12102	,29117	,994	-,6778	,9198
			50 ve ustü	,36740	,92032	,995	-2,1575	2,8923
	30-39 arasi	20 den kucuk	21-29 arasi	-,36614	,38774	,879	-1,4299	,6976
			21-29 arasi	,04424	,15295	,998	-,3754	,4638
			40-49 arasi	,16526	,28948	,979	-,6289	,9594
			50 ve ustü	,41163	,91979	,992	-2,1118	2,9351
40-49 arasi	20 den kucuk	21-29 arasi	-,53140	,46014	,777	-1,7938	,7310	
		21-29 arasi	-,12102	,29117	,994	-,9198	,6778	
		30-39 arasi	-,16526	,28948	,979	-,9594	,6289	
		50 ve ustü	,24638	,95258	,999	-2,3670	2,8598	
50 ve ustü	20 den kucuk	21-29 arasi	-,77778	,98689	,934	-3,4853	1,9297	
		21-29 arasi	-,36740	,92032	,995	-2,8923	2,1575	
		30-39 arasi	-,41163	,91979	,992	-2,9351	2,1118	
		40-49 arasi	-,24638	,95258	,999	-2,8598	2,3670	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

EK 16: Örgütsel Bağlılık – İş Deneyimi

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
duygusal	2,297	4	318	,059
devam	1,542	4	318	,190
normatif	,981	4	318	,418

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
duygusal	Between Groups	8,488	4	2,122	,904	,462
	Within Groups	746,516	318	2,348		
	Total	755,004	322			
devam	Between Groups	2,013	4	,503	,485	,747
	Within Groups	330,223	318	1,038		
	Total	332,236	322			
normatif	Between Groups	3,998	4	,999	,600	,663
	Within Groups	529,663	318	1,666		
	Total	533,660	322			

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
duygusal	Tukey	1 yıldan az	1-5 yıl	,00079	,35246	1,000	-,9662	,9678
			6-10 yıl	-,15768	,35139	,992	-1,1217	,8063
			11-15 yıl	-,38697	,44789	,910	-1,6158	,8418
			16 yıl ve üstü	1,38636	1,13158	,737	-1,7181	4,4908
	HSD	1-5 yıl	1 yıldan az	-,00079	,35246	1,000	-,9678	,9662
			6-10 yıl	-,15848	,18517	,913	-,6665	,3495
			11-15 yıl	-,38776	,33380	,773	-1,3035	,5280
			16 yıl ve üstü	1,38557	1,09146	,710	-1,6088	4,3800
		6-10 yıl	1 yıldan az	,15768	,35139	,992	-,8063	1,1217

			1-5 yıl	,15848	,18517	,913	-,3495	,6665
			11-15 yıl	-,22929	,33267	,959	-1,1420	,6834
			16 yıl ve ustu	1,54405	1,09112	,618	-1,4494	4,5375
		11-15 yıl	1 yıldan az	,38697	,44789	,910	-,8418	1,6158
			1-5 yıl	,38776	,33380	,773	-,5280	1,3035
			6-10 yıl	,22929	,33267	,959	-,6834	1,1420
			16 yıl ve ustu	1,77333	1,12591	,515	-1,3156	4,8623
		16 yıl ve ustu	1 yıldan az	-1,38636	1,13158	,737	-4,4908	1,7181
			1-5 yıl	-1,38557	1,09146	,710	-4,3800	1,6088
			6-10 yıl	-1,54405	1,09112	,618	-4,5375	1,4494
			11-15 yıl	-1,77333	1,12591	,515	-4,8623	1,3156
devam	Tukey HSD	1 yıldan az	1-5 yıl	-,19946	,23442	,914	-,8426	,4437
			6-10 yıl	-,22673	,23371	,868	-,8679	,4144
			11-15 yıl	-,28364	,29789	,876	-1,1009	,5336
			16 yıl ve ustu	-,86364	,75261	,781	-2,9284	1,2011
		1-5 yıl	1 yıldan az	,19946	,23442	,914	-,4437	,8426
			6-10 yıl	-,02727	,12315	,999	-,3651	,3106
			11-15 yıl	-,08418	,22201	,996	-,6933	,5249
			16 yıl ve ustu	-,66418	,72593	,891	-2,6558	1,3274
		6-10 yıl	1 yıldan az	,22673	,23371	,868	-,4144	,8679
			1-5 yıl	,02727	,12315	,999	-,3106	,3651
			11-15 yıl	-,05690	,22126	,999	-,6639	,5501
			16 yıl ve ustu	-,63690	,72570	,905	-2,6278	1,3540
		11-15 yıl	1 yıldan az	,28364	,29789	,876	-,5336	1,1009
			1-5 yıl	,08418	,22201	,996	-,5249	,6933
			6-10 yıl	,05690	,22126	,999	-,5501	,6639
			16 yıl ve ustu	-,58000	,74884	,938	-2,6344	1,4744
		16 yıl ve	1 yıldan az	,86364	,75261	,781	-1,2011	2,9284

			ustu	1-5 yıl	,66418	,72593	,891	-1,3274	2,6558
				6-10 yıl	,63690	,72570	,905	-1,3540	2,6278
				11-15 yıl	,58000	,74884	,938	-1,4744	2,6344
normatif	Tukey	1 yıldan az		1-5 yıl	-,05563	,29688	1,000	-,8701	,7589
	HSD			6-10 yıl	-,08799	,29598	,998	-,9000	,7240
				11-15 yıl	,26273	,37727	,957	-,7723	1,2978
				16 yıl ve ustu	,77273	,95316	,927	-1,8423	3,3877
		1-5 yıl	1 yıldan az		,05563	,29688	1,000	-,7589	,8701
				6-10 yıl	-,03236	,15597	1,000	-,4603	,3956
				11-15 yıl	,31836	,28117	,789	-,4530	1,0897
				16 yıl ve ustu	,82836	,91937	,896	-1,6939	3,3506
		6-10 yıl	1 yıldan az		,08799	,29598	,998	-,7240	,9000
				1-5 yıl	,03236	,15597	1,000	-,3956	,4603
				11-15 yıl	,35071	,28022	,721	-,4181	1,1195
				16 yıl ve ustu	,86071	,91908	,882	-1,6608	3,3822
		11-15 yıl	1 yıldan az		-,26273	,37727	,957	-1,2978	,7723
				1-5 yıl	-,31836	,28117	,789	-1,0897	,4530
				6-10 yıl	-,35071	,28022	,721	-1,1195	,4181
				16 yıl ve ustu	,51000	,94838	,983	-2,0919	3,1119
		16 yıl ve ustu	1 yıldan az		-,77273	,95316	,927	-3,3877	1,8423
				1-5 yıl	-,82836	,91937	,896	-3,3506	1,6939
				6-10 yıl	-,86071	,91908	,882	-3,3822	1,6608
				11-15 yıl	-,51000	,94838	,983	-3,1119	2,0919

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

EK 17: Örgütsel Bağlılık – Eğitim Düzeyi

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
duygusal	21,065	3	319	,000
devam	1,224	3	319	,301
normatif	2,098	3	319	,100

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
duygusal	Between Groups	16,963	3	5,654	2,444	,064
	Within Groups	738,042	319	2,314		
	Total	755,004	322			
devam	Between Groups	14,239	3	4,746	4,761	,003
	Within Groups	317,998	319	,997		
	Total	332,236	322			
normatif	Between Groups	3,076	3	1,025	,616	,605
	Within Groups	530,584	319	1,663		
	Total	533,660	322			

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) egitim	(J) egitim	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
duygusal	Tukey HSD	Lise	Universite 2 yil	,15770	,25318	,925	-,4962	,8116
			Universite 4 yil	-,02253	,24678	1,000	-,6599	,6148
			Yuksek lisans ve ustü	1,17842	,48713	,076	-,0796	2,4365
	Universite 2 yil	Lise	Universite 4 yil	-,15770	,25318	,925	-,8116	,4962
			Yuksek lisans ve ustü	-,18023	,18978	,778	-,6704	,3099
			Universite 4 yil	1,02072	,46088	,121	-,1696	2,2110
Universite 4 yil	Lise	Universite 2 yil	,02253	,24678	1,000	-,6148	,6599	
		Yuksek lisans ve ustü	,18023	,18978	,778	-,3099	,6704	

			Yuksek lisans ve ustu	1,20095*	,45739	,045	,0197	2,3822
		Yuksek lisans ve ustu	Lise	-1,17842	,48713	,076	-2,4365	,0796
			Universite 2 yil	-1,02072	,46088	,121	-2,2110	,1696
			Universite 4 yil	-1,20095*	,45739	,045	-2,3822	-,0197
devam	Tukey	Lise	Universite 2 yil	-,19415	,16619	,647	-,6234	,2350
	HSD		Universite 4 yil	-,12952	,16199	,855	-,5479	,2888
			Yuksek lisans ve ustu	-1,18803*	,31975	,001	-2,0138	-,3622
		Universite 2 yil	Lise	,19415	,16619	,647	-,2350	,6234
			Universite 4 yil	,06463	,12457	,955	-,2571	,3864
			Yuksek lisans ve ustu	-,99388*	,30252	,006	-1,7752	-,2126
		Universite 4 yil	Lise	,12952	,16199	,855	-,2888	,5479
			Universite 2 yil	-,06463	,12457	,955	-,3864	,2571
			Yuksek lisans ve ustu	-1,05851*	,30024	,003	-1,8339	-,2831
		Yuksek lisans ve ustu	Lise	1,18803*	,31975	,001	,3622	2,0138
			Universite 2 yil	,99388*	,30252	,006	,2126	1,7752
			Universite 4 yil	1,05851*	,30024	,003	,2831	1,8339
normatif	Tukey	Lise	Universite 2 yil	-,21425	,21467	,751	-,7687	,3401
	HSD		Universite 4 yil	-,17685	,20924	,833	-,7172	,3635
			Yuksek lisans ve ustu	-,50427	,41303	,614	-1,5710	,5624
		Universite 2 yil	Lise	,21425	,21467	,751	-,3401	,7687
			Universite 4 yil	,03740	,16091	,996	-,3782	,4530
			Yuksek lisans ve ustu	-,29002	,39077	,880	-1,2992	,7192
		Universite 4 yil	Lise	,17685	,20924	,833	-,3635	,7172
			Universite 2 yil	-,03740	,16091	,996	-,4530	,3782
			Yuksek lisans ve ustu	-,32742	,38782	,833	-1,3290	,6742
		Yuksek lisans ve ustu	Lise	,50427	,41303	,614	-,5624	1,5710
			Universite 2 yil	,29002	,39077	,880	-,7192	1,2992

Universite 4 yil	,32742	,38782	,833	-,6742	1,3290
------------------	--------	--------	------	--------	--------

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

EK 18: Örgütsel Bağlılık – Görev

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
duygusal	9,674	3	319	,000
devam	1,929	3	319	,125
normatif	18,579	3	319	,000

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
duygusal	Between Groups	16,289	3	5,430	2,345	,073
	Within Groups	738,715	319	2,316		
	Total	755,004	322			
devam	Between Groups	24,728	3	8,243	8,551	,000
	Within Groups	307,508	319	,964		
	Total	332,236	322			
normatif	Between Groups	12,404	3	4,135	2,530	,057
	Within Groups	521,256	319	1,634		
	Total	533,660	322			

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) gorev	(J) gorev	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
duygusal	Tukey HSD	Ust duzey yoneticileri	Departman muduru	-,34052	,31594	,703	-1,1565	,4754
			Calisan	,00653	,30587	1,000	-,7834	,7965
			Stajyer	,80524	,58065	,509	-,6944	2,3048
	Departman muduru	Ust duzey yoneticileri	Departman muduru	,34052	,31594	,703	-,4754	1,1565
			Calisan	,34705	,18348	,234	-,1268	,8209
			Stajyer	1,14575	,52656	,132	-,2142	2,5057
	Calisan	Ust duzey yoneticileri	Calisan	-,00653	,30587	1,000	-,7965	,7834

			Departman muduru	-,34705	,18348	,234	-,8209	,1268
			Stajyer	,79871	,52058	,418	-,5458	2,1432
		Stajyer	Ust duzey yoneticisi	-,80524	,58065	,509	-2,3048	,6944
			Departman muduru	-1,14575	,52656	,132	-2,5057	,2142
			Calisan	-,79871	,52058	,418	-2,1432	,5458
devam	Tukey HSD	Ust duzey yoneticisi	Departman muduru	,54741	,20384	,038	,0210	1,0739
			Calisan	-,68108*	,19734	,004	,1714	1,1907
			Stajyer	-,65773	,37463	,297	-1,6253	,3098
		Departman muduru	Ust duzey yoneticisi	-,54741	,20384	,038	-1,0739	-,0210
			Calisan	-,13367*	,11838	,002	-,1721	,4394
			Stajyer	-1,20514*	,33973	,003	-2,0825	-,3277
		Calisan	Ust duzey yoneticisi	,68108*	,19734	,004	-1,1907	-,1714
			Departman muduru	,13367*	,11838	,002	-,4394	,1721
			Stajyer	-,133881	,33588	,000	-2,2063	-,4714
		Stajyer	Ust duzey yoneticisi	,65773	,37463	,297	-,3098	1,6253
			Departman muduru	1,20514*	,33973	,003	,3277	2,0825
			Calisan	1,33881	,33588	,000	,4714	2,2063
normatif	Tukey HSD	Ust duzey yoneticisi	Departman muduru	,48132	,26539	,269	-,2041	1,1667
			Calisan	,60613	,25693	,087	-,0574	1,2697
			Stajyer	-,10217	,48775	,997	-1,3619	1,1575
		Departman muduru	Ust duzey yoneticisi	-,48132	,26539	,269	-1,1667	,2041
			Calisan	,12481	,15413	,850	-,2732	,5229

	Stajyer	-,58349	,44232	,551	-1,7258	,5588
Calisan	Ust duzey yoneticici	-,60613	,25693	,087	-1,2697	,0574
	Departman muduru	-,12481	,15413	,850	-,5229	,2732
	Stajyer	-,70831	,43730	,369	-1,8377	,4211
Stajyer	Ust duzey yoneticici	,10217	,48775	,997	-1,1575	1,3619
	Departman muduru	,58349	,44232	,551	-,5588	1,7258
	Calisan	,70831	,43730	,369	-,4211	1,8377

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

EK 19: Örgütsel Bağlılık – Departman

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
duygusal	1,601	4	318	,174
devam	,733	4	318	,570
normatif	1,232	4	318	,297

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
duygusal	Between Groups	18,887	4	4,722	2,040	,089
	Within Groups	736,118	318	2,315		
	Total	755,004	322			
devam	Between Groups	6,098	4	1,524	1,486	,206
	Within Groups	326,138	318	1,026		
	Total	332,236	322			
normatif	Between Groups	12,228	4	3,057	1,864	,116
	Within Groups	521,432	318	1,640		
	Total	533,660	322			

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) departman	(J) departman	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
duygusal	Tukey HSD	Onburo	Kat hizmetleri	-,43140	,23891	,372	-1,0869	,2241
			Yiyecek-icecek	-,27609	,22847	,747	-,9029	,3507
			Muhasebe-finansman	-,44904	,35263	,708	-1,4165	,5184
			Diger	-,66827	,25763	,074	-1,3751	,0385
	Kat hizmetleri	Onburo	Kat hizmetleri	,43140	,23891	,372	-,2241	1,0869
			Yiyecek-icecek	,15531	,26649	,978	-,5758	,8864
			Muhasebe-finansman	-,01764	,37838	1,000	-1,0557	1,0204
			Diger					

			Diger	-,23687	,29187	,927	-1,0376	,5639
		Yiyecek-icecek	Onburo	,27609	,22847	,747	-,3507	,9029
			Kat hizmetleri	-,15531	,26649	,978	-,8864	,5758
			Muhasebe-finansman	-,17294	,37187	,990	-1,1932	,8473
			Diger	-,39218	,28339	,638	-1,1697	,3853
		Muhasebe-finansman	Onburo	,44904	,35263	,708	-,5184	1,4165
			Kat hizmetleri	,01764	,37838	1,000	-1,0204	1,0557
			Yiyecek-icecek	,17294	,37187	,990	-,8473	1,1932
			Diger	-,21923	,39046	,980	-1,2905	,8520
		Diger	Onburo	,66827	,25763	,074	-,0385	1,3751
			Kat hizmetleri	,23687	,29187	,927	-,5639	1,0376
			Yiyecek-icecek	,39218	,28339	,638	-,3853	1,1697
			Muhasebe-finansman	,21923	,39046	,980	-,8520	1,2905
devam	Tukey	Onburo	Kat hizmetleri	,12263	,15903	,939	-,3136	,5589
	HSD		Yiyecek-icecek	-,15285	,15208	,853	-,5701	,2644
			Muhasebe-finansman	-,43251	,23472	,351	-1,0765	,2114
			Diger	-,06918	,17148	,994	-,5396	,4013
		Kat hizmetleri	Onburo	-,12263	,15903	,939	-,5589	,3136
			Yiyecek-icecek	-,27549	,17738	,529	-,7621	,2112
			Muhasebe-finansman	-,55514	,25185	,181	-1,2461	,1358
			Diger	-,19181	,19428	,861	-,7248	,3412
		Yiyecek-icecek	Onburo	,15285	,15208	,853	-,2644	,5701
			Kat hizmetleri	,27549	,17738	,529	-,2112	,7621
			Muhasebe-finansman	-,27965	,24753	,791	-,9587	,3994
			Diger	,08367	,18863	,992	-,4338	,6012
		Muhasebe-finansman	Onburo	,43251	,23472	,351	-,2114	1,0765
			Kat hizmetleri	,55514	,25185	,181	-,1358	1,2461
			Yiyecek-icecek	,27965	,24753	,791	-,3994	,9587

		Diger	,36333	,25990	,629	-,3497	1,0764
	Diger	Onburo	,06918	,17148	,994	-,4013	,5396
		Kat hizmetleri	,19181	,19428	,861	-,3412	,7248
		Yiyecek-icecek	-,08367	,18863	,992	-,6012	,4338
		Muhasebe-finansman	-,36333	,25990	,629	-1,0764	,3497
normatif Tukey HSD	Onburo	Kat hizmetleri	-,35262	,20108	,403	-,9043	,1990
		Yiyecek-icecek	-,35262	,19229	,356	-,8802	,1749
		Muhasebe-finansman	-,51171	,29679	,421	-1,3259	,3025
		Diger	-,44105	,21683	,252	-1,0359	,1538
	Kat hizmetleri	Onburo	,35262	,20108	,403	-,1990	,9043
		Yiyecek-icecek	,00000	,22429	1,000	-,6153	,6153
		Muhasebe-finansman	-,15909	,31845	,987	-1,0328	,7146
		Diger	-,08844	,24565	,996	-,7624	,5855
	Yiyecek-icecek	Onburo	,35262	,19229	,356	-,1749	,8802
		Kat hizmetleri	,00000	,22429	1,000	-,6153	,6153
		Muhasebe-finansman	-,15909	,31298	,987	-1,0178	,6996
		Diger	-,08844	,23851	,996	-,7428	,5659
	Muhasebe-finansman	Onburo	,51171	,29679	,421	-,3025	1,3259
		Kat hizmetleri	,15909	,31845	,987	-,7146	1,0328
		Yiyecek-icecek	,15909	,31298	,987	-,6996	1,0178
		Diger	,07066	,32863	1,000	-,8309	,9722
Diger	Onburo	,44105	,21683	,252	-,1538	1,0359	
	Kat hizmetleri	,08844	,24565	,996	-,5855	,7624	
	Yiyecek-icecek	,08844	,23851	,996	-,5659	,7428	
	Muhasebe-finansman	-,07066	,32863	1,000	-,9722	,8309	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

EK 20: Örgütsel Bağlılık – Turizm Eğitimi

Group Statistics

turizmegitim		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
duygusal	Turizm eğitimi aldım	238	2,8157	1,47264	,15973
	Turizm eğitimi almadım	85	3,0329	1,55066	,10051
devam	Turizm eğitimi aldım	238	3,0235	1,05257	,06461
	Turizm eğitimi almadım	85	2,7808	,99679	,11417
normatif	Turizm eğitimi aldım	238	3,3852	1,27229	,08247
	Turizm eğitimi almadım	85	3,4118	1,33620	,14493

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differenc e	Std. Error Differenc e	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
duygu sal	Equal variances assumed	2,774	,007	1,123	321	,000	,21723	,19341	-,16328	,59773
	Equal variances not assumed			1,151	155,079	,000	,21723	,18872	-,15558	,59003
deva m	Equal variances assumed	1,657	,019	-1,899	321	,043	-,24272	,12783	-,49422	,00878
	Equal variances not assumed			-1,850	141,290	,036	-,24272	,13118	-,50205	,01662
norma tif	Equal variances assumed	,119	,730	-,163	321	,870	-,02661	,16292	-,34713	,29391
	Equal variances not assumed			-,160	141,930	,873	-,02661	,16675	-,35625	,30303

EK 21: Örgütsel Bağlılık – Çalışma Biçimi

Group Statistics

calisma		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
duygusal	Tum yil calisiyorum	170	1,8971	,98327	,07541
	Sezonluk calisiyorum	153	4,1743	1,06998	,08650
devam	Tum yil calisiyorum	170	3,2971	1,07241	,08225
	Sezonluk calisiyorum	153	2,3420	,65108	,05264
normatif	Tum yil calisiyorum	170	3,1010	1,28119	,09826
	Sezonluk calisiyorum	153	3,7157	1,21889	,09854

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differenc e	Std. Error Differenc e	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
duygu sal	Equal variances assumed	5,835	,016	-19,932	321	,000	-2,27723	,11425	-2,50201	-2,05246
	Equal variances not assumed			-19,843	309,865	,000	-2,27723	,11476	-2,50304	-2,05142
deva m	Equal variances assumed	56,501	,000	9,545	321	,000	,95501	,10006	,75816	1,15186
	Equal variances not assumed			9,780	282,997	,000	,95501	,09765	,76280	1,14722
norma tif	Equal variances assumed	9,449	,002	-4,406	321	,000	-,61471	,13953	-,88921	-,34020
	Equal variances not assumed			-4,417	320,001	,000	-,61471	,13916	-,88849	-,34092

EK 22: Çalışma Biçimi – Yeni İş Bulma

calisma * yeniisbulma Crosstabulation

Count		yeniisbulma				Total
		Hemen yeni is bulabilirim	Zorlanarak yeni is bulabilirim	Yeni bir is bulamam	Hic dusunmedim	
calisma	Tum yil calisiyorum	68	42	27	33	170
	Sezonluk calisiyorum	23	33	55	42	153
	Total	91	75	82	75	323

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,171 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	34,288	3	,000
Linear-by-Linear Association	23,535	1	,000
N of Valid Cases	323		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 35,53.

EK 23: İşletmeye Bağlılık Regresyon Analizi

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	normatif, devam, duygusal ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Genel1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,883 ^a	,779	,777	,68226

a. Predictors: (Constant), normatif, devam, duygusal

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	523,514	3	174,505	374,896	,000 ^a
	Residual	148,486	319	,465		
	Total	672,000	322			

a. Predictors: (Constant), normatif, devam, duygusal

b. Dependent Variable: Genel1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,111	,176		6,330	,000
	duygusal	,679	,034	,719	20,037	,000
	devam	-,262	,047	-,184	-5,534	,000
	normatif	,181	,037	,161	4,896	,000

a. Dependent Variable: Genel1

EK 24: İşe Bağlılık Regresyon Analizi

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	normatif, devam, duygusal ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Genel2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,895 ^a	,802	,800	,68775

a. Predictors: (Constant), normatif, devam, duygusal

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	609,329	3	203,110	429,404	,000 ^a
	Residual	150,888	319	,473		
	Total	760,217	322			

a. Predictors: (Constant), normatif, devam, duygusal

b. Dependent Variable: Genel2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,625	,177		9,178	,000
	duygusal	,656	,034	,654	19,213	,000
	devam	-,505	,048	-,334	-10,611	,000
	normatif	,154	,037	,129	4,150	,000

a. Dependent Variable: Genel2

EK 25: Aynı İşletmeyi Seçme Regresyon Analizi

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	normatif, devam, duygusal ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Genel3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,877 ^a	,770	,768	,61782

a. Predictors: (Constant), normatif, devam, duygusal

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	407,235	3	135,745	355,635	,000 ^a
	Residual	121,762	319	,382		
	Total	528,997	322			

a. Predictors: (Constant), normatif, devam, duygusal

b. Dependent Variable: Genel3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,423	,159		8,952	,000
	duygusal	,630	,031	,753	20,550	,000
	devam	-,215	,043	-,170	-5,017	,000
	normatif	,093	,033	,093	2,779	,006

a. Dependent Variable: Genel3