

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

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL
ÖĞRENME, İŞ TUTUMLARI VE ÖRGÜTSEL SAPMA
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ**

Nilgün AVCI

**Danışman
Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ**

2008

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

..../..../.....

Nilgün AVCI

DOKTORA TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Nilgün AVCI
Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği
Programı : Turizm İşletmeciliği
Tez Konusu : Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi

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	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ ile	<input type="radio"/>
DÜZELTME	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
RED edilmesine	<input type="radio"/>	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ***
Öğrenci sınava gelmemiştir. **

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>	Evet
Tez, mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>	O Tez,
gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>	O
Tezin, basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>	O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red

ÖZET
Doktora Tezi

**Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma
Arasındaki İlişkinin Analizi**

Nilgün AVCI

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Turizm sektöründe yaşanan rekabet, konaklama işletmelerini elindeki kaynakları özellikle de insan kaynağını daha verimli ve etkin kullanmaya yönlendirmektedir. Konaklama işletmelerinde nitelikli işgörenin seçilmesi ve sürekli istihdamı başarılı insan kaynakları yönetimini gerektirmektedir. İşgörenderin iş doyumunu, bağlılığı ve işten ayrılma eğilimini içeren iş tutumları konaklama işletmeleri insan kaynaklarının önemli çalışma konularını oluşturmaktadır.

Çalışmada, konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, iş tutumları ve örgütsel sapma arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışmada alan olarak turizm hareketlerinin yoğun olduğu Çeşme seçilmiş ve yapılandırılmış anket beş yıldızlı otel işletmelerinin tüm çalışanlarına uygulanmıştır. Yapılandırılmış anket tekniği ile elde edilen verilerle ilgili olarak önce SPSS 13.0 Programı yardımıyla tanımlayıcı istatistikler yapılmış ve veriler LISREL 8.7 Programı kullanılarak çok değişkenli istatistik yöntemlerinden Yapısal Eşitlik Modeli ile analiz edilmiştir. Çalışmada değişkenler arasında doğrudan ve aracılık ilişkilerini içeren bir model önerilmiş ve sınanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre, konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş doyumunun kısmi aracılık etkisi belirlenmiştir. Örgütsel öğrenme örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediği gibi, iş doyumunu artırması nedeniyle de dolaylı olarak etkilemektedir. Konaklama işletmelerinde, örgütsel öğrenme ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki ve iş doyumunu ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki tam olarak örgütsel bağlılık aracılığı ile oluşmuştur. Diğer bir değişle, örgütsel öğrenme ve iş doyumunu örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkileyerek işten ayrılma eğilimini azaltmaktadır. Çalışmanın önemli bulgularından biri de konaklama işletmelerinde,

örgütsel öğrenme ile örgütsel sapma arasında negatif bir ilişkinin varlığının ortaya konmuş olmasıdır.

Anahtar Kelimeler: 1) Örgütsel Öğrenme 2) İş tutumları 3) Örgütsel Sapma 4) Konaklama İşletmeleri 5) Yapısal Eşitlik Modeli

ABSTRACT

Doctoral Thesis

The Analysis of the Relationship Among Organizational Learning, Job Attitudes, and Organizational Deviance in Hotels

Nilgün AVCI

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Tourism Management

The competitive environment in tourism industry lead hotels to use their resources particularly the human resource more efficiently and effectively. An efficient human resources management help hotel executives to employ and retain qualified personell. The job attitudes including the job satisfaction of employees, employees' commitment and employees' intention to leave became important research topics of human resources in hotels.

In the study, it was aimed to determine the relationship among organizational learning, job attitudes and the organizational deviance in hotels. Çeşme, a touristic destination densely visited by tourists, was chosen as a research area and the structured questionnaire was applied to all employees of the five-star hotels. Data gathered through structured questionnaire technique was firstly analyzed by means of SPSS 13.0 programme and descriptive statistics were defined. Then by means of LISREL 8.7 programme, data was analyzed by one of the multivariate statistical tests, Structural Equation Modeling. In the study, a model including direct and mediating relationships among variables was developed and tested.

According to the data, the organizational learning and organizational commitment interaction was partially mediated by job satisfaction. Organizational commitment is directly affected by organizational learning, at the same time, it is indirectly affected by organizational learning since organizational learning is positively related with job satisfaction. The relationship between organizational learning and intention to leave, and also the relationship between job satisfaction and intention to leave were fully mediated by organizational commitment. Namely, when organizational

learning and job satisfaction positively affects organizational commitment, intention to leave decreases. One of the major results of the study was bringing out the negative relationship between organizational learning and organizational deviance in hotels.

Key Words: 1) Organizational Learning 2) Job Attitudes 3) Organizational Deviance
4) Hotel 5) Structural Equation Modeling

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	ii
DOKTORA TEZ SINAV TUTANAĞI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
KISALTMALAR.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
TABLolar LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ.....	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL SAPMA

1.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME.....	4
1.1.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı.....	5
1.1.1.1. Örgütsel Öğrenmede Öğrenme Tipleri.....	9
1.1.1.1.1. Argris Tek-Devir ve Çift-Devir Öğrenme.....	10
1.1.1.1.2. Senge Uyarlamalı ve Üretken Öğrenme.....	11
1.1.2. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları.....	12
1.1.2.1. Argris'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı.....	13
1.1.2.2. Huber'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı.....	13
1.1.2.3. Senge'nin Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı.....	14
1.1.2.4. Marsick ve Watkins'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı.....	16
1.1.3. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler.....	18
1.1.4. Örgütsel Öğrenmenin Sonuçları.....	20
1.1.5. Örgütsel Öğrenme İle İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	22

1.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL SAPMA	30
1.2.1. Örgütsel Sapma Kavramı	32
1.2.2. Örgütsel Sapma Yaklaşımları	36
1.2.2.1. Vardi ve Wiener'ın Kötü Davranış Yaklaşımı	36
1.2.2.2. Gruys ve Sackett'in Zararlı İş Davranışları Yaklaşımı	39
1.2.2.3. Bennett ve Robinson'un Örgütsel Sapma Yaklaşımı	40
1.2.3. Örgütsel Sapmayı Etkileyen Faktörler.....	43
1.2.4. Örgütsel Sapmanın Sonuçları.....	47
1.2.5. Örgütsel Sapma İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	49

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TUTUMLARI: İŞ DOYUMU, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ

2.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞ DOYUMU	53
2.1.1. İş Doyumu Kavramı	55
2.1.2. İş Doyumu Yaklaşımları	56
2.1.2.1. Maslow'un Gereksinimler Sıralaması Yaklaşımı.....	57
2.1.2.2. Herzberg'in Güdöleme Yaklaşımı	58
2.1.2.3. Adams'ın Eşitlik Yaklaşımı.....	60
2.1.2.4. Vroom'un Beklenti Yaklaşımı.....	61
2.1.2.5. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Yaklaşımı	62
2.1.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	65
2.1.3.1. Bireysel Faktörler	65
2.1.3.2. Örgütsel Faktörler.....	66
2.1.4. İş Doyumunun Sonuçları	68
2.1.5. İş Doyumu İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	70

2.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	75
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	76
2.2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	78
2.2.2.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	80
2.2.2.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	81
2.2.2.3. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	83
2.2.2.4. Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	84
2.2.2.5. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	85
2.2.2.6. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	86
2.2.2.7. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	87
2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	90
2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	94
2.2.5. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	96
2.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ	98
2.3.1. İşten Ayrılma Eğilimi Kavramı	99
2.3.2. İşten Ayrılma Eğilimi Yaklaşımları.....	102
2.3.2.1. Mobley'in İşgücü Devri Yaklaşımı	102
2.3.2.2. Price'ın İşgücü Devri Yaklaşımı	104
2.3.2.3. Price ve Mueller'in İşgücü Devri Yaklaşımı.....	105
2.3.2.4. Steers ve Mowday'in İşgücü Devri Yaklaşımı	107
2.3.3. İşten Ayrılma Eğilimini Etkileyen Faktörler.....	109
2.3.3.1. Dışsal Faktörler.....	110
2.3.3.2. İşle ilgili Faktörler	111
2.3.3.3. Kişisel Faktörler.....	114
2.3.4. İşten Ayrılma Eğiliminin Sonuçları	115
2.3.5. İşten Ayrılma Eğilimi İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	116

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, İŞ TUTUMLARI VE ÖRGÜTSEL SAPMA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	120
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	123
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	123
3.3.1. Araştırmanın Örneklemi	126
3.3.2. Anketin Oluşturulması ve Kullanılan Ölçekler.....	127
3.3.2.1.Örgütsel Öğrenme Ölçeği	127
3.3.2.2.Örgütsel Sapma Ölçeği	128
3.3.2.3. İş Doyumu Ölçeği	129
3.3.2.4.Örgütsel Bağlılık Ölçeği	130
3.3.2.5.İşi Bırakma Eğilimi Ölçeği.....	131
3.4.1. Sayısal ve Yüzdesel Dağılım.....	131
3.4.2. Güvenirlik.....	133
3.4.3. Geçerlik	136
3.4.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi.....	137
3.4.3.1.1. Örgütsel Öğrenme Değişkenine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi.....	138
3.4.3.1.2. Örgütsel Bağlılık Değişkenine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi.....	141
3.4.3.1.3. İş Doyumu Değişkenine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi.....	142
3.4.3.1.4. İşten Ayrılma Eğilimine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi	143
3.4.3.1.1. Örgütsel Sapma Değişkenine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi.....	144
3.4.4. Araştırmanın Hipotezleri	145
3.4.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi	146
3.4.5.1. Önerilen Modele İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (Ölçme Modeli)	149
3.4.5.2. Yapısal Model.....	155

TARTIŞMA VE KURAMSAL ÇIKARIMLAR.....	179
SONUÇ VE UYGULAMAYA YÖNELİK ÖNERİLER.....	184
GELECEKTE YAPILACAK ÇALIŞMALARA YÖNELİK ÖNERİLER	186
KAYNAKLAR.....	188
EKLER	208

KISALTMALAR

AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
AGFI	Adjusted Goodness-of-Fit Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği Endeksi)
CFI	Comperative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum Endeksi)
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	Goodness-of-Fit Index (İyi Uyum Endeksi)
IAE	İşten Ayrılma Eğilimi
ID	İş Doyumu
IFI	Incremental Fit Index (Artan Uyum Endeksi)
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü
NFI	Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum Endeksi)
OB	Örgütsel Bağlılık
OO	Örgütsel Öğrenme
OS	Örgütsel Sapma
PNFI	Parsimony Normed Fit Index (Katı Uyum Endeksi)
RMSEA	Root Mean Squared Error of Approximation (Yaklaşık Hatanın Ortalamasının Karekökü)
YEM	Yapısal Eşitlik modeli
YÖK	Yüksek Öğrenim Kurumu

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Öğrenme Biçimleri	19
Şekil 2. İşyeri Sapma Davranışı Süreci	34
Şekil 3. Örgütsel Kötü Davranış Tipleri	38
Şekil 4. İşyerinde Sapma Davranışı Tipolojisi	41
Şekil 5. Maslow'un Gereksinimler Sıralaması	57
Şekil 6. Vroom'un Güdüleme Süreç Modeli	61
Şekil 7. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli	64
Şekil 8. Davranışsal Bağlılık Şeması	79
Şekil 9. Tutumsal Bağlılık Şeması	82
Şekil 10. Meyer ve Allen Üç Boyutlu Bağlılık Modeli	88
Şekil 11. İşgören Devri Süreci	100
Şekil 12. Mobley'in İşgören Devri Modeli	103
Şekil 13. Price ve Mueller'in Nedensel İşgücü Devri Modeli	105
Şekil 14. Steers ve Mowday'ın İşgücü Devri Modeli	108
Şekil 15. Yapısal Eşitlik Modeli Akış Çizelgesi	125
Şekil 16. Kullanılan Yol Modelleme Gösterimleri	148
Şekil 17. Ölçme Modeline İlişkin Şema ve Standardize Çözümleme Değerleri	150
Şekil 18. Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Sapma ve İş tutumlarına Yönelik Model Önerisi	156
Şekil 19. Model-I Önerisi	159
Şekil 20. Model-I Standardize Çözümleme Değeri	161
Şekil 21. Model-II Önerisi	163
Şekil 22. Model-II Standardize Çözümleme Değeri	164
Şekil 23. Model-III Önerisi	166
Şekil 24. Model-III Standardize Çözümleme Değeri	167
Şekil 25. Model-IV Önerisi	169
Şekil 26. Model-IV Standardize Çözümleme Değeri	170
Şekil 27. Model-V Önerisi	172
Şekil 28. Model-V Standardize Çözümleme Değeri	173
Şekil 29. Model-VI Önerisi	175
Şekil 30. Model-VI Standardize Çözümleme Değeri	177

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Öğrenme Tanımları	8
Tablo 2. Örgütsel Bağlılığın Tanımlanmasında Kullanılan Kriterler	77
Tablo 3. Price ve Mueller'in Nedensel İşgücü Devri Modelindeki Değişkenler	106
Tablo 4. Sayısal ve Yüzdesel Dağılım Tablosu	132
Tablo 5. Güvenirlik Tablosu	135
Tablo 6. Örgütsel Öğrenme Değ. Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu	139
Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Değ. Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu	141
Tablo 8. İş Doyumu Değ. Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu	142
Tablo 9. İşten Ayrılma Eğilimi Değ. Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu	143
Tablo 10. Örgütsel Sapma Değ. Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu	144
Tablo 11. Ölçme Modeline İlişkin Değerler Tablosu	152
Tablo 12. Ölçme Modeline İlişkin Uyum-İyiliği İndeksleri	155
Tablo 13. Model-I Uyum İyiliği İndeksleri	162
Tablo 14. Model-II Uyum İyiliği İndeksleri	165
Tablo 15. Model-III Uyum İyiliği İndeksleri	168
Tablo 16. Model-IV Uyum İyiliği İndeksleri	171
Tablo 17. Model-V Uyum İyiliği İndeksleri	174
Tablo 18. Model-VI Uyum İyiliği İndeksleri	177
Tablo 19. Önerilen Tüm Modellerin Uyum İyiliği İndeksleri	178

GİRİŞ

Günümüzde hızla gelişen hizmet sektörü içinde turizm alt sektörünün de önemi artmaktadır. Dünyada ekonomik ve sosyal etkileri yönüyle dikkat çeken turizm alt sektörü, ülke ekonomisinde gelir ve istihdam olanakları ile öne çıkmaktadır.

Küreselleşme, dünyadaki tüm işletmeleri etkilemekte işletmeler bölgesel ve ulusal rekabetin yanında uluslararası rekabetle de başa çıkmaya çalışmaktadırlar. Tarihsel gelişim içinde rekabet, üretim miktarından, fiyata, şimdi de kaliteye ve farklılık yaratmaya doğru değişmiştir.

Turizm sektörünün gelişiminde ana rol oynayan konaklama işletmelerinin en önemli üretim faktörü insandır. Yaşanan yoğun rekabet ortamında bir konaklama işletmesinin farklılık yaratmadaki anahtar faktörü işgörenlerdir.

Konaklama işletmeleri hizmet üreten, çoğunlukla üretimin müşterinin bulunduğu ortamda yapıldığı ve sunulduğu, işgören ve müşteri ilişkilerinin yoğun yaşandığı, müşteri doyumunda işgörenin moral düzeyinin oldukça etkili olduğu işletmelerdir.

Yeniliklere hızlı uyum sağlaması, birbirinden farklı işleri koordine etmesi gereken konaklama işletmeleri, müşteri ve işgören arasındaki yoğun beşeri ilişkileri yürütebilmesi için insan kaynaklarını başarılı bir biçimde yönetmelidir.

Sürekli gelişme, esneklik, yaratıcılık ve kalite küresel rekabetin temel öğeleri haline gelmektedir. Gelecekteki eğilimleri tahmin edebilmek, geçmiş ve bu günkü eğilimleri analiz etmekten tümüyle farklı yaklaşımlar gerektirmektedir. Bu durum sürekli öğrenme ve değişimi içselleştirmeyi zorunlu kılmaktadır.

Konaklama işletmeleri insan kaynakları gelişiminde eğitim yerine öğrenme odaklılığa yönelmektedir. İş görenler yalnızca eğitim programlarıyla öğrenmemekte, iş yerinde edindikleri deneyimlerden, arkadaşlarıyla paylaşımlarından ve yaşanan sorunlardan öğrenebilmektedirler.

Konaklama işletmeleri değişimi yakalayabilmeyi ve güncel olabilmeyi öğrenme ile başarmaktadır. Bu anlayışı benimseyen işletmeler belirlediği hedeflere daha kolay ulaşmakta ve uygulamak istediklerini daha çabuk hayata geçirmektedir.

Konaklama işletmelerinde çoğunlukla sunulan hizmettir. Konaklama işletmelerinde işgörenler ile müşteriler sürekli yüz yüzedirler. İşgörenlerin tutumları, davranışları turistlerin doyumunda önemli bir paya sahiptir. Hizmeti sunan işgörenin güler yüzlü, ilgili ve istekli olması gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde mutlu işgörenlerin sağlanması öncelikle iş doyumunu ile mümkün olmaktadır.

Konaklama işletmelerinin ayakta kalabilmesinin bir diğer unsuru da örgütsel bağlılıktır. Gelecek yüzyılın insan savaşlarına sahne olacağı, işletmelerin artan ihtiyaçlarına yanıt verebilecek kaliteli işgören bulma sıkıntısı çekecekleri beklenmektedir. Bu nedenle yaratıcı bireylerin işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulmaları konaklama işletmelerinin öncelikli amaçları haline gelmiştir.

Artık işgörenler, iş ararken ya da iş değiştirirken yalnızca maddi olanaklara göre karar vermemektedir. Bireysel gelişim, işgörenlerin kariyerlerinde ilerleyebilmelerinin önemli bir parçası haline gelmiştir. Bu nedenle işgörenler öğrenmenin teşvik edildiği, engellenmediği işletmelerde çalışmayı tercih etmektedirler.

Konaklama işletmelerinin önde gelen sorunlarından birisi de işgören devridir. Konaklama işletmelerinde işgören devir oranı yüksektir. Tüm işletmeler için yüksek işgören devri önemli bir sorun iken hizmet sektöründe daha da önemli bir sorun haline gelmiştir. Konaklama işletmesinde işgören sayısı yetersiz olduğunda, hizmette büyük aksamalar yaşanabilmektedir. İşten ayrılma eğiliminde olan bireyin performansının düşük olacağı da bir gerçektir. Konaklama işletmelerindeki işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinin azaltılması için çalışmalar yapmak, işgörenin ayrılma eğilimini azaltmak için çözüm önerileri getirmek gerekmektedir.

Örgütsel sapma davranışları ise son yıllarda üzerinde çokça durulan konulardan biridir. Yurt içinde bu konuda yapılmış çalışmaların sayısı oldukça azdır. İşgörenin olumsuz davranışlarının turistlerin memnuniyeti üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Bu açıdan konaklama işletmelerinde örgütsel sapmanın araştırılması ve azaltılması yönünde çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Bu çalışmanın temel amacını örgütsel öğrenmenin, iş tutumları ve örgütsel sapma üzerindeki etkilerinin incelenmesi oluşturmaktadır. Literatür taramasında, örgütsel öğrenme ile örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkinin incelenmediği görülmüştür. Konaklama işlemlerinde iş tutumları ile örgütsel öğrenme ve sapma ilişkisi de yeterince araştırılmamıştır. Özellikle konaklama işletmeleri açısından bu kapsamda bir araştırmanın yapılmamış olması çalışmanın teşvik edici unsuru olmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL SAPMA

Dünyada en hızlı gelişen sektörlerden biri olan turizm, ekonomik ve sosyal etkileri nedeniyle dikkat çekmektedir. Her yıl milyonlarca turist seyahate çıkmaktadır ve bu uluslararası alanda ekonomik hareketliliğe yol açmaktadır. Ekonomik durum yanında, insanların hareketliliği farklı toplumların karşılaşmasını ve etkileşimini de beraberinde getirmektedir.

Turizmin uluslararası bir faaliyet olması, küresel rekabetten diğer sektörlerle göre daha fazla etkilemesine neden olmaktadır. Genellikle, hizmet satın alan turist başka bir ülkede yaşamaktayken, turizm hizmetinin sunulduğu işletmeler farklı ülkelerdedir.

Turizm sektörünün en önemli alt dallarından birisini oluşturan konaklama işletmelerinin temel işlevi, müşterilerinin konaklama gereksinimlerini karşılamaktır. Konaklama işletmeleri bu görevlerinin yanında müşterilerinin yeme-içme ve eğlence gereksinimlerini de karşılamak için çalışırlar.

Konaklama işletmeleri ekonomik bir birim olmalarının yanında üstlendikleri misyonla sosyal bir ünite özelliği de göstermektedir. Konaklama işletmelerinden yararlananların büyük bölümü seyahat eden kişiler iken, aynı zamanda çevrede ikamet eden insanlar da bulunmaktadır. Yakın çevrede oturan kişiler için konaklama işletmeleri sosyal faaliyetlere ortam sağlamaktadır.

Uluslararası rekabet konaklama işletmelerini daha kaliteli mal ve hizmet üretmeye yöneltmektedir. Yaşanan rekabet önceleri miktar üzerinden daha sonra maliyet üzerinden yapılmaktayken, günümüzde kalite ön plana çıkmıştır. Konaklama işletmeleri kaliteli hizmet sunabilmek için kaynaklarını en etkin şekilde kullanmalıdır.

Konaklama işletmeleri hizmet işletmeleri olup müşterilerine psikolojik doyum sunarlar. Konaklama işletmelerinde hizmet üretildiği için insan emeğine ihtiyaç

duyduğundan müşteri doyumu için kalitede işgörenlerin mutlu olması da önemli faktördür.

Konaklama işletmelerinde üretim aşamasında olduğu gibi sunumunda da insan faktörü öne çıkmaktadır. Konaklama işletmelerinde işgörenler arasındaki uyum ve yardımlaşma diğer işletmelere göre daha fazla gereklidir. İşler birbirinden farklı görünse de birbirini tamamlamakta ve etkilemektedir.

Konaklama işletmelerinde yeniliklere hızlı uyum sağlama zorunluluğunun yanı sıra, birbirinden farklı işlerin eşgüdümlemesi gerekmektedir. Bu karmaşık, çok yönlü ve hızlı yapının koordine edilmesi yoğun çaba istemektedir.

Başarılı konaklama işletmeleri insan faktörünü dikkate almaktadır. Değişen teknoloji, yoğun rekabet ortamı, işgören arzındaki yapısal değişme insan kaynağına bakış açısını değiştirmiştir. Böylece konaklama işletmelerinde de insan kaynakları yönetimi artarak önem kazanmaktadır.

Müşteri ilişkilerinin yoğunluğu, bir çok işin müşteri ile aynı ortamda üretilmesi ve sunulması, müşterinin doyumunda işgörenin tutumlarının öne çıkması nedeniyle işgörenin moral seviyesinin yüksek tutulması çalışmalarında insan kaynakları yönetimi öne çıkmaktadır.

Konaklama işletmelerinde iyi yönetilmeyen insan kaynaklarının sonucunda, işletme için maliyetlerde yükselmeye, düşük hizmet kalitesine ve işgören devir hızında artışa yol açarken, işgörenler açısından da düşük verimlilik ortaya çıkabilmektedir.

Teknolojik gelişmeler, rekabet ve yeni yönetim yaklaşımları ile işgücü yapısı da değişmiştir. Rekabetçi iş pazarında, konaklama işletmeleri nitelikli işgören bulma sorunu yaşamaktadır. Konaklama işletmelerine uygun nitelikte, eğitilmiş, deneyimli, işe uygun işgören bulmak zor iken, işgöreni işletmede tutmak da diğer bir sorundur.

İnsanın psiko-sosyal bir varlık olması nedeniyle üretim faktörleri içinde doğal olarak farklı bir yere ve öneme sahip olduğu bir gerçektir. İşletmelerin başarısında insan kaynakları yönetiminin önemi günden güne artış göstermektedir. İnsan

kaynakları yönetiminin işgörenlerin verimlilik ve etkinliğini sağlayabilmesi için iki temel amacı karşılamayı ilke edinmesi gerekmektedir. Bunlar¹;

- İşletmede görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkarmak,
- İşletmede görev yapan kişilerin yaptıkları işten doyuma ulaşmalarını sağlamak.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin anahtar kaynağı olan işgörenleri tedarik etme, geliştirme, motive etme ve onların bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik yaklaşım olarak tanımlanabilir².

İşverenler işgörenleri işletmede tutmak için işgörenlerin beklentilerini bilmeli ve karşılamalıdır. Çalışma koşulları zorlayıcı, çalışma süreleri uzun, insanın insana hizmet ettiği konaklama işletmelerinde işgörenlerin işletmede tutulması için yeni yaklaşımlar gerekmektedir. Yalnızca ücret iyileştirmeleri ve ödüller işgöreni işletmede tutmaya yetmemektedir. İşgörenler için iş seçiminde ya da bağlılıkta gelişim olanakları da önem kazanmıştır.

İnsan faktörü turizm alt sektörü için oldukça önemlidir, çünkü bu sektörde³:

- Hizmet üretimi müşteri ile aynı mekanda gerçekleştirilir.
- Müşteri personel ilişkisi yoğundur.
- Turizm işletmeleri emek yoğundur.
- Fazla otomasyona gidilemez.
- Hizmet üretimi ve tüketimi eş zamanlıdır.

Konaklama işletmelerinin bu özellikleri başarılı bir insan kaynakları yönetimini gerektirirken, sektörde yaşanan sorunlar bunu güçleştirmektedir. Mevsimsellik, düşük ücret, ağır çalışma koşulları, düzensiz çalışma saatleri, yüksek işgören devir hızı ve niteliksiz işgören çalıştırılması sorunları bulunmaktadır.

¹ Meryem. A. Kozak, **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi & Örnek Olaylar**. Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s.13.

² Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s.3.

³ Kozak, s.13.

Konaklama işletmelerinin başarılı olabilmesi için, özelliklerinin göz önünde tutularak, sorunların iyi analiz edilmesi ile başarılı insan kaynakları yönetimine gereksinim vardır.

1.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Günümüzde işletmelerin içinde bulunduğu ortamda küresel rekabet, eğitimde, sanayide ve ekonomide de hızlı değişim yaşanmaktadır. Artık işletmeler değişime uyum sağlamanın ötesine giden yaratıcı bir eylemde bulunmaya gereksinim duymaktadır. Bugün rekabetçi avantajın anahtarı, insan kaynaklarını dünyanın koşullarına göre değil, yarının gereksinimlerine göre yönlendirmektir.

Hızlı bilgi akışı bilgi toplumunu oluşturmakta ve geleceğin toplumu olarak nitelenen bilgi toplumunda⁴ nitelikli işgörenlerin önemi artmaktadır. Bilgi toplumunda, örgüt bireylerinin önemli özelliklerinden biri de sürekli öğrenmedir. Bilgi toplumunun gereği olarak görülen örgütsel öğrenme, işletmelerdeki faaliyetlerin daha iyi bilgi ve anlama ile geliştirilmesi sürecidir.

Değişime ayak uydurmanın yolu öğrenmeden geçmektedir. İnsan kaynakları gelişimi konusundaki çalışma süreci işgörenlerin öğrenmesine odaklanmaktadır⁵. Öğrenme bireyin gelişimi için ne kadar gerekli ise işletmeler için de aynı derecede önemlidir⁶.

Konaklama işletmelerinde öğrenmenin insan kaynağına kazandırdığı gelişimin yansıması diğer işletmelere göre daha da öne çıkmaktadır. Konaklama işletmelerinin yapısal özelliği eğitimin önemini diğer işletmelerden daha önemli kılmaktadır. Konaklama işletmelerinde işgörenlerin gelişimi çok önemliken, örgütlerin öğrenmesi ile birlikte tüm işletmenin gelişimi daha da önem kazanmaktadır.

Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme anlayışının uygulanması ile bilgiye kolayca ulaşabilen ve ulaştığı bilgiyi kullanabilen işgörenlerin verimliliği artarken, eğitilmiş işgücü ile oluşturulan örgüt yapısının olumlu özellikleri işgörenleri

⁴ Hüsnü Erkan "Bilgi Toplumu", <http://ab.org.tr/ab06/bildiri/236.doc>, (04.04.2008).

⁵ Poell, Rob. F., Karen.Van Dam, ve Peter T. Van Den Berg. "Organising Learning in Work Contexts", **Applied Psychology: An International Review**, Cilt:53, Sayı:4, 2004, s.529.

⁶ Di Xie. "Exploring Organizational Learning Culture, Job Satisfaction, Motivation to Learn, Organizational Commitment, and Internal Service Quality in a Sport Organization", **Doktora Tezi**, ABD, The Ohio State University, 2005, s.12.

daha bağılı kılacak ve konaklama işletmelerinde yaşanan en önemli sorun olan işgören devrini azaltacaktır⁷.

Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenmeden başarı ile yararlanabilmek için hizmet içi eğitimlere, kurs, seminer gibi tekniklerin kullanılmasına önem verilmesi gerekmektedir.

Bilginin edinimi, paylaşımı, değişikliğin uygulanması insan kaynağını daha etkin ve verimli hale getirmesi ile, işletmelere sağlayacağı yararlar işgörenlerin tek tek bireysel gelişiminden daha fazla olmaktadır. Örgütsel öğrenme işletmeler için son dönemde daha yoğun uygulanan çok önemli bir gelişmedir.

1.1.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı

Örgütsel öğrenme kavramına ilk olarak Chris Argyris ve Donald Schon'un çalışmalarında değinilmiştir. Daha sonra Peter Senge tarafından şekillendirilmiştir. Örgütsel öğrenmenin temeli 1950'li yıllardaki sistem teorisinin ortaya konulmasıyla atılmıştır. Sistem düşüncesinin gelişimi işletmelerin yaşayan örgütler olarak algılanmasını sağlamıştır⁸. Senge'nin sistem teorisini öğrenme sürecine uyarlaması ve bu çalışmaların iş dünyası üzerindeki olumlu etkileri, örgütsel öğrenmenin iş dünyasında popüler olmasına neden olmuştur⁹. Örgütsel öğrenmenin anlaşılabilmesi için öncelikle öğrenme kavramının açıklanması gerekmektedir.

Bir çok yazar öğrenmeyi bilgi ve deneyim sonucu davranışta oluşan sürekli değişim olarak tanımlamıştır.

Öğrenme, kişisel ya da örgütsel ölçekte olsun, bilgi edinmenin çok ötesinde bir kavramdır. Öğrenme yoluyla, insanlar daha önceden yapamadıklarını yapabilecek duruma gelmektedirler¹⁰.

Öğrenme, kuramsal düşüncelerden uygulama ve deneyimlerden elde edilen bilgilerle insan inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir.

⁷ Akın Aksu, ve Rüya Ehtiyar. **Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007, s.260.

⁸ Senge, s.18.

⁹ Şevki Özgener. "Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması", **Verimlilik Dergisi**. M.P.M. Yayını, Cilt:2, Sayı: 52, 2000, s.52

¹⁰ Senge, s.19.

Şu halde, öğrenme sonucu bilgi ve deneyim birikimi olmaktadır. Bunun sonucunda insan değer ve davranışlarında sürekli nitelikte bir değişim meydana gelmektedir¹¹.

Öğrenme kavramı pekiştirilmiş uygulama ve deneyimlerden elde edilen bilgilerle, davranışlarda nispeten sürekli olacak bir değişiklik olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre öğrenme sürecinin üç önemli özelliği içerdiği görülmektedir. Öğrenme sürecinin ilk özelliği, olumlu ya da olumsuz olsun bir davranış değişikliği içermesidir. İkinci olarak, bu değişikliklerin deneyim ya da uygulamalar sonucu gerçekleşmesidir. Değişikliğin öğrenme düzeyinde gerçekleşebilmesi için süreklilik göstermesi gerekir. Tanım çerçevesinde, öğrenme soyut bir kavram olup ancak davranışlarda kaydedilen değişikliklerle gözlenebilir ve ölçülebilir¹².

Öğrenerek yeni bir şeyler yapabilme kapasitesi artırılır. Öğrenme sürecinde yeni bilgilere gereksinim duyulur ancak asıl önemli olan edinilen bu bilgileri kullanıma geçirebilme yeteneğidir.

Küresel değişim süreci, bireylerin bir örgütün tüm düzeylerinde öğrenme sorumluluk ve kapasitesinin nasıl değişebileceğini keşfetme süreci ile işletmeleri karşı karşıya bırakmıştır¹³. Bireyler gibi örgütler de öğrenirler ve belirgin öğrenme biçimleri geliştirirler. Bireyler gibi, örgütler de bunu çevreleriyle olan ilişkileri ve çevreleriyle yakınlık kurmak için seçtikleri yöntemler yoluyla gerçekleştirirler¹⁴. Öğrenme bireyde başlar, ancak bireysel öğrenme örgütsel öğrenmeyi sağlamayabilir. Örgütsel öğrenmenin hedefi bireysel öğrenmeyi örgütsel öğrenmeye entegre etmektir¹⁵. Artık yalnızca bireylerin öğrenmesi yeterli olmamakta, örgütlerin de öğrenmesi zorunlu olmaktadır.

Bu dönemde örgütler için öğrenme hayatta kalmakla eş anlamlıdır. Öğrenme ile örgütler değişime adapte olur, hataları tekrarlamaz gerekli bilgileri depolar ve

¹¹ Erol Eren. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004, s.598

¹² Özlem Öğütveren. "Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir, Erciyes Üniversitesi, 2000, s.649.

¹³ Akın Aksu, ve Rüya Ehtiyar. **Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007, s.240

¹⁴ Eren, s. 608

¹⁵ Roland K. Yeo, "Revisiting the Roots of Learning Organization: A Synthesis of the Learning Organization Literature", **The Learning Organization**, Cilt:12, Sayı:1, 2005, s.368

geliştirir¹⁶. Örgütler değişimi yakalayabilmeyi ve güncel kalabilmeyi öğrenme ile başarır. Günümüzde işletmeler açısından en önemli rekabet avantajı, rakiplerden daha hızlı öğrenme becerisine sahip olmasıdır¹⁷. Yeni bilgi kaynakları yaratma, bilginin transferi ve paylaşımı örgütler için vazgeçilmez değerdir.

Örgütsel öğrenmenin en zor ve karmaşık aşaması öğrenmeyi öğrenmektir. Öğrenmeyi öğrenme bireylerin yeni düşünceler üretme güç ve becerilerini yansıtan bir kavramdır ve örgütün davranış modelleri becerileri arasındaki etkileşim sonucu gerçekleşir. Bu aşamada örgüt üyeleri öğrenme için gereken koşulların ve ortamın özelliklerini de öğrenirler. Öğrenme öncesi koşulları ve ortamı araştırırlar daha önce öğrendikleri kavramları ve becerileri değerlendirirler, öğrenmeyi hızlandıran ve engelleyen unsurları göz önünde bulundururlar. Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için yeni stratejiler geliştirirler ve bunları uygulanabilir hale getirirler. Bu aşamaya gelebilmek için örgüt üyelerinin öğrenme kavramı hakkında bilinçlendirilmiş olmaları gerekir¹⁸.

Öğrenen örgüt kavramı, bir işletmenin, sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, işgörenlerini geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir¹⁹.

Literatürde pek çok yazarın birbirinden farklı örgütsel öğrenme tanımları yaptıkları belirlenmiştir. Tablo 1'de yazarların farklı dönemlerdeki örgütsel öğrenme tanımları yer almaktadır.

¹⁶ Senge, s.22.

¹⁷ Senge, s.17

¹⁸ Chris Argrıs. **On Organizational Learning**, Oxford, Uk, Blackwell, 1996, s.32.

¹⁹ Tamer Koçel. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basın Yayım, İstanbul, 1998, s.277.

Tablo 1: Örgütsel Öğrenme Tanımları

Çalışma	Tanım
Cyert & March (1963)	Örgütlerin çevresiyle ilişkilerinden öğrendiklerinin toplanması sürecidir.
Argis & Schon (1978)	Örgüt elemanlarının hataları ortaya çıkarıp örgütün yeni yapısıyla düzeltmeleri, araştırma sonuçlarını örgütsel hafızaya aktarmaları sürecidir.
Hedberg (1981)	Örgütün çevresiyle olan uyum ve etkileşimli ilişkilerinin sonucudur. Örgütlerin gerçeklere savunmacı uyumları ve örgütün çevresiyle uyumunu geliştirmek için bilginin kullanım süreçleridir.
Daft & Weick (1984)	Örgüt ve çevrenin ilişkisine ait bilginin geliştirilmesi sürecidir.
Fiol & Lyles (1985)	Etkinliği daha iyi bilgi ve anlayışla artırma sürecidir.
Levitt & March (1988)	Örgütler geçmişten çıkardıkları sonuçları rutin rehber davranışlarla kodlayarak öğrenirler.
De Geus (1988)	Yöneticilerin örgüt, pazar, rekabetçiler için paylaştıkları zihinsel modelleri değiştirme sürecidir.
Stata (1989)	Paylaşılan anlayış, bilgi ve zihinsel modellerden oluşur ve hafızasında yer alan geçmiş bilgi ve deneyimlere dayanır.
Senge (1990)	İnsanların sürekli olarak kapasitelerini geliştirdiği, istedikleri sonuçları almak için yeni ve geniş düşünmeyi geliştiren ortak görüş özgürlüğü, birlikte öğrenmeyi öğrendikleri örgüttür.
Huber (1991)	Eğer bilgi sürecinde bireyin davranışında değişim varsa öğrenme gerçekleşir.
Simon (1991)	Örgütler üyelerinin öğrenmeleri ve yeni

	üyelerin daha önce sahip olmadığı bilgileri içselleştirmesiyle öğrenir.
Pedler, Burgoyne & Boydell (1991)	Tüm örgüt üyelerinin öğrenmeleri ve sürekli birbirleriyle paylaşımlarıdır.
Kim (1992)	Öğrenme sürecini tüm üyeler için araştırma güdülü çalışmaya yönlendirme yönetimidir.
Dixon (1994)	Öğrenme sürecinin birey, grup ve sistem düzeyinde sürekli hissedarların tatmin düzeyini arttırmak için bilinçli kullanımudur.
DiBella, Nevis & Gould (1996)	Örgütü sürdürmek ve deneyime bağlı performansı geliştirme sürecidir.
Linshitz, Pooper & Oz (1996)	Örgüt elemanlarının paylaşılan değerlerini kendi ve diğerlerinin geçmişe dayalı bilgilerini geliştirme sürecidir.
Watkins & Marsick (1993)	Sürekli öğrenme ve paylaşımıdır.
Berthoin Dierkes (2004)	Örgütsel öğrenme, bilgiyi elde etme, paylaşma, değerlendirme, kullanma ve depolama ile, örgütün potansiyel kavrama kapasitesini artırır böylece örgüt çevredeki değişiklikleri daha iyi anlayarak uyum sağlar.

Kaynak: Wang ve Ahmed, 2003, s. 8

Tablo 1'deki tüm tanımlar incelendiğinde, tanımların ortak noktalarının örgütlerin açık sistem oldukları, çevreyle uyum sağlayabilmek için bilgi edinmenin, edinilen bilginin içselleştirilmesinin, örgüt hafızasına alınmasının ve sonuçta öğrenmenin örgüt düzeyinde gerçekleşmesinin gerekliliği üzerinde durulduğu göze çarpmaktadır.

1.1.1.1. Örgütsel Öğrenmede Öğrenme Tipleri

Örgütsel öğrenme çalışmalarında öğrenme tipleri iki kategoride incelenmiştir. Öğrenme tipleri, öğrenmenin ne zaman ve neden ortaya çıktığına bağlı olarak sınıflandırılmaktadır. Öğrenme tiplerinden ilki artan öğrenmedir ve gereksinim olduğunda parça parça bilgiler edinilirken, ikinci tip öğrenme sürekli öğrenme için

dinamik bir süreçtir ve gerekli olmadan önce hazırlık olarak bilgiler edinilir. Örgütsel öğrenme çalışmalarında araştırmacılara liderlik eden Chris Argris ve Peter Senge her iki kategorinin özelliklerini birbirlerinden çok az farklı olarak açıklamışlardır. Aşağıda her ikisinin de örgütsel öğrenme tipleri açıklanmaktadır.

1.1.1.1.1. Argris Tek-Devir ve Çift-Devir Öğrenme

Argris (1996), çalışmasında öğrenmeyi tek-devirli ya da çift-devirli olarak tanımlamaktadır. Bu iki öğrenme tipindeki temel farklılık neyi değiştirdikleri ile ilgilidir. Farklılıkları gerçekte odaklandıkları noktalarla ilgilidir.

Tek devir öğrenmede, işletme hatalarını araştırıp bu hataların, politika ve amaçlarına ulaşacak şekilde düzelttiğinde öğrenme gerçekleşir. Tek devir öğrenme, uyumlu öğrenme, stratejik olmayan öğrenme, düşük düzeyli öğrenme kavramlarıyla tanımlanmıştır. Öğrenme hataların bulunması ve giderilmesiyle son bulmaktadır.

Gerçekleşen eyleme ilişkin teori hakkındaki düşüncenin aynı kaldığı öğrenme türüdür. Düşünme sorgulamaya teşvik etmez. Başka bir deyişle tek devir öğrenme, örgüt içindeki uyumsuzlukların ve yanlışlıkların varolan politika ve değerlerde değişiklik yapmadan bulunması ve düzeltilmesidir²⁰.

Özgener 'e göre tek devirli öğrenme rutin ve davranışsal öğrenmeyle ilgilidir. Tek devirli öğrenmenin etkisi altında kalan bir örgüt temel varsayımlarında önemli bir değişim olmaksızın öğrenmeye çalışır. Bu anlayışa göre örgütsel öğrenme hataları saptama ve düzeltme sürecidir²¹.

Çift devir öğrenmede, hataların araştırılıp düzeltilmesinin yanında işletmenin varolan çalışma standartlarının prosedürlerinin, politika ve amaçlarının gözden geçirilmesi, soruşturulması ve değiştirilmesi de söz konusudur. Çift devir öğrenmede sadece hatalar değil hatalara yol açan prosedür ve politikalar da değiştirilir. Rutin uygulamalar, yetenek gerekleri, bilgi ihtiyaçları gözden geçirilir. Bu öğrenme biçiminin çift devir olarak nitelendirilmesinin nedeni, öğrenme dışlısının başka çarkları da döndürerek öğrenmeyi başlayıp biten bir olgu yerine bir süreç olarak değerlendirmesidir.

²⁰ İsmail Bilal Yalmanbaş. "Organizasyonel Öğrenme", www.sitetky.com/frameset/ot/otdocs/ot16.doc (12.07.2007).

²¹ Özgener, s.22.

Örgütün çevresi ile uyumu söz konusu olduğunda ve bu da beklenen performans düzeyine erişilmesine yettiğinde, paylaşılan zihinsel modellerin değişmemesi ve güçlenmesi olasılığı yüksektir. Çift devirli öğrenme, beklenen performans düzeyine erişmeyip, geribildirim sinyalleri paylaşılan zihinsel modellerin gözden geçirilmesinin gerekliliğine işaret ettiğinde ortaya çıkar. Kavramsal çerçeveye uymayan olaylar ya da krizler de çift devirli öğrenmeyi tetikleyici olabilmektedirler. Bu krizler iç ya da dış kaynaklı olabilirler ayrıca yönetim tarafından bilinçli olarak da yaratılabilirler. Bu düzeyde öğrenme, yeni bir liderin ortaya çıkması ya da değişen pazar koşullarının varlığı ile oluşabilir^{22,23} .

Sonuçta, tek devirli öğrenme problem oluştuğunda ortaya çıkar, tepkisel bir süreçtir ve semptomların ortadan kaldırılma çabasını içerir, oysa çift-devirli öğrenme problem ortaya çıkmadan önce hazır olma sürecidir ve problemlerin altında yatan nedenleri ortadan kaldırmaya odaklanır.

Konaklama işletmelerinin dinamik yapısı, insan ilişkilerinin yoğunluğu ve müşteri memnuniyetindeki işgören hatalarının payı göz önüne alındığında çift devirli öğrenme uygulanmasının uygun olduğu görülmektedir. Sorunun kaynağına inip köklü değişikliklerin yapılması, ileride aynı sorunların yaşanmasını engelleyebilecektir.

1.1.1.1.2. Senge Uyarlamalı ve Üretken Öğrenme

Argris'e benzer şekilde Senge öğrenmeyi uyarlamalı ve üretken öğrenme olarak iki kategoride incelemiştir. Argris'in öğrenme kategorileri öğrenme sürecindeki değişimler olarak görünmekteyken, Senge'nin kategorileri daha çok öğrenmenin ne zaman gerçekleştiğine odaklanmaktadır.

Uyarlamalı öğrenme işletmenin dinamik iş çevresine uyum sağlamak için kullandığı bir metottur ki bu metottan yararlanan bir işletme yeni deneyimlerle karşılaşana kadar bilgi açısından durağan kalır.

²² Argris, s.117.

²³ Pınar S. Özer. "Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Stilllerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma", **Doktora Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2001, s.152

Uyarlamalı öğrenmede yetişme, çağı yakalama öne çıkmaktadır. Öğrenme yalnızca örgütün ayakta kalmasına yönelik ve değişikliklere tepki olarak ortaya çıkmaktadır.

Senge, üretken öğrenmeyi, yaratıcılık yeteneğini arttırmak olarak tanımlamıştır. Üretken öğrenmede, işletmenin çalışma tarzının, yöntemlerinin, yaklaşımlarının sorgulanması, sürekli yeni girişimlerde bulunulması, deneyimlerle gelişme söz konusudur. Üretken öğrenme, sistemli düşünmeyi, görüşleri paylaşmayı, kişisel uzmanlığı, takım halinde öğrenmeyi gerektirir.

Üretken öğrenme, değişimin yönünü önceden belirleyerek örgütün hazırlıklı olması hatta değişimin yönünü belirlemesidir. Üretken öğrenme için bireyin eleştirel ve yaratıcı düşünme yeteneği geliştirilmelidir.

Bu düşünceyle, üretken öğrenme gelecekteki değişim olasılığından esinlenmekten uyarlamalı öğrenme, şimdiki gerçek değişikliklerden etkilenmektedir.

Senge'ye göre uyarlamalı öğrenme örgütsel öğrenme için ilk aşamadır. Örgütsel öğrenme yalnızca çevresel değişikliklere ayak uydurma arzusundan daha ileri bir anlam içermektedir. İşletmede örgütsel öğrenmenin olabilmesi için, yaratıcı düşünebilen, sorgulayan, yeniliklere açık bireylerin olması gerekmekte, değişiklikleri gözleyip uyum sağlamak yerine, değişiklikleri tahminleyip, hatta değişikliklere yön vererek hazırlıklı olmasıdır. Zamana odaklanması açıdan da Argris'in öğrenme düzeylerinden farklılık göstermektedir.

1.1.2. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları

Literatürde yer alan örgütsel öğrenme yaklaşımları örgütsel öğrenme sürecini ve nasıl gerçekleştiği üzerine sistem geliştiren yaklaşımlardır.

1.1.2.1. Argris'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı

Argris ve Donald Schon örgütlerde iki öğrenme sistemi tanımlamışlardır. Bunlardan birincisi olan Model I, kişi ya da örgütün yürütmeyi dört rehber değerle yaptığını belirtmiştir. Bunlar²⁴;

- Hedefi tanımlamak ve başarmaya çalışmak
- Başarıyı artırmak ve kaybı azaltmak
- Olumsuz duyguları bastırmak
- Akılcı, mantıklı olmak.

Bu öğrenme sistemi, çift-devirli öğrenmeyi engellediğinden sorunludur. Bir örgütte bu model uygulanıyorsa yönetim sorgulanamaz davranışı desteklenir ve bu nedenle çift-devirli öğrenme gerçekleşmez.

Model II'nin değerleri, zıt olmamasına rağmen Model I'in değerlerinden farklıdır. Model II'nin rehber değerleri²⁵:

- Geçerli bilgi edinmek,
- Bağımsız ve bilgili seçenekler oluşturmak,
- Özümseven seçenek oluşturmak ve uygulamaları sürekli gözden geçirmektir.

Bağımsız değerlendirme ve bilgilendirilmiş seçeneklerle yöneticiler risk alabilir ve önceden oluşturulmuş düşüncelere meydan okuyabilir. Böylece, Argris'in örgütlerin yaşaması için zorunlu olduğunu ileri sürdüğü, çift-devirli öğrenmeye yönlendirir.

1.1.2.2. Huber'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı

George Huber²⁶ örgütsel öğrenmeyi, bilginin edinimi, paylaşımı, yorumlanması, yeniden kullanmak ve değerlendirmek üzere örgütsel hafızada saklanması olarak tanımlamıştır. Başka bir anlatımla, örgütsel öğrenme bilgiyi işleme sürecidir.

²⁴ Argris, s.150,151.

²⁵ Argris, s.154,155.

²⁶ George P Huber. "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", **Organization Science**, Cilt:2, Sayı:1, 1991, ss.88-115.

Huber'in²⁷ modeli dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar;

- Bilginin edinimi
- Bilginin dağıtımı
- Bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması
- Bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi

Bilgi edinimi, hem iç hem de dış kaynaklardan olabilir. Tüketici anketleri, performans ölçümleri, rakiplerin incelenmesi ve resmi kaynaklar bilgi kaynağı olabildiği gibi, gazete ve televizyon gibi resmi olmayan kaynaklar da bilgi kaynağı olabilir. Farklı koşullarda, farklı bilgi edinim türü yararlı olabilmektedir, her koşula uygun bir edinim türü yoktur.

Bilginin dağıtımı, elde edilen bilginin paylaşım sürecidir. Bilginin paylaşımı, örgütsel öğrenmenin varlığının ve büyüklüğünün bir göstergesidir. Bilgi resmi ve gayri resmi olarak paylaşılabilir. Bilginin paylaşımının sağlıklı olabilmesi için örgütün paylaşımı destekleyen kültüre sahip olmasını gerektirir.

Bilginin yorumlanması, bilginin anlamlandırılma sürecidir. Yaratıcı bir süreç olduğundan, farklı yorumlar ortaya çıkar. Bilginin yorumlanması, örgütün anlamlandırma biçiminden, kişilerin inançlarından, zihinsel modellerinden, içinde buldukları koşullardan, bilginin ulaştırıldığı araçtan etkilenmektedir.

Huber²⁸ örgütsel hafızanın tatmin edici olmadığını belirtmektedir. Saklanan bilgiler gelecekteki anlayış biçimi ve karar verme sürecinde de etkili olmaktadır, bu nedenle örgütsel hafızanın gelişime açık bir yapıda olması örgüt için önemlidir. İş gören devri örgütsel hafıza için bir kayıptır.

1.1.2.3. Senge'nin Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı

Peter Senge 1990'da yayınladığı Beşinci Disiplin kitabında "öğrenen örgütlerin yaratıldığını ancak gelişme kaydedilmediğini" belirtmiştir. Senge aşağıdaki

²⁷ Huber, s. 89.

²⁸ Huber, s.101.

beş disiplinin, işletmelerin öğrenen örgüt olmaları için gerekli parçalar olduğunu öne sürmektedir²⁹.

- Sistem düşüncesi
- Kişisel ustalık
- Zihni modeller
- Paylaşılan vizyon
- Takım halinde öğrenme

Senge³⁰ öğrenen örgütlerin disiplinlerini aşağıdaki gibi açıklamıştır. Beşinci disiplin olarak adlandırılan sistem düşüncesi, diğer dört disiplini birleştiren bir araçtır. Senge³¹ sistem düşüncesini, bütünü görme disiplini olarak tanımlamıştır. Senge, örgüt yönetimlerinin, problemin altında yatan nedenler yerine belirtilere odaklanma eğiliminde olduklarını, bunun da gerçekte uyarlamalı ya da tek-devirli öğrenme olduğunu belirtmiştir. Örgütler problemin belirtileri ile altında yatan nedenlerine birlikte odaklandığında çift-devirli öğrenme ya da sistemli öğrenme gerçekleşecektir.

Sistem düşüncesi, örgütlerin karşı karşıya kaldığı dinamik koşullarda ayakta kalabilmesini sağlamaktadır. Çünkü örgütlerin içinde buldukları olay ve veri yığınlarını takip edebilmelerinin yolu bu olaylara neden olan yapıyı anlayabilmelerinden geçmektedir. Bunu sağlayacak düşünce sistematiği ise, sistem düşüncesidir. Sistem düşüncesi, öğrenen organizasyonun temeli ve yapı taşıdır ve aynı zamanda diğer disiplinleri bütünleştiren bir araçtır.

Kişisel ustalık, bireyin sürekli öğrenmeye bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bireysel ufka sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjiyi odaklaştırma, sabrı geliştirme ve gerçekliği sürekli olarak görme disiplini. Bu öğrenen örgütün manevi temelidir. Senge, örgütlerin, bireylerin öğrenmesiyle öğrendiğini, bu nedenle bireylerin öğrenmeye bağlılıklarının önemli olduğunu belirtmektedir.

Senge, zihinsel modelleri geliştirmeyi bireylerin dünyayı algılayışını ve kavrayışını etkileyen, zihinlerinde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler olarak tanımlamaktadır. Zihinsel modeller, bireyin davranışlarını

²⁹ Senge, s.20.

³⁰ Senge, ss. 22-25.

³¹ Senge, ss. 22-25.

etkileyen aktif bir yapıdır ve örgütler de zihinsel modellere sahiptirler. Örgütlerin zihinsel modelleri kültürleri, süreç prosedürleri, davranış kalıplarıdır. Örgütsel öğrenmenin önündeki en büyük engeller bu zihinsel modellerdir. Ancak Senge, zihinsel modellerin öğrenmeyi arttıracak biçimde kullanılabileceğini belirterek, öğrenen örgütün bir disiplini haline getirmiştir. Bu amaçla da bireyin kendi düşünme süreçlerini yavaşlatıp zihinsel modellerini nasıl oluşturduğunu ve bunların davranışlarını nasıl etkilediğinin farkına varmasını sağlar. Bireylerin kendi zihinsel modellerinin farkına varması ve bunu paylaşması öğrenme önündeki bu engellerin etkisinin azalmasını sağlamaktadır.

Paylaşılan vizyon, örgütün gerçekleştirmek istediği hayallerinin her bir işgörenin görebilmesini sağlaması düşüncesidir. Liderin vizyonu paylaşılan vizyon olmadığı sürece etkili olamaz ve çalışanları harekete geçiremez. Senge'ye göre örgütün vizyonu, öğrenmek için enerji ve yoğunlaşmanın kaynağıdır. Bu yoğunlaşma ve enerjinin olmadığı örgütlerde, bireylerde uyarlamalı öğrenme kapasitesinin olacağı, ancak üretken öğrenme kapasitesinin olamayacağını belirtmektedir.

Senge'nin son disiplini takım halinde öğrenmedir. 1990'lı yıllarda ortaya çıkan yeni yönetim anlayışlarının temelinde takımlar yer almaktadır. Örgütlerin karşılaşacağı sorunların çözümünde takım çalışmasının etkin bir rol oynayacağı görüşü, takım çalışmasının tüm örgütlerde yaygınlaşmasını sağlamıştır. Bu bağlamda, takım çalışmasının baskın olduğu örgütlerde takım halinde öğrenmenin, öğrenen örgüt oluşumunda önemli bir aşama olacağı ortadadır.

Takım halinde öğrenmenin gerçekleştirilmesi için, bireylerin paylaşılan vizyon için çalışması gerekmektedir. Takım halinde öğrenme bireysel öğrenmenin örgüt düzeyine geçebilmesi için bir kapı görevi yapar.

1.1.2.4. Marsick ve Watkins'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı

Marsick ve Watkins'e³² göre, örgütsel öğrenmede üç düzey bulunmaktadır. Örgütsel öğrenmenin ilk düzeyi bireysel öğrenmedir. Bireysel öğrenme, bireyin yeni bilgilere ulaşması, bunları anlaması, yorumlaması, değerlendirmesi ve sonuçlarına göre davranışlarını ayarlaması anlamına gelmektedir. Bireysel öğrenme olmadan

³² Victoria J. Marsick ve Karen E. Watkins. "Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organizations Questionnaire", **Advances in Developing Human Resources**, Cilt:5, Sayı:2, 2003, ss.132-151.

örgütsel öğrenme olamaz. Ancak, örgütsel öğrenme, bireylerin öğrenmelerinin toplamıdır anlamına gelmemektedir. Bu anlamda bireysel öğrenme örgütsel öğrenme için önem taşımakla birlikte, tek başına yeterli olmamaktadır. Grup düzeyinde öğrenmede, bireylerin öğrendiklerini grupta paylaşması, birlikte yorumlamaları ve grup anlayışının oluşması söz konusudur. Örgüt düzeyinde öğrenmede ise grup düzeyinde oluşan anlayışının örgütün tamamına ulaşması ve örgütün veri tabanına işlenmesidir.

Bireysel düzey, örgütsel öğrenmenin iki boyutundan oluşmaktadır. Bunlar, sürekli öğrenme ve diyalogdur. Takım ya da grup düzeyi, takım çalışması ve işbirliği boyutlarından oluşmaktadır. Örgütsel düzey ise, örgütsel öğrenmenin dört boyutunu içermektedir. Bunlar; sistemi içselleştirme, sistem ilişkisi, yetkilendirme ve öğrenme için liderliktir. Watkins ve Marsick örgütsel öğrenmenin yedi boyutunu aşağıdaki gibi belirlemişlerdir;

- Sürekli öğrenme fırsatı oluşturma,
- Araştırma ve Diyalogu Destekleme,
- İşbirliği ve Takım Çalışmasını Destekleme,
- Öğrenmeyi Gerçekleştirme ve Paylaşma Sistemini Oluşturma,
- İşgörenleri Ortak Vizyona Yönlendirme,
- Örgütle Çevresi Arasında Bağ Kurma,
- Öğrenme İçin Stratejik Liderlik Sağlama

Sürekli öğrenme fırsatı oluşturma: Sürekli öğrenme işgörenlerin, değişimi, uyumu, gelişmeyi ve iş odaklı düşünme kontrolünü istemelerini gerektirir. Görevin dışında kendiliğinden gelişir. Sürekli öğrenme, gayri resmi öğrenmeyi etkin planlayarak, nasıl öğrenildiğini öğrenerek, tam zamanında öğrenerek oluşturulabilir. Bu da sürekli öğrenme merkezi, masa başı öğrenme ve işbaşı öğrenme ile gerçekleştirilebilir.

Araştırma ve Diyalogu Destekleme: Diyalog açık düşünce ve açık iletişim olarak tanımlanmaktadır. Araştırma varsayımları uygulamadan önce sorgulamayı içerir. Araştırma ve diyalog, gelişim için öğrenmeyi destekleyen örgüt iklimi olmadan ortaya çıkamaz.

İşbirliği ve Takım Çalışmasını Destekleme: Takım halinde öğrenme, takımların, tasarlama yeteneğini, sınırları aşmayı, bütünleyici bakış açısı geliştirmeyi öğrendiklerinde ortaya çıkar. İşbirliği, yeni yollar önerdiği için örgütün öğrenme yeteneğini geliştirir.

Öğrenmeyi Gerçekleştirme ve Paylaşma Sistemini Oluşturma: Bu boyut örgütün öğrenileni hafızaya alma yeteneğine odaklanmaktadır, ki böylece öğrenme, değişim sürdürüğe devam eder. İşgörenleri, işlerini yeniden düzenlemeleri, yenilik için daha sistemli planlama yapmak üzere bir araya getirerek başarılıdır.

İşgörenleri Ortak Vizyona Yönlendirme: Bu boyutta, tüm çalışanlar bütün resim hakkında fikre sahiptir, örgütte işlerin nasıl yapıldığını bilir. İşgörenlerin bilgi paylaşımı yeteneği ve örgütsel öğrenmeye katkısı ile başarılıdır.

Örgütle Çevresi Arasında Bağ Kurma: Örgütsel öğrenme, örgütle onun dış çevresini oluşturan: toplum, kamuoyu, rakipler ve kanun koyucularla olan ilişkilerine dayanmaktadır. Öğrenen örgütler dış müşterilerinin gereksinimlerini karşılamalıdır.

Öğrenme İçin Stratejik Liderlik Sağlama: Liderler, işgörelere ortak vizyon oluşturmalarında yardım ederek, öğrenen örgütte çalışmalarını sağlayabilir. Başka bir anlatımla, bir örgütte, uygun ve destekleyici liderlik olmadan örgütsel öğrenme gerçekleşmemektedir.

1.1.3. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler

Örgütsel öğrenmenin bir konaklama işletmesinde gerçekleşme sürecinde, bilginin edinimi, örgüt içinde yayılması, örgüt üyeleri tarafından yorumlanması, anlamlandırılması son olarak da saklanması ve yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir. Şekil 1'de örgütsel öğrenmenin gerçekleşme yöntemlerini görmekteyiz.

Şekil 1: Örgütsel Öğrenme Biçimleri

Örgüt içi öğrenme desteği: İnsan kaynakları eğitim ve geliştirme, öğrenme girdileri, öğrenme işbirliği ve kurslar. (İçsel, resmi)	Örgüt içi işbaşı keşifsel öğrenme: Kişisel öğrenme, araştırma tabanlı projeler. (İçsel, gayri resmi)
Örgütler arası açık programlar ve konferanslarla paylaşımın desteklenmesi. (Dışsal, resmi)	Örgütler arası karşılaştırma bilgi paylaşımı: Kıyaslama, seminerler. (Dışsal, çoğunlukla gayri resmi)

Kaynak: Teare, 1997, s. 322

Şekil 1 incelendiğinde , örgütsel öğrenmenin içsel ve dışsal yollarla, resmi ve gayri resmi yöntemlerle gerçekleşebildiği görülmektedir. İşletme içinde planlı yapılan gelişme faaliyetleri içsel ve resmi olmaktadır, plansız yürüyen iş başında gözlem ve yaşayarak öğrenme içsel ve gayri resmi olmaktadır. Dışsal öğrenme konferanslarda paylaşımlar yoluyla gerçekleştiğinde resmi ve dışsal, kıyaslama yoluyla gerçekleştiğinde gayri resmi dışsal olmaktadır.

Örgütsel öğrenmenin bir örgütte uygulanabilmesi için örgüt üyelerinin bir takım özelliklere sahip olmaları gerekir. Bu özellikleri Koçel³³; yeni düşünceler geliştirmek, kolektif çalışmaya istekli olmak, bulunduğu kurumu ve çevreyi tanımaya istekli olmak, bireysel becerilerini geliştirme arzusunda olmak, öğrenmeyi istemek ve teşvik etmek, yönetici ve astların kendilerini sürekli geliştirmesi, örgüt içinde açık bir iletişim sisteminin kurulması, bilgiye kolayca ulaşabilecek yazılıma sahip olmak, yapıcı diyaloga açık olmak, gelişmeye inanmak, gelişmenin getireceği değişime açık olmak, rakiplerden önde olmayı istemek, daha önce mevcut olmayan şeyleri düşünüp ortaya çıkarabilmek ve geniş bir bakış açısına sahip olmak olarak sıralamıştır.

³³ Tamer Koçel. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basın Yayım, İstanbul,1998, ss. 316-317.

Örgütsel öğrenmede bireylerin özelliklerinin yanında örgütün de bazı özellikler taşıması gerekir. Örgütsel öğrenmeyi etkileyen örgütle ilgili başlıca faktörler^{34,35};

- Örgütün yapısı: Öğrenmenin örgütsel boyutta teşviki için örgütler mekanik bir yapıdan daha esnek ve organik bir yapıya geçmelidirler.
- Bireysel gelişme: Çalışanların içinde bulunduğu ortamın bireysel gelişmelerini nasıl etkilediğini sürekli, bir şekilde inceleyen Argris'e göre bireyler potansiyellerini tam olarak kullanma ortamı bulduğu zaman sadece kendisine ve çalışma grubuna değil, aynı zamanda çalıştığı kuruluşa da yarar sağlayacak potansiyele sahiptir.
- Çevre: Bir örgütün rekabet gücünü yitirmemesi ve yenilikçi olabilmesi için çevresiyle işbirliği içinde etkinliklerini sürdürmesi gerekir. Öğrenen örgütler rekabeti öğrenmeyi geliştirecek bir araç olarak görülmelidir. Örgütler değişim için gerekli bilgiyi çevresinden almaktadır. Bu nedenle çevrenin analizi işletmenin öğrenen örgüt olması için bir zorunluluktur.
- Bilgi Teknolojisi: Bilgi teknolojisi bir örgütte iletişimi artırıcı bir etmendir. Bilgi sistemleri bir örgütün yapısını etkileyerek öğrenme sürecini doğrudan etkiler. Bilginin bireyler arasındaki dağılımının hızlanması ve paylaşımının artmasıyla öğrenme doğal olarak hızlanacaktır.
- Bilgi edinilmesi, dağıtılması ve yorumlanması: Gerçek bir örgütsel öğrenme, ancak bir örgütsel bilgi tabanı oluşturulduğunda gerçekleşir. Bilgi tabanının oluşturulması, bilginin çevreden elde edilmesi, depolanması ve yorumlanmasıyla oluşur.
- Örgütsel Hafıza: Öğrenmenin kullanılabilirliği örgütsel hafızanın etkinliğine bağlıdır.

1.1.4. Örgütsel Öğrenmenin Sonuçları

Örgütsel öğrenmenin uygulandığı işletmelerde pek çok olumlu gelişme yaşanmaktadır. Örgütsel öğrenmenin konaklama işletmeleri açısından da çok

³⁴ Çiğdem Dikmen. "Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar", **Yönetim Dergisi**, Cilt:10, Sayı:3, 1999, s. 61.

³⁵ Celalettin Serinkan. "Öğrenen Örgüt Oluşturma ve Kendi Kendini Yöneten Ekipler", [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos_\(05_Ekim_2006\)](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos_(05_Ekim_2006).).

önemli olan, en çok etkilediği konuların, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, performans, rekabet ve yaratıcılık olduğu pek çok çalışma ile ortaya konmuştur.

İşgörenin çalıştığı işletmede örgütsel öğrenme süreci uygulandığında, birey kendini geliştirme fırsatı bulmakta, takım çalışması güçlenmekte, başarısı ve performansı artmaktadır. Başarısı artan, gelişme fırsatı bulan bireyin iş doyumunun artacağı da bir gerçektir. Yapılan çalışmalarda da örgütsel öğrenmenin iş doyumunu ile güçlü ve olumlu yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir^{36,37,38,39}.

Örgütsel bağlılıkla örgütsel öğrenme arasında da güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır^{40,41,42,43}. Örgütsel öğrenme iş doyumuyla dolaylı olarak duygusal bağlılığı etkilemekte ve arttırmaktadır. Örgütsel öğrenme konaklama işletmesinde çalışan işgörende kendini geliştirme olanağı sağlamasından dolayı ahlaki bir yükümlülük yaratarak normatif bağlılığı da arttırabilmektedir..

Örgütsel öğrenme örgütlerin gelişmeleri izlemelerine, içselleştirmelerine, çevrelerine uyum sağlamalarına ve sonuçta yenilik ve yaratıcılığa olanak sağlamaktadır^{44,45,46}. Örgütsel öğrenme uygulayan örgütlerin sürekli geliştiği bilinmektedir⁴⁷. Örgütsel öğrenme bireylerde yaratıcı düşünmeyi geliştirmektedir.

³⁶ Toby Marshall Egan, Baiyin Yang ve Kenneth R. Bartlett. "The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention", **Human Resource Development Quarterly**, Cilt:15, Sayı:3, 2004, ss.294.

³⁷ Salim Çam. **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yayıncılık, İstanbul. 2002, s.135.

³⁸ David L. Wright. "The Effect of Organizational and Individual Learning on job Satisfaction and Organizational Commitment", **Doktora Tezi**, ABD, College of Administration and Business Louisiana Tech University, 1997,s.42.

³⁹ Di Xie. "Exploring Organizational Learning Culture, Job Satisfaction, Motivation to Learn, Organizational Commitment, and Internal Service Quality in a Sport Organization", **Doktora Tezi**, ABD, The Ohio State University, 2005, s.82.

⁴⁰ Hüseyin Çıpan. "Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması", **Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1999, s.48.

⁴¹ Çam, s.138.

⁴² Xie, s.82.

⁴³ Wright, s.42.

⁴⁴ Oswald Jones ve Allan Macpherson. "Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs", **Long Range Planning**, Cilt:39, Sayı:2, 2006, s.155.

⁴⁵ Catherine L. Wang ve Pervaiz K. Ahmed. "Organisational Learning: A Critical Review", **The Learning Organization**, Cilt:10, Sayı:1, 2003, s.8.

⁴⁶ Revati A. Subramaniam. "Multivariate Study of the Relationship Between Organizational Learning, Organizational Innovation and Organizational Climate in the Australian Hotel Industry", **Yüksek Lisans Tezi**, Avustralya, Swinburne University of Technology, 2005, s.58.

⁴⁷ Senge, s.32.

Çalışmalar örgütsel öğrenmenin işgörenlerin motivasyonu ile da güçlü ve olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır⁴⁸. Örgütsel öğrenme işgörenin ait olma ve bağımsızlık duygusunu güçlendirmekte, böylece bireylerin motivasyonu da artmaktadır.

Bir çok araştırmacı, örgütsel öğrenmenin işgörenin performansında olumlu etki yarattığı konusunda birleşmektedir^{49,50}. İşgören, müşteri ve tedarikçiler açısından incelendiğinde, örgütsel öğrenmenin performansı arttırdığı görülmüştür.

Örgütsel öğrenme, konaklama işletmelerinin değişime uyum sağlaması, yenilikler yaratması, müşteri tatminini arttırması, böylece de rekabet üstünlüğü elde etmesini olanaklı hale getirmektedir⁵¹.

1.1.5. Örgütsel Öğrenme İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Literatürde yer alan örgütsel öğrenme konusundaki makaleler incelendiğinde bir kısım çalışmanın örgütsel öğrenmenin işletmelerde uygulanmasının önemi üzerinde durdukları gözlenmiştir. Özellikle bireysel olarak örgütsel öğrenme uygulamasının işletmelere yararının yanı sıra, işletmeler arasında yapılacak örgütsel öğrenme uygulamalarının sektöre yararları üzerinde çalışıldığı görülmektedir. Çalışmalardan bir bölümünde işletmelerde örgütsel öğrenmenin nasıl uygulanacağı, diğer çalışmalarda da örgütsel öğrenmenin farklı değişkenler üzerindeki etkileri ölçülmeye çalışılmıştır.

Lick öğrenen örgüt olabilmek için öğrenen takım olmanın önemine değinerek, örgütte öğrenen takım oluşturulma süreci üzerinde durmuştur⁵². Öğrenen takım oluşturma sürecini de a) grup sinerjisi oluşturma, b) grupta koçluğu destekleme, c) öğrenme kaynaklarından yararlanma, d) bilgiden yararlanma ve potansiyel çözümler üretme, e) potansiyel çözümler ekleme ve bunları paylaşma, f) bulunanları

⁴⁸ Richard Remedios ve Nick Boreham. "Organisational Learning and Employees' Intrinsic Motivation", **Journal of Education and Work**, Cilt:17, Sayı:2, 2004, s.112.

⁴⁹ Miha Skerlavaj ve diğ. "Organizational Learning Culture-the Missing Link Between Business Process Change and Organizational Performance", **International Journal of Production Economics**, Cilt:106, Sayı:2, 2007, s.346.

⁵⁰ Chin-Chun Hsu ve Arun Pereira. "Internationalization and Performance: The Moderating Effects of Organizational Learning", **Omega**, Cilt:36, Sayı:2, 2008, s.188.

⁵¹ Jete Yang. "Qualitative Knowledge Capturing and Organizational Learning: Two Case Studies in Taiwan Hotels", **Tourism Management**, Cilt:25, Sayı:4, 2004, s.421.

⁵² Dale W. Lick. "A new Perspective on Organizational Learning: Creating Learning Teams", **Evaluation and Program Planning**, Cilt:29, Sayı:1, 2006, s.88

değerlendirerek yeni sonuçlar üretme, g) istenen çıktıları tekrar tekrar elde etme, h) grup sinerjisini ve koçluğu tekrar kontrol etme olarak sıralamıştır.

Poll, Dam ve Berg çalışmalarında insan kaynakları gelişim sürecinin eğitimden öğrenme yönüne yöneldiğini savunmaktadır⁵³. İşletmede öğrenmek için eğitimin çok da etkin olmayan bir öğrenme yolu olduğunu, ancak asıl öğrenmenin çalışma ortamında yaşayarak gerçekleştiğini savunmaktadırlar. Günlük işlerin, işyeri koşullarının, örgütsel kültürün daha güçlü öğrenme çevresini oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Dealtry makalesinde öğrenen örgüt sisteminin oluşturulmasının zorluğuna değinmiştir⁵⁴. Öğrenen örgüt kültürü ve yapısını oluşturmak yerine e-öğrenme teknolojisinin kullanıldığını ortaya koymuşlardır. Çalışmada öğrenen örgütün yapısal olarak oluşturulmasının faydaları üzerinde durulmuştur.

Antal ve Sobczak firmaların bireysel sosyal sorumluluğundan, küresel sosyal sorumluluğa geçildiğini, sürdürülebilir bir dünya için öğrenmenin gerekliliğini vurgulayarak, örgütsel öğrenmenin küresel sorumlulukta bir araç olarak kullanılabileceğini belirtmişlerdir⁵⁵. Küresel sorumluluk gerçekte, sorunlar için aranan çözümün başka bir yerde daha önce bulunmuş olabileceğini, örgütsel öğrenme ile firmaların küresel sorumluluk için hazır olmalarını sağladığını savunmaktadırlar. Bunu sağlamanın yolunun da resmi olmayan uluslararası birliklere üye olunması ve bilgi paylaşımının olması, bu birliklerde örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinin sağlanmasıyla mümkün olacağını belirtmektedirler.

Jones ve Macpherson küçük ve orta ölçekli işletmelerin arasındaki örgütsel öğrenme ve stratejik yenilenmeyi incelemişlerdir⁵⁶. Örgütsel öğrenmede patron-yöneticilerin rekabet avantajı kazanabilmek için bilgi paylaşımını zorunlu kıldığını belirtmişlerdir. Çalışmada tüketiciler, tedarikçiler ve eğitim kuruluşları gibi dış kaynaklardan öğrenmenin önemli olduğunu gösterirken, işletmeler arası ilişkilerindeki öğrenmenin başarıda daha da önemli olduğunu vurgulamışlardır.

⁵³ Rob F. Poell, Karen Van Dam, ve Peter T. Van Den Berg. "Organising Learning in Work Contexts", **Applied Psychology: An International Review**, Cilt:53, Sayı:4, 2004, s.529.

⁵⁴ Richard Dealtry. "Professional Practice Configuring the Structure and Administration of Learning Management", **Journal of Workplace Learning**, Cilt:17, Sayı:7, 2003, s.467.

⁵⁵ Ariane B. Antal ve Andre Sobczak. "Beyond CSR: Organisational Learning for Global Responsibility", **Journal of General Management**, Cilt:30, Sayı:2, Winter 2004, s.77.

⁵⁶ Oswald Jones ve Allan Macpherson. "Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs", **Long Range Planning**, Cilt:39, Sayı:2, 2006, ss.155.

İşletmeler arası öğrenme için önerdikleri üç süreç a) kuralcı öğrenme, b) taklitçi öğrenme ve c) zorlayıcı öğrenmedir.

Kandemir ve Hult uluslararası girişimlerde örgütsel öğrenme ve yenilik üzerine yaptıkları çalışmalarında, firmaların çevreye nasıl uyum sağlayacakları, yeni bilgi gelişmeleri ve rekabet avantajı elde etmeleri için adresin örgütsel öğrenme olduğunu belirtmişlerdir⁵⁷. Bu makalede akraba firmalar iklimi, örgütsel öğrenme kültürü, yenilik kültürü üzerinde durmuşlardır. Sonuç olarak da uluslararası işletmelerin örgütsel öğrenme kültürünün oluşturduğu yüksek düzeyde yenilik kapasitesiyle başarıya ulaştıklarını savunmuşlardır.

Skerlavaj, Stemberger, Skinjar ve Diovski'nin çalışmalarının amacı örgütsel performansı arttırmada örgütsel öğrenme kültürünün etkisini ölçen bir model oluşturmaktır⁵⁸. 203 Slovenya işletmesinin işgörenlerinden elde ettikleri verilerin yapısal eşitlik modeliyle testi sonucunda örgütsel öğrenme kültürünün işgören, tüketici ve tedarikçiler perspektifinde firmanın finansal olmayan performansında doğrudan etkisi olduğunu, finansal performansta da pozitif etkisi olduğu ancak bunun dolaylı olarak gerçekleştiğini ortaya koymuşlardır.

Hsu ve Pereira çok uluslu işletmelerin performansında örgütsel öğrenmenin etkisini araştırmışlardır⁵⁹. Örneklemini 110 Amerikan çok uluslu işletmeler oluşturmuştur. Uluslararası işletmelerin uluslararasılaşmayı motive ettiğini, sosyal ve pazar öğrenmelerinin uluslararasılaşmayı ve performansı motive ettiğini savunmaktadırlar. Bulgular, örgütsel öğrenme ve işletme performansının uluslararasılaşmanın çok uluslu işletmeler için önemini ortaya koymuştur.

Panayides örgütsel öğrenmenin lojistik desteğin etkinliğinde ve performansındaki etkisini ölçtüğü araştırmasında kullandığı verileri Hong Kong Lojistik destek firmalarından toplamıştır⁶⁰. Verileri değerlendirdiğinde, örgütsel öğrenmenin tüketiciye uyum sağlamada pozitif bir etkisinin olduğu, sonuçta da lojistik desteğin etkinliğini ve performansını arttırdığını ortaya koymuştur.

⁵⁷ Destan Kandemir ve G. Tomas M. Hult. "A Conceptualization of an Organizational Learning Culture in International Joint Ventures", **Industrial Marketing Management**, 2005, Cilt:34, Sayı:5, s. 430.

⁵⁸ Miha Skerlavaj ve diğ. "Organizational Learning Culture-the Missing Link Between Business Process Change and Organizational Performance", **International Journal of Production Economics**, Cilt:106, Sayı:2, 2007, s.346.

⁵⁹ HSU ve Pereira,s.205.

⁶⁰ Photis M. Panayides "The Impact of Organizational Learning on Relationship Orientation, Logistics Service Effectiveness and Performance", **Industrial Marketing Management**, Cilt:36, Sayı:1, 2007, s.80.

Reiden ve Danty öğrenen örgüt yapısında insan kaynaklarının gelişimini araştırmışlardır⁶¹. İngiltere’de yaptıkları çalışmada öğrenen örgütlerin insan kaynakları gelişimi için modern bir yapı olduğunu, kişisel sorumluluğu arttırıp sürekli gelişimi sağladığını belirtmişlerdir.

Remedios ve Boreham çalışmalarında örgütsel öğrenmenin işgören motivasyonu üzerindeki etkilerini araştırmışlardır⁶². İngiltere’de petro-kimya firmalarında işgönerlerle yüz yüze yaptıkları görüşmelerden elde ettikleri verilerle işgönerlerin motivasyonunu pozitif etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Egan, Yang ve Bartlett Amerika’da bilgi teknolojisi işgönerleri üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel öğrenme kültürü ile iş tatmini ve örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır⁶³. Örgütsel öğrenme kültürünün bilgi teknolojisi işgönerlerinin iş tatmini ve öğrenme motivasyonu ile ilişkisi olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Örtenblad literatürde ve uygulayıcılar arasındaki farklı öğrenen örgüt algılamalarının olduğundan yola çıkarak, öğrenen örgüt tipolojisi çalışması yapmıştır⁶⁴. İncelemesinde dört farklı öğrenen örgüt anlayışının olduğunu belirtmiştir. Aynı çalışmada örgütsel öğrenme, iş yerinde öğrenme, öğrenme iklimini de incelemiş, bu dört anlayışın farklılıklarını belirlemiştir.

Örgütsel öğrenmeyi anlamak ve tanımlamak için, yayınlanmış makaleleri inceleyen çalışmalardan da Teare⁶⁵ 1994-1996 yılları arasındaki dönemde 7 dergide yer alan çalışmaları incelemiş, Wang ve Ahmed⁶⁶ 2003 yılına kadar olan çalışmaları

⁶¹ Ani B. Raiden ve Andrew R.J. Dainty. “Human Resource Development in Construction Organisations, An Example of a “chaordic” learning organisation?”, **The Learning Organization**, Cilt:13, Sayı:1, 2003, s.79.

⁶² Richard Remedios ve Nick Boreham. “Organisational Learning and Employees’ Intrinsic Motivation”, **Journal of Education and Work**, Cilt:17, Sayı:2, 2004,125.

⁶³ Egan, Yang ve Bartlett, ss.279-301

⁶⁴ Anders Örtenblad. “A Typology of the Idea of Learning Organization”, **Management Learning**, Cilt:33, Sayı:2, 2002, ss.213-230.

⁶⁵ Richard Teare. “Enabling Organizational Learning”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Cilt:9 Sayı:7, 1997, ss.315-324.

⁶⁶ Wang ve Ahmed,ss.8-17.

gözden geçirmiş, Yeo⁶⁷ 1990-2004 yılları arasında tanımlama ve Senge'nin 5 disiplini sistemi üzerinde durmuş, Thomas ve Allen⁶⁸ meta analizi yapmıştır.

Örgütsel öğrenmenin ölçümü üzerinde yapılan çalışmalarda; Marsick ve Watkins'in⁶⁹ yedi boyutta incelediği ölçeği, yine bu ölçek üzerine Yang'ın⁷⁰ makalesini, farklı bir ölçüm üzerinde Gomez, Lorente ve Cabrera'nın⁷¹ yönetsel bağlılık, sistem görüş açısı, açıklık ve deneyim, bilgi edinimi ve entegrasyonu olmak üzere dört boyutlu çalışmalarını görmekteyiz.

Otelcilik alanında örgütsel öğrenme konusunda yapılmış çalışma sayısı oldukça azdır. Yang⁷² makalesinde seçtiği iki otelin müşteri memnuniyetini arttırmak için bilgi toplama ve örgütsel öğrenme uygulamalarını nasıl gerçekleştirdiklerini incelemiştir. İki otelde de yüz yüze görüşme tekniği kullanılmış, A otelinde bilginin, öğrenme ile elde edildiği ve sürekli bir sistem olduğu, rutinleri sürekli gözden geçirildiği kaydedilmiştir. B otelinde ise örgütsel öğrenmenin kurum ikliminde bulunmadığı, öğrenmenin hatalardan ya da kendi kendine edinildiği, bilgi paylaşmaya gönüllü olunmadığı kaydedilmiştir. Otel A da değişimin yaratıldığı halde, Otel B de çalışanların bilginin ayaklarına gelmesini bekledikleri görülmüş. Çalışma örgütsel öğrenme için öğrenme dürtüsünün gerekli olduğunu vurgulamaktadır.

Bayraktaroğlu ve Kutanis⁷³ küreselleşme için yeni bir strateji olarak otellerin öğrenen örgütlere dönüşümünü incelemiştirlerdir. Küresel rekabette avantaj sağlamak ve gelişim için ağırlama işletmelerinin öğrenen örgüt olmalarının bir anahtar faktör olduğunu belirtmişlerdir. Öğrenen örgüt olmak için Türkiye turizm sektörünün güçlü ve zayıf yanlarının üzerinde durmuşlardır.

Yurtdışında örgütsel öğrenme konusunda yapılmış tezler incelendiğinde, Realp⁷⁴ yüksek lisan tezinde öğrenen örgüt olmanın önünde bulunan bariyerleri

⁶⁷ Roland K. Yeo. "Revisiting the Roots of Learning Organization: A Synthesis of the Learning Organization Literature", **The Learning Organization**, Cilt:12, Sayı:1, 2005.

⁶⁸ Keith Thomas ve Stephen Allen. "The Learning Organisation: A Meta-Analysis of Themes in Literature", **The Learning Organization**, Cilt:13, Sayı:2, 2006, ss.123-139.

⁶⁹ Marsick ve Watkins, ss.132-151.

⁷⁰ Balyin Yang. "Identifying Valid and Reliable Measures for Dimensions of a Learning Culture", **Advances in Developing Human Resources**, Cilt:3, Sayı:2, 2003, ss.152-162

⁷¹ Pilar Jerez Gómez, Jose. C. Lorente, ve Ramon. V. Cabrera. "Organizational Learning Capability a Proposal of Measurement", **Journal of Business Research**, Cilt:58, Sayı:6, 2005, ss.715-725.

⁷² Jete Yang. "Qualitative Knowledge Capturing and Organizational Learning: Two Case Studies in Taiwan Hotels", **Tourism Management**, Cilt:25, Sayı:4, 2004, ss.421-428.

⁷³ Serkan Bayraktaroğlu ve Rana O. Kutanis. "Transforming Hotels into Learning Organisations: A New Strategy for Going Global", **Tourism Management**, Cilt:24, Sayı:2, 2003, ss.149-154.

⁷⁴ Realp, s.182

belirleyip, her bir bariyerin nasıl çözüleceği ve başarıya ulaşılacağı ile ilgili yollar sunmuştur. Öğrenen örgüt olmanın önünde bulunan bariyerleri; yönetici desteği eksikliği, işgören desteği eksikliği, zaman, para, değerlendirme eksikliği, bilgi paylaşımı ortamı eksikliği olarak belirlemiştir. Çözüm önerileri olarak da; çözümleyici işgören çalıştırma, alt kademe liderleri destekleme, bireysel öğrenmelerde işgörenleri destekleme, var olan bilgi kaynaklarını belirleme ve kullanma olarak önermiştir.

Wright örgütsel öğrenmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkilerini incelediği doktora tezinde örgütsel öğrenme ve pazar uyumunun iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkilediğini belirlemiştir⁷⁵.

Subramaiam yüksek lisans tezinde Avustralya otel endüstrisinde örgütsel öğrenmenin boyutlarıyla, örgütsel yenilik ve örgütsel iklimi incelemiştir⁷⁶. Örgütsel öğrenme boyutlarının, yenilik ve iklimle anlamlı ilişki içinde olduğunu ortaya koyarak, otellerde öğrenme ile örgütsel iklimin gelişeceğini ve yeniliklerin artacağını savunmuştur.

Xie doktora tezinde Çin'deki kamusal spor organizasyonlarında, firma içi servis kalitesini arttıran faktörlerden, örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık, iş tatmini, öğrenme motivasyonunu incelemiştir⁷⁷. Çalışması sonucunda öğrenme motivasyonu ve örgütsel öğrenme kültürünün servis kalitesinde diğer değişkenlere göre daha anlamlı rol oynadığını göstermiştir.

Türkiye'de örgütsel öğrenme ile ilgili çalışmalar incelenirken önce Yüksek Öğrenim Kurumu Tez Merkezinden 2008 yılına kadar hazırlanan tezler taranmıştır. Yüksek Öğrenim Kurumu Tez Merkezi verilerine göre örgütsel öğrenme konusunda 11 Yüksek Lisans ve 5 Doktora tezi hazırlanmıştır.

Özer doktora tezinde özel sektörde faaliyet gösteren başarılı ve büyük ölçekli Türk işletmelerinin örgütsel öğrenme stillerini incelemiştir⁷⁸. İşletmelerde kullanılan örgütsel öğrenme stillerini güçlendirmek için öneriler geliştirmiştir.

Çırpan işletmelerde varolan örgütsel öğrenme iklimi ile örgüte bağlılık değişkenleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını incelemiştir⁷⁹. Yazar makine üreten

⁷⁵ Wright, s.192.

⁷⁶ Subramaiam, s.122.

⁷⁷ Xie, s.195.

⁷⁸ Özer, s.168.

firmalarda mühendisler, teknisyenler, ustabaşı ve idari işlerde çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmadan elde ettiği bulgularla, örgütsel öğrenme iklimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğunu belirtmiştir.

Türkay, doktora tezinde konaklama işletmeleri açısından pazara dayalı örgütsel öğrenme olgusunun çevresini çizmeye çalışmıştır⁸⁰. Tezinde, hizmet farklılaştırma stratejisinin bilgi elde etme davranışı üzerine etkisi ve örgüt belleğinin bilginin yorumlanması üzerine etkisinin yüksek olduğunu belirlemiştir. Konaklama işletmeleri açısından pazara dayalı örgütsel öğrenmenin örgütün bütününe değil yalnızca işlevsel bölümleri içine alan bir olgu olduğunu ortaya koymuştur.

Antalya'daki 5 yıldızlı otel işletmeleri ve 1. sınıf tatil köyleri üzerinde yaptığı araştırma ile doktora tezinde Avcı, konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenmenin ne düzeyde olduğunu ve öğrenme ile performans arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır⁸¹. Sonuçta, yönetimin tutumu, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile açık fikirliğin örgütsel öğrenmede önemli olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel öğrenme ile finansal olmayan performans arasında da önemli bir bağlantı olduğunu tespit etmiştir.

Özdemir, doktora tezinde konaklama işletmelerinde, örgütsel öğrenmenin algılanan çevre ve örgütsel performans ile ilişkisini saptamaya çalışmıştır⁸². Araştırma bulguları çevrenin örgütsel öğrenmeyi tetikleyici bir değişken olarak kabul edilebileceğini göstermiş, örgütsel öğrenmenin de örgütsel performansı olumlu yönde etkileyen bir değişken olarak düşünülmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

Türkiye'de örgütsel öğrenme konularına ilgi Senge'nin 2006 yılında 8. baskısını yapan "Beşinci Disiplin" kitabının çevirisinin 1992'de yayınlanmasıyla artmıştır. Yayınlanan makaleler incelendiğinde, başlangıçta kavramın tanıtılması ve tanımlanması üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Çelik, 6. Ulusal İşletmecilik

⁷⁹ Çıpan, s. 167.

⁸⁰ Öguz Türkay. "Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler ve Pazarlama Performansına Etkileri", **Doktora Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir, 2007.

⁸¹ Umut Avcı. "İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme", **Doktora Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 2005.

⁸² Bahattin Özdemir. "Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algılamaları Üzerinde Bir Araştırma", **Doktora Tezi**, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Kongresindeki bildirisinde öğrenen organizasyon felsefesini sunmuştur⁸³. Coşkun öğrenen organizasyonu tanımlayarak, geleneksel organizasyondan farklılıkları, getirdiği yenilikler ve öğrenen organizasyona geçiş üzerinde durmuştur⁸⁴. Özgener öğrenen organizasyonun gerçek yönetim uygulamalarına yansıtılması üzerine çalışmış, örgütsel öğrenme kavramının tanımı, geleneksel organizasyonlarla öğrenen organizasyonların karşılaştırmasını yapmıştır⁸⁵.

Daha sonraki dönemde okullarda örgütsel öğrenme çalışmaları incelenmiştir. Varoğlu 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongresinde sunduğu öğrenen bireyden öğrenen organizasyona ulaşmada laboratuvar ve geleneksel sınıf ortamlarının etkinliğine ilişkin karşılaştırmasında yönetim ve liderlik laboratuvarının geleneksel sınıf ortamlarından daha etkili olduğu fikrine ulaşmıştır⁸⁶. Öğütveren de 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongresinde sunduğu öğrenen örgütlerde sürekli iyileştirme modelinde işletme eğitiminde ders programlarının sürekli gözden geçirilmesi üzerinde durmuştur⁸⁷. Kalkan, öncüleri ve sonuçlarıyla işletmelerde örgütsel öğrenme süreci isimli çalışmasında örgütsel öğrenme sürecini inceleyerek özellikle örgütsel zeka üzerine odaklanmıştır⁸⁸. Örgütsel zekanın örgütsel öğrenmedeki rolünü ortaya koymuştur.

Literatür taramasında, örgütsel öğrenmenin işletmelerin başarısında önemli bir uygulama olduğu görülmüştür. Örgütsel öğrenmenin işgörenlerin tutumlarındaki, işletmenin performansındaki etkileri incelenmiş ve önemli etkilerinin olduğu belirlenmiştir.

Yurtiçi ve yurtdışı çalışmalar incelendiğinde, Türkiye ekonomisi için oldukça önemli bir sektör olan turizm sektöründe, işletmeler için yararı kanıtlanmış olan örgütsel öğrenme konusunda sınırlı sayıda çalışmanın olduğu görülmüştür.

⁸³ Adnan Çelik. "Küreselleşme, Bilgi Çağı ve Öğrenen Organizasyon Felsefesi: Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Yapılan Bir Uygulama", **6. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 1998.

⁸⁴ Recai Coşkun. "Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Geçiş: Teorik Çerçeve ve Uygulamaya Yönelik Öneriler", **Bilgi**, Cilt:2, Sayı:1, 2000, ss.109-116.

⁸⁵ Özgener, s.

⁸⁶ A. Kadir Varoğlu ve diğ. "Öğrenen Bireyden Öğrenen Organizasyona Ulaşmada Laboratuvar ve Geleneksel Sınıf Ortamlarının Etkiliğine İlişkin Karşılaştırılmalı Bir Araştırma: Kara Harp Okulu Örgen Olayı", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000.

⁸⁷ Özlem Öğütveren. "Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir, Erciyes Üniversitesi, 2000.

⁸⁸ Veli Denizhan Kalkan. "Öncüleri ve Sonuçlarıyla İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Süreci", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2006.

Genellikle örgütsel öğrenmenin otel işletmelerinin performansındaki olumlu etkileri üzerinde durulmuştur.

Turizm sektöründe örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş bırakma eğilimi ve örgütsel sapma konularının, örgütsel öğrenme ile nasıl bir ilişki gösterdiği konusu ise çalışılmamıştır. Buradan hareketle tüm bu değişkenlerin birbiriyle ilişkisinin incelenmesinin sektöre önemli katkıları olacağı düşünülmektedir.

1.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL SAPMA

Uygulamacı ve araştırmacılarda olumsuz işyeri davranışlarını araştırma konusuna artan bir ilgi olduğu gözlemlenmektedir. İşyerinde sahtekarlık, tembellik, barbarlık, hırsızlık, yalancılık, kötü niyetli dedikodu, saldırgan davranış ve cinsel taciz konularında yapılan çalışmaların sayısı oldukça artmıştır⁸⁹.

Bu gün işletmelerin çoğunda hemen hemen tüm düzeylerde işgörenlerin sapma davranışlarının yaygınlaşmasına karşın, çoğu işletmede bunların göze çarpmadığı ya da raporlanmadığı gözlemlenmektedir⁹⁰.

İş performansı literatürü, iş performansını etkileyen iş davranışlarını üçe ayırmaktadır. Dunlop ve Lee iş performansını etkileyen iş davranışlarını; görev, örgütsel vatandaşlık (yandaşlık) ve örgütsel sapma davranışı olarak sınıflandırmaktadırlar⁹¹. Bu davranışlardan da en az üzerinde durulanın örgütsel sapma davranışı olduğu görülmektedir.

İşyerindeki zararlı davranışlar üzerine yapılan çalışmaların artma nedeni işgörenlerde bu tip davranışların artması ve bu tip davranışların çok büyük maliyetlerinin olmasından kaynaklanmaktadır.

Bir çok çalışma örgütsel sapmanın yalnızca finansal etkilerini değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik etkilerini de ortaya koymuştur. Örgütler bu olumsuz davranışların nedenlerini belirleme ve ortadan kaldırma çabası içindedirler.

⁸⁹ Dane K. Peterson. "Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate", **Journal of Business and Psychology**, Cilt:17, Sayı:1, 2002, s.47.

⁹⁰ Trevor E. Murray. "Peer Reporting of Workplace the Role of Organizational Justice and Contingency Factors", **Doktora Tezi**, Touro University International, Faculty of the College of Business Administration, 2006, s.1.

⁹¹ Patrick D. Dunlop ve Kibeom Lee. "Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: The Bad Apples do Spoil the Whole Barrel", **Journal of Organizational Behavior**, Sayı:25, 2004, s.67.

Örgütsel sapma davranışları günümüzde tüm işletmelerde her gün oldukça kötü sonuçlarıyla birlikte yaşanmaktadır⁹². Araştırmacılar işgörenlerin %75'inin işverenlerini en az bir kez soyduğunu belirlemişlerdir⁹³. Her yıl Amerikalı işgörenlerin 1,5 milyonu işyerinde şiddet mağduru olmaktadır, yarım milyonu da soygun mağduru olmaktadır. Bu davranışlar sonucunda yıllık şiddetin maliyeti 4,2 milyon \$ iken, 200 milyon \$ hırsızlık maliyeti, 5,3 milyon \$ da işgörenlerin eğlence için internette sörf yapmalarından kaynaklanan maliyet bulunmaktadır⁹⁴. Buna bir de dolaylı maliyetler (sigorta kayıpları, itibarın düşmesi ve işgören moralindeki düşme gibi) eklendiğinde sorunun ne kadar büyük olduğu ortadadır.

Örgütsel sapmanın yaygınlaşması ve maliyeti nedeniyle araştırmacılar işgörenlerin sapma davranışı, bunun neden, ne zaman ortaya çıktığı ve nasıl engellenebileceği üzerine çaba harcamaktadırlar.

Konaklama işletmelerinin işgörenleri ile müşterilerin çok yoğun ve yakın temas içinde olmaları nedeniyle, işgörenlerinin olumsuz davranışlarından daha fazla etkileneceği sonucunu çıkarmaktadır. Konaklama işletmeleri hizmet işletmeleri olduğundan, işletmenin başarısında, karlılığında müşteri memnuniyetinin önemi çok açıktır. İşgörenlerin tutum ve davranışları da müşteri memnuniyetinde doğrudan etkiye sahiptir.

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin birbirlerine karşı tutumları hizmet kalitesini etkilemektedir. Konaklama işletmelerinde hizmet üretiminde işgörenlerin işbirliği ve takım çalışması öne çıkmaktadır. Birbirinden farklı işlerin koordineli şekilde yürütmesinde bireylerin birbirlerine karşı tutumları da etkindir.

Sapma davranışları işgörenlerin birbirlerine güvenlerini, iş doyumunu ve performanslarını etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında işgören sapma davranışlarının önlenmesi konaklama işletmeleri açısından oldukça önem taşımaktadır.

⁹² Rebecca Bennett ve Sandra L. Robinson. "The Past, Present, and Future of Workplace Deviance Research" Greenberg J.S. Editör. **Organizational Behavior: The State of the Science**, Lawrence Erlbaum Associate, USA: 2003, s.247.

⁹³ Steven H. Appelbaum, Kyle J. Deguire ve Mathieu Lay. "The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behavior", **Corporate Governance**, Cilt:5, Sayı:4, 2005, ss.46.

⁹⁴ Bennet ve Robinson, s.247.

Son dönemlerde örgütsel sapma yıkıcı ve yapıcı olmak üzere iki kategoride değerlendirilmektedir. Ancak bu çalışmada sapma davranışı örgütün olumlu kurallarını olumsuz yönde yıkan davranışlar olarak ele alınacaktır.

1.2.1. Örgütsel Sapma Kavramı

Örgütsel sapma örgüt kurallarına ve beklentilerine uyumsuzluk olarak tanımlanabilir. Örgütsel sapma, söylenti yaymak ve iş arkadaşlarını utandırmak gibi çok önemli sonuçları olmayan davranışlardan, hırsızlık ve sabotaj gibi önemli sonuçları olan davranışlara kadar değişiklik gösterebilmektedir.

Bir çok araştırmacı iş yerindeki olumsuz işgören davranışlarını, örgütsel sapma, zararlı davranışlar, anti sosyal davranışlar gibi farklı biçimlerde adlandırmaktadırlar⁹⁵. Sapma olarak adlandırılan davranışlar; hırsızlık, düşük efor (tembellik), şiddet, başkaldırma, sabotaj, yalancılık, dikkatsizlik, bilgiyi kötüye kullanma, uyuşturucu ve alkol kullanımı, kumar ve tacizi içermektedir⁹⁶.

Bennett ve Robinson örgütsel sapmayı, örgüt üyelerinin anlamlı örgüt kurallarını bozan aynı zamanda örgütün ya da üyelerin iyi durumunu da tehdit eden davranışlar olarak tanımlamışlardır⁹⁷. Gruys ve Sackett'e göre ise örgütsel sapma, örgüt üyeleri tarafından örgütün yasal çıkarlarına karşı yapılan kasıtlı davranışlardır⁹⁸.

Liao, Joshi ve Chuang iş performansında, işgören disiplininde, motivasyonda ve örgüt beklentilerinde azalma görüldüğünde işyerinde örgütsel sapmanın bulunduğunu belirtmektedirler⁹⁹.

Örgütsel sapma tanımlamaları bir çok araştırmacıya göre farklılık göstermektedir. Örgütsel sapmayı kavramlaştırmadaki farklı çıkış noktalarına sahip olmalarına karşın, tanımları birbirlerine uyumlu ve birbirleriyle örtüşmektedir

⁹⁵ Timothy A. Judge ve A. Brent Scott ve Remus Ilies. "Hostility, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of a Multilevel Model", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:91, Sayı:1, 2006, s.126.

⁹⁶ Roland E. Kidwell ve Susan M. Kochanowski, "The Morality of Employee Theft: Teaching about Ethics and Deviant Behavior in the Workplace", **Journal of Management Education**, Cilt:29, Sayı:1, 2005, ss.137.

⁹⁷ Sandra L. Robinson ve Rebecca J. Bennett. "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", **Academy of Management Journal**, Cilt:38, Sayı:2, 1995, ss.555.

⁹⁸ Melisa L. Gruys ve Paul R. Sackett. "Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior", **International Journal of Selection and Assessment**, Cilt:11, Sayı:1, 2003, s.30.

⁹⁹ Hui Liao, Aparna Joshi ve Aichia Chuang. "Sticking Out Like a Sore Thumb: Employee Dissimilarity and Deviance at Work", **Personnel Psychology**, Sayı:57, 2004, ss.972

Öncelikle, sapma davranışları örgüt üyeleri tarafından, örgüte ya da üyelerine yönelik olarak gerçekleşmektedir. İkincisi, sapma davranışları zarar verme eğilimindedir. Üçüncüsü de, sapma davranışları kazayla değil, kasıtlı olan davranışlardır.

Örgütsel sapmayla ilgili ilk çalışmalarda tek tip sapma davranışlar üzerinde durulmuştur. Bu nedenle işyeri sapma davranışı olgusunun anlaşılması sınırlandırılmıştır¹⁰⁰.

Günümüzde ise, örgütsel sapmanın yapısı hakkında bir çok farklı görüş bulunmaktadır. Hollinger ve Clark örgütsel sapmayı iki grupta incelemiştir. Ekipman sapması olarak adlandırdığı ilk gruba, örgüte yönelik davranışlar ve işverenin mallarını israf davranışları girmektedir¹⁰¹. Üretim sapması olarak adlandırdığı ikinci grup, işin nasıl yapılması ile ilgili modeli bozma davranışlarını içermektedir.

Robinson ve Bennett örgütsel sapmanın iki boyutlu bir kavram olduğunu belirtmektedirler¹⁰². Robinson ve Bennett'e göre, örgütsel sapmada üretim sapması, işten erken ayrılma, işi geciktirme, kaynakları israf etme gibi davranışlarla düşük kalite ve miktarda iş çıkarılmasına yönelik sapma davranışı, ekipman sapması, iletme varlıklarını izinsiz olarak kullanma, el koyma ya da zarar verme davranışıdır. Bireyler arası boyutta, politik sapma, karalama, dedikodu gibi davranışlarla, diğer çalışanları sosyal olarak zor duruma sokma davranışyken, kişisel çatışma da, cinsel taciz, küfür, düşmanlık saldırı gibi davranışları içermektedir.

Gruys ve Sackett örgütsel sapmanın iki boyutlu bir kavram olduğunu savunmaktadır¹⁰³. Ancak bu boyutlar Robinson ve Bennett'in boyutlarından farklıdır. Gruys ve Sackett örgütsel sapmanın bireysel-örgütsel boyut ve işe yönelik boyut olmak üzere boyutlandırılabilceğini belirtmektedirler.

Örgütsel sapmanın yapısıyla ilgili olan yaklaşımlardan en popülerleri Robinson ve Bennett'in modelidir. Berry ve diğ. Robinson ve Bennett'in örgütsel davranış

¹⁰⁰ Bennett ve Robinson, s.249

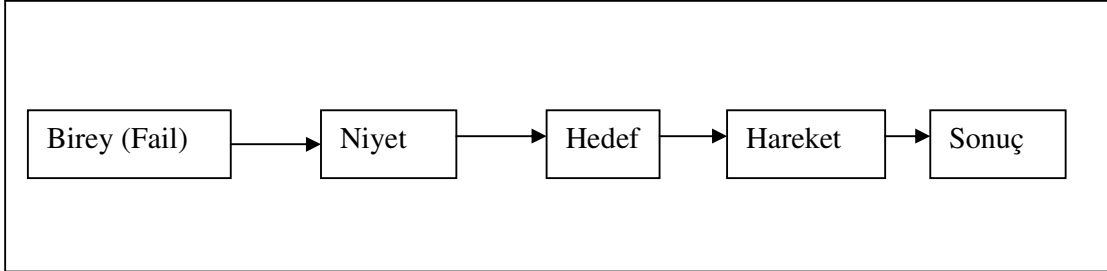
¹⁰¹ Richard C. Hollinger ve John P. Clark. "Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance", **The Sociological Quarterly**, Sayı:23, 1982, s.333.

¹⁰² Robinson ve Bennett, s.252.

¹⁰³ Gruys ve Sackett, s.35.

yapısal modelinin daha fazla kabul edilmesinin nedenini, Bennett ve Robinson'un örgütsel sapma ölçeğinin sonuçlarına bağlı olabileceğini belirtmişlerdir¹⁰⁴.

Şekil 2: İşyeri Sapma Davranışı Süreci



Kaynak:: Robinson ve Greenberg, 1998, s.10'dan uyarlanmıştır.

Şekil 2'de Robinson ve Greenberg işyeri sapma davranışı süreci görülmektedir¹⁰⁵. İş yeri sapma davranışı süreci, a) sapma davranışında bulunan birey, b) niyet, c) hedef, d) hareket ve e) sonuç olarak birbirini takip etmektedir.

Sapma Davranışında Bulunan Birey: Robinson ve Greenberg sapma davranışının failini iki farklı şekilde ele almışlardır¹⁰⁶. Sapma davranışının örgüt içinden ya da dışından bireyler tarafından gerçekleştirilmesi ve bireysel ya da topluluk olarak gerçekleştirilmesi olarak incelemişlerdir. Sapma davranışını gösteren birey örgüt içinden bir birey de olabilir, eski çalışanlar ya da emekliler gibi örgüt dışından bireyler de sapma davranışı gösterebilirler. Sapma davranışı bireysel olarak da gerçekleştirilebilir, çalışma grubu birlikte de sapma davranışında bulunabilirler.

Niyet: Sapma davranışında bulunan bireyin, amacı burada önem kazanmaktadır. Birey davranışı örgüte ya da üyelerine zarar vermek amacıyla yapıyorsa, bu davranış sapma davranışı olmaktadır. Yapılan davranışın sapma davranışı olarak kabul edilebilmesi için, bilinçli yapılması gerekmektedir.

¹⁰⁴ Christopher M. Berry, Deniz S. Ones ve Paul R. Sackett. "Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:92, Sayı:2, 2007, s.411.

¹⁰⁵ Sandra L. Robinson ve J. Greenberg. "Employees Behaving Badly: Dimensions, Determinants and Dilemmas in the Study of Workplace Deviance", In C.L. Cooper ve D.M. Rousseau (Editörler), **Trends in Organizational Behavior**, 5.baskı., John Wiley & Sons: New York, 1998, s.9.

¹⁰⁶ Robinson ve Greenberg, ss.10-22.

Hedef: Sapma davranışının doğrudan muhatabı, hedef olmaktadır. Sapma davranışının sonuçlarından zarar gören herkes hedef içine girmektedir. Hedef kimi sapma davranışında örgüt üyeleri iken, kimi davranışlarda örgütün kendisi olmaktadır. Sapma davranışlarının sonuçları, örgüt dışındaki, diğer örgütler, kamuoyu ve müşteriler de olabilmektedir.

Hareket: Hareket sapma davranışının sürecini ve durumunu açıklamaktadır. Sapma davranışı, asıl mağdurla ikincil mağdurların etkilenmesine göre doğrudan/dolaylı hareket olarak değerlendirilmektedir. Örneğin, sabotaj doğrudan örgütü etkilerken, çalışma arkadaşları için ise dolaylı etkiye sahiptir. Sapma davranışı örgüte ya da üyelerine zarar veren aktif davranışlar olabileceği gibi, çıkarları azaltabilecek pasif davranışlar da olabilir. Bununla birlikte, sapmalar sözlü de olabilir, fiziksel hareketlerde olabilir.

Sonuçlar: Sapma davranışlarının olumlu ve olumsuz sonuçları olabilir. Bazı sapma davranışları örneğin saldırganlık, taciz ve hırsızlık gibi, örgütler için zararlı iken, bazıları da devamsızlık, yavaş çalışma gibi örgütler için olumsuz davranışlardır.

Sapma davranışı sosyal sistem için uyumsuz ve tehdit edici olabilmekteyken, grup üyelerinin ortak çıkarları için uyanık olmasını sağlayan ve örgüt için uyarı sinyali gibi bir çok olumlu sonuçları da olabilmektedir¹⁰⁷.

Sapma davranışı kuralları çiğneme olarak tanımlandığında, sapma örgüte hem olumlu hem olumsuz etki yapabilmektedir. Sapma davranışının olumsuz görüntüsünün yanında, aynı davranış yapıcı ya da yıkıcı olabilmektedir. Yaratıcılık ve girişimcilik gibi yapıcı sapma davranışı örgütün durumunu iyileştirirken, hırsızlık ve sabotaj gibi yıkıcı sapma davranışları da örgütün iyi durumunu tehdit etmektedir.

Yapıcı sapma davranışı, yaratıcı davranma, işlevsiz emirlere uymama, yetersiz yöneticileri eleştirme ve izinsiz olarak örgütün işlerini kolaylaştırma gibi davranışları içermektedir.

Yapıcı sapma davranışları üç grup içinde sınıflandırılabilir¹⁰⁸. Yaratıcı örgütsel yapıcı sapma, yaratıcı davranışlar ve geleneksel olmayan yollarla örgüte

¹⁰⁷ Robinson ve Bennett, s.567.

yardıma etme şeklinde görülür. Bu davranışlar, günlük uygulamalar için yaratıcı yollar aramayı ve sorunlar için yaratıcı çözümler geliştirmeyi içerir¹⁰⁹.

Sorgulayıcı örgütsel yapıcı sapma, örgütün var olan değerlerini ve kurallarını sorgulama, örgüte yardım için kuralları yıkmaya olarak açıklanabilir. Örneğin, işi gerçekleştirmek için kuralları yıkmak, esnetmek ve tüketicilerin sorunlarını çözmek için örgüt prosedürlerini çiğnemek bu gruba girmektedir.

İlk iki yapıcı sapma davranışı grupları örgüte yönelik davranışları içermekteyken, son grup yapıcı sapma davranışları bireylere yöneliktir. Bireyler arası yapıcı sapma davranışı, örgütün iyiliği için, emre karşı gelme ya da çalışma arkadaşlarının yanlışlarını raporlama gibi davranışları içermektedir.

Bu çalışmada örgütsel sapma davranışı, konaklama işletmelerinin ve üyelerinin iyi durumunu bozmaya yönelik, örgüt değerlerini yıkıcı kasıtlı davranışlar olarak ele alınacaktır.

1.2.2. Örgütsel Sapma Yaklaşımları

Literatürde birbirinden farklı örgütsel sapma yaklaşımları olsa da, tüm yaklaşımlar, örgütün anlamlı kurallarını yıkmak, örgüte ve üyelerine zarar vermesi açısından benzerlik göstermektedir. Tüm bu davranışlar, olumlu ve iyi olan örgüt kurallarını tehdit eden davranışlardır.

1.2.2.1. Vardi ve Wiener'in Kötü Davranış Yaklaşımı

Vardi ve Wiener (1996) örgütsel kötü davranışı, örgüt üyeleri tarafından örgütsel ve/veya sosyal kurallara yönelik kasıtlı davranışlar olarak tanımlamışlardır¹¹⁰. İşyerinde geçen ve örgüt kurallarını bozmaya yönelik davranışları örgütsel kötü davranışlar olarak da tanımlamaktadırlar. Üç tip kötü davranış olduğunu, bunların da; kişisel çıkarlara yönelik, örgütsel çıkarlara yönelik ve zarar verici davranışlar olarak sınıflandırılabilceğini belirtmektedirler¹¹¹.

¹⁰⁸ Bela L. Galperin "Examination of the Moderating and Mediating Effect of Role Breadth Self-Efficacy in Explaining Deviance", **Academy of Management Best Conference Paper**, 2005,s.333.

¹⁰⁹ Galperin ve Burke, s.333)

¹¹⁰ Yoav Vardi ve Yoash Wiener. "Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework", **Organization Science**, Cilt:7, Sayı:2, 1996, s.151.

¹¹¹ Vardi ve Wiener, s.155.

Kişisel çıkarlara yönelik olan kötü davranışlar çoğunlukla işyerinde geçen ve örgüt üyelerinin mağdur olduğu davranışlardır. Bu tür davranışların üç hedefi bulunmaktadır. Vardi ve Wiener bu hedefleri;

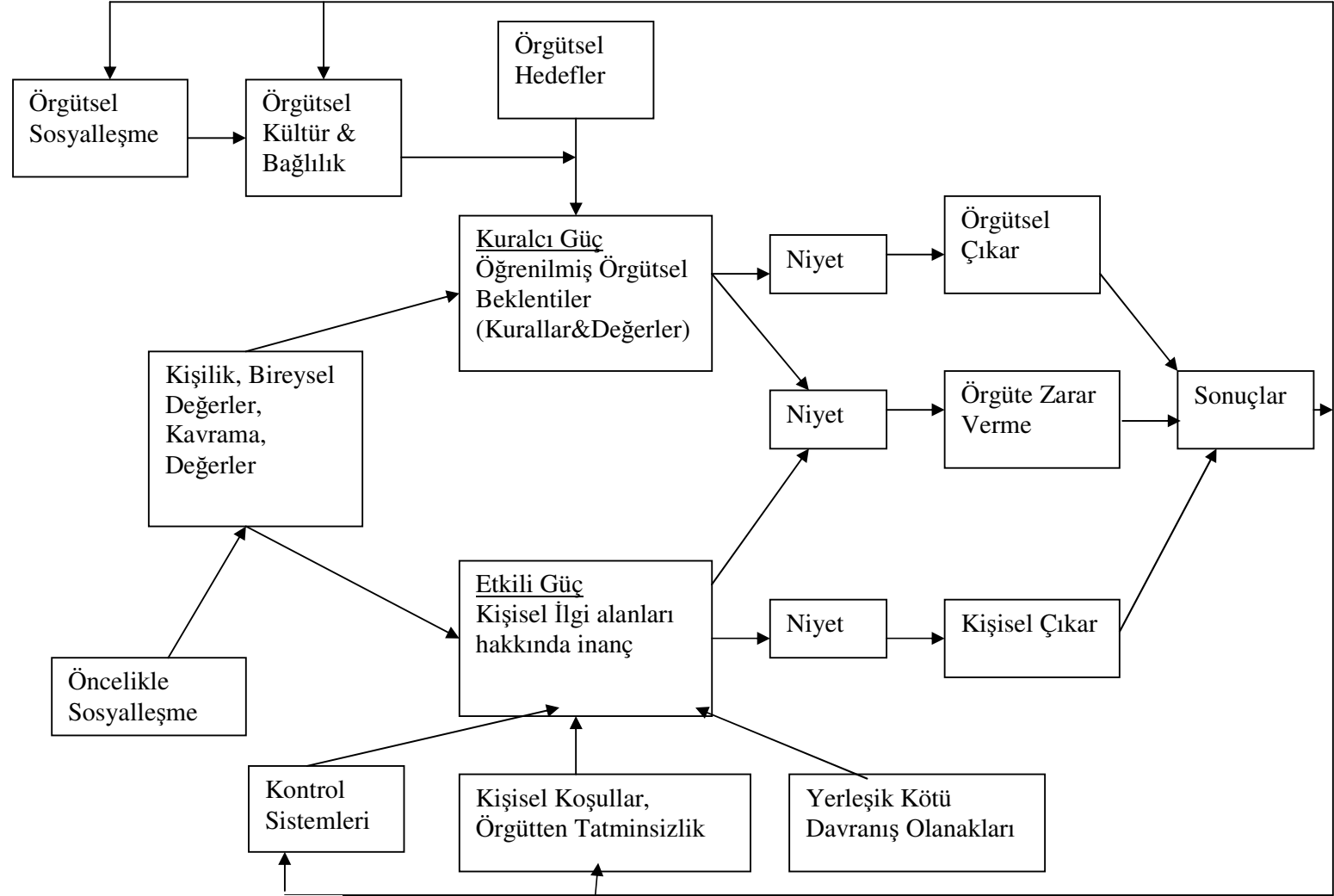
- işin kendisi (örn. verileri değiştirmek),
- örgütün malları, kaynakları, sembolleri ya da kuralları (örn. hırsızlık ve gizli üretim bilgilerini satmak),
- diğer üyeler (örn. diğer üyelere düşmanlık) olmak üzere kategorilere ayırmışlardır¹¹².

Örgütsel çıkarlara yönelik kötü davranışlar bireyin çalıştığı örgütün çıkarına yönelik olan davranışlardır. Bu tür davranışlar (örn. örgütün anlaşma şansını arttırmak için kayıtları değiştirmek), dışarıdakilere yönelen diğer örgütleri, sosyal kurumları, kamu örgütlerini ya da tüketicileri mağdur eden davranışlardır.

Zarar verme ve yıkıcı olmaya yönelik olan kötü davranışlarda ise; hedef içsel ya da dışsal olabilir. Diğer türlerdeki gibi örgütsel ya da bireysel çıkarlara yönelik değil, doğrudan diğerlerine ya da örgüte zarar vermek amacı vardır. Bu tür davranışlar (örn. işletmenin sahip olduğu mallara sabotaj gibi.) örgüt üyesinin kendi inisiyatifiyle ya da ilgili diğer taraftarlarla birlikte yürüttüğü davranışlardır (örn. işletmenin beklentilerine uyumlu faaliyetlere karşı çıkmak).

¹¹² Vardi ve Wiener, s.165.

Şekil 3: Örgütsel Kötü Davranış Tipleri



Şekil 3, Vardi ve Wiener'in kötü davranış modelini özetlemektedir. Şekil 3'de de görüldüğü gibi örgütsel çıkarlar için yapılan kötü davranışlar daha çok kurallardan, örgütsel kültür ve bağlılıktan etkilenmektedir. Bireysel çıkar için yapılan kötü davranışlar ise, inançları, kişisel durum, iş tatmini, kontrol sistemi ve kötü davranış için olanakların varlığından etkilenmektedir. Zarar verme niyetli olan davranış ise tüm faktörlerden etkilenmektedir.

1.2.2.2. Gruys ve Sackett'in Zararlı İş Davranışları Yaklaşımı

Gruys ve Sackett zararlı iş davranışını, örgüt üyeleri tarafından örgütün yasal çıkarlarına karşı yapılan kasıtlı davranışlar olarak tanımlamışlardır¹¹³. Yalnızca davranışa odaklanmışlardır, davranışın sonucunun ne olduğuyla ilgilenmemişlerdir.

Gruys ve Sackett zararlı davranışları on bir grupta incelemişlerdir¹¹⁴. Bunlar;

- Hırsızlık ve ilgili davranışlar (örn. örgüt harcamalarını suiistimal etme, örgüt ekipmanını kendi özel işi için kullanma gibi)
- Ekipmanı tahrip etme (örn. örgütün mallarına zarar verme, üretime sabote etme gibi),
- Bilgiyi kötüye kullanma (örn. örgüt içindeki ya da dışındaki yetkili olmayan kişilerle örgüt bilgilerini paylaşma, çalışma arkadaşlarına ya da yöneticilerine gerekli bilgileri vermeme gibi),
- Zamanı ve kaynakları kötüye kullanma (örn. işyerinde özel işlerine zaman ayırma, örgütün kaynaklarını israf etme, uzun molalar verme gibi),
- Tehlikeli davranış (örn. güvenlik koşullarını uygulamayarak kendini ya da çalışma arkadaşlarını tehlikeye atma gibi),
- Devamsızlık eğilimi (örn. işe geç gelme ya da erken ayrılma eğiliminde olma gibi),
- Düşük kalitede iş (örn. belirlenen standardın altında kalitede iş çıkarma gibi),
- Alkol kullanımı (örn. işyerinde alkol almak, ya da alkollü olarak işe gelmek gibi),
- Uyuşturucu kullanımı (örn. işyerinde uyuşturucu kullanmak, ya da uyuşturucu olarak işe gelmek gibi),

¹¹³ Gruys ve Sackett,s.35.

¹¹⁴ Gruys ve Sackett,s.38.

- Uygunsuz konuşma (örn. işyerinde küfürlü konuşmak, hakaret etmek gibi) ve
- Uygunsuz fiziksel hareket (örn. çalışma arkadaşlarına cinsel taciz ya da fiziksel saldırı gibi) olarak sınıflandırılmıştır.

Bu on bir grupta sınıflandırılan davranışlar iki boyutta incelenebilir¹¹⁵. Bu boyutlar; “bireyler arası-örgütsel” boyut ve “göreve ilişkin” boyuttur.

Bireyler arası-örgütsel boyut, bireye ve örgüte yönelik sapma davranışlarını içerir ve bu haliyle Robinson ve Bennett’in bireyler arası ve örgütsel boyutuyla paralellik göstermektedir. Bu boyut, uygunsuz konuşma, uygunsuz fiziksel hareketleri, hırsızlık, ekipmanı tahrip etme davranışlarını içermektedir.

İkinci boyut, göreve ilişkin boyuttur. Göreve ilişkin boyut göreve yönelik sapma davranışlarından oluşur. Zamanı ve kaynakları kötüye kullanma, düşük kaliteli iş davranışları doğrudan görevle ilişkilidir.

1.2.2.3. Bennett ve Robinson’un Örgütsel Sapma Yaklaşımı

Sapma davranışı örgütün anlamlı kurallarını bozarken, örgütün ve üyelerinin iyi durumlarını tehdit eden kasıtlı davranışlardır¹¹⁶. Robinson ve Bennett tipolojilerinde örgütsel sapmayı iki boyutta ele almışlardır¹¹⁷. Sapma davranışının hedefine göre örgüte ve bireye yönelik sapma davranışları olarak iki boyutu olduğunu belirlemişlerdir. Örgüt üyelerine yönelik sapma davranışını bireyler arası sapma, doğrudan örgüte yönelik sapma davranışlarını da örgütsel olarak adlandırmışlardır. Sapmanın boyutlarının birbirinden ayrı olmakla birlikte aynı zamanda birbirleriyle ilgili boyutlar olduğunu saptamışlardır.

Bu iki boyut içinde sapma davranışlarının dört tip olarak sınıflandırılabileceğini belirtmişlerdir. Sapma davranışlarını kendi içlerinde önemli ve az önemli olarak da ikiye ayırmaktadırlar.

Robinson ve Bennett’in örgütsel sapma tipolojisinde üretim sapması (üretilen işin miktar ve kalitesine zarar verme), ekipman sapması (işletmenin ekipmanlarına zarar verme ya da hırsızlık), politik sapma (diğerlerini eleştirme, dedikodu, adam

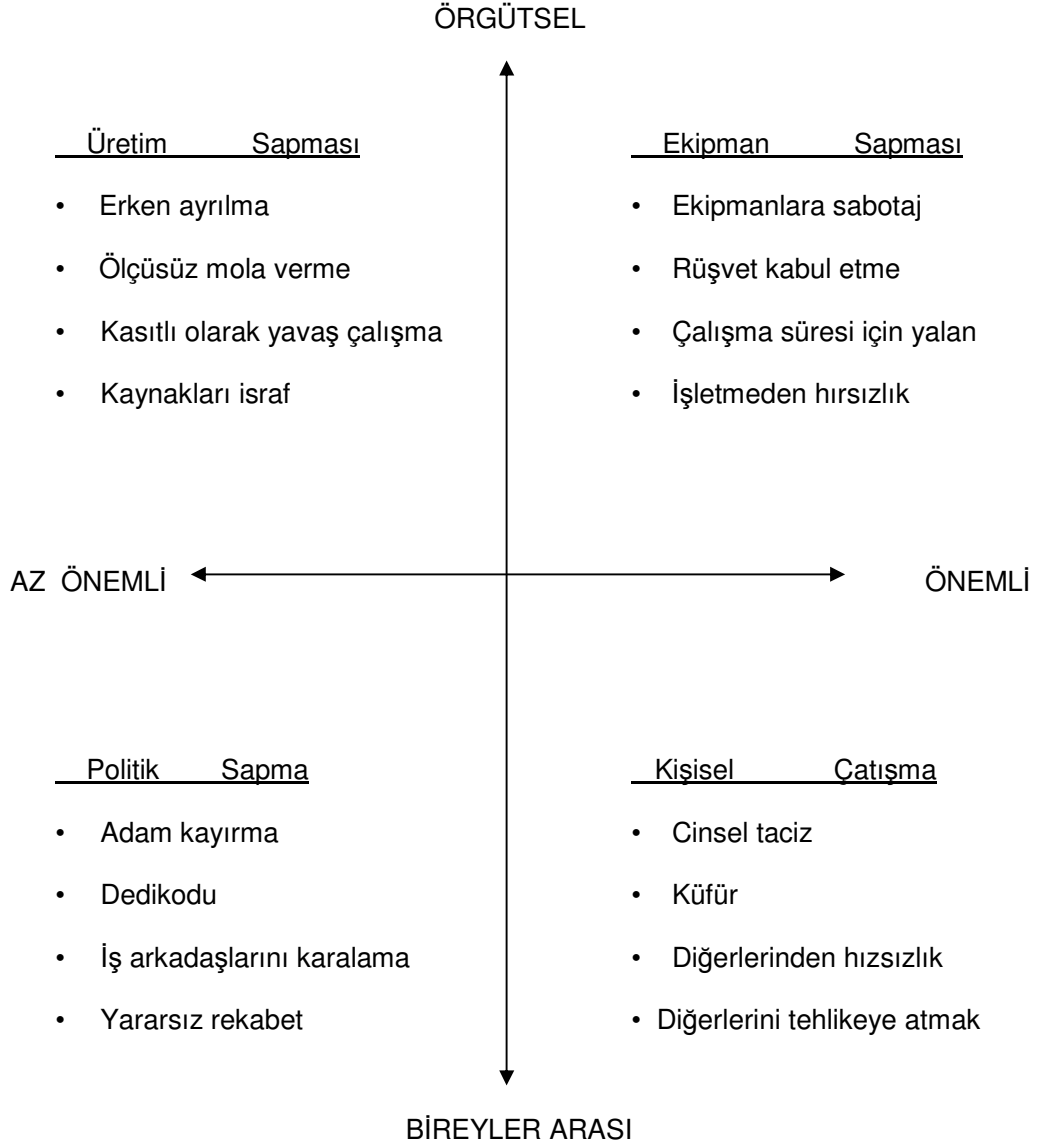
¹¹⁵ Gruys ve Sackett, s.40.

¹¹⁶ Robinson ve Bennett, s.566

¹¹⁷ Robinson ve Bennett, s.566.

kayıрма) ve kişisel çatışma (düşmanlık, sözlü ya da fiili olarak saldırı) olmak üzere dört tip sapma belirlemiştir.

Şekil 4: İşyerinde Sapma Davranışı Tipolojisi



Kaynak: Robinson ve Bennett, 2003, s.565

Şekil 4'de Robinson ve Bennett'in tipolojileri özetlenmektedir. Şekil 4'de sapma örgütsel ve bireyler arası olmak üzere iki boyutta gösterilmiştir. Örgütsel boyut kendi içinde üretim sapması ve ekipman sapması olarak ikiye ayrılmaktadır. Üretim sapmasında üretim süreci ile ilgili sapma davranışları yer alırken, ekipmana

yönelik sapmada, örgütün mallarına yönelik sapma davranışları yer almaktadır. Şekil 4'de görüleceği gibi üretim sapması, ekipman sapmasına göre daha az öneme sahiptir.

Bireyler arası sapma boyutu da Şekil 4'de politik sapma ve kişisel çatışma olarak iki bölüme ayrılmıştır. Politik sapma adam kayırma, karalama ve dedikoduyu içerirken, kişisel çatışmada cinsel taciz, küfür ve çalışma arkadaşlarını tehlikeye atma gibi davranışlar yer almaktadır.

Robinson ve Bennett'in tipolojilerinde daha önceleri ihmal edilmiş olan politik sapma ve kişisel çatışma türlerini de içine almışlardır. Genellikle o güne kadar üretim ve mala yönelik sapmalar üzerinde durulmuşken sapmanın kişiler arası türünün ihmal edildiğini gözlemişlerdir. Bu nedenle de kişiye yönelik küfür, fiziksel saldırı ve politik davranışları sapma davranışı olarak belirlemişlerdir. Bu tipoloji, örgütsel ve bireyler arası sapmayı kavramsal olarak bütünleştirerek, araştırmalarda iki bağlantısız bölüm arasında köprü kurmuşlardır.

Örgütsel sapma konusunda diğer yaklaşımlar aşağıda bulunmaktadır;

Griffin ve O'leary ve Collins'in Uygun Davranış Yaklaşımı; Griffen ve diğ. uygun davranışları, birey ya da örgüt için olumsuz davranışlar olarak tanımlamışlardır¹¹⁸. Bu davranışları sapma ve saldırı davranışları (örn. saldırganlık, fiziksel ve sözlü taciz ve terör gibi.) ile şiddet içermeyen uygun davranışlar (örn. alkol ve uyuşturucu kullanımı, kin, devamsızlık ve hırsızlık gibi.) olmak üzere iki bölümde incelemişlerdir¹¹⁹.

Giacalone ve Greenberg'in Antisosyal Davranış Yaklaşımı; Giacalone ve Greenberg antisosyal davranışları örgüte, üyelerine ya da işletme ortaklarına zarar veren ya da verme eğiliminde olan davranışlar olarak tanımlamışlardır. Anti sosyal davranışlara saldırganlık, ayrımcılık, hırsızlık, şiddet, sabotaj, taciz, yalancılık, kin, dedikodu gibi davranışları dahil etmişlerdir. Anti sosyal davranışlar yoğun olarak örgüt üyelerine ve örgüt mallarına yönelik, bir ölçüde de üretimdeki sabotaj olarak ortaya çıkmaktadır .

¹¹⁸ Roland E. Kidwell ve Susan M. Kochanowski, "The Morality of Employee Theft: Teaching about Ethics and Deviant Behavior in the Workplace", **Journal of Management Education**, Cilt:29, Sayı:1, 2005, ss.138.

¹¹⁹ Kidwell ve Kochanowski, s.138.

1.2.3. Örgütsel Sapmayı Etkileyen Faktörler

Örgütsel sapmanın yaygınlaşması ve maliyetinden dolayı neden ortaya çıktığını anlamaya çalışmak önemli olmaktadır. Sapmaya neden olan faktörler hakkındaki her bir çalışma farklı bir grup üzerine odaklanmıştır. Bennett ve Robinson, sapmayı etkileyen faktörleri, iş yerindeki deneyimlerine tepki, bireyin kişilik yansımaları ve sosyal duruma uyum olmak üzere üç grupta toplamışlardır¹²⁰.

Deneyimlere Tepki Olarak: Bir çok çalışma, hırsızlık, barbarlık ve saldırı gibi davranışların, bireyin örgütünde yaşadığı hangi deneyimlere tepki olarak ortaya çıktığı üzerine yapılmıştır. Çalışmalarda, hayal kırıklığı, adaletsizlik hissi, denetimsizlik ve tehditlere tepki olarak sapma davranışlarının ortaya çıktığı belirlenmiştir.

Çalışmalar, sapma davranışlarının iş stresinin yaşattığı karşılık olarak ortaya çıktığını desteklemektedir. Yine çalışmalar adaletin sağlandığı iş yerlerinde sapma davranışlarının azaldığını göstermiştir. Özellikle hırsızlığın, adaletin sağlanamadığı işletmelerde tepki olarak arttığı gözlemlenmiştir¹²¹.

Murray doktora tezinde, örgütsel adaletin hem bireye yönelik hem de örgüte yönelik sapma davranışlarıyla negatif ilişki içinde olduğunu belirlemiştir¹²². Judge ve Scott'da çalışmalarında kişiler arası adalet, bir anlık düşmanlık ve iş tatmininin sapma ile ilişkili olduğunu belirlemişlerdir¹²³.

Berry ve diğ. çalışmalarında, örgütsel sapmanın, örgütsel vatandaşlık, dostluk, vicdanlı olma ve duygusal denge ile ilişkili olduğunu belirlemişlerdir¹²⁴. Dunlop ve Lee de örgütsel vatandaşlığın örgütsel sapmayı etkilediğini saptamıştır¹²⁵.

Peterson haksız davranış, sosyal değerler ve çalışma gruplarının etkisinin örgütsel sapmayı etkileyebileceğini belirtmiştir¹²⁶. Liao ve diğ. örgütsel bağlılığı

¹²⁰ Bennett ve Robinson, s. 256.

¹²¹ Kidwell ve Kochanowski, s.138.

¹²² Murray, s.154.

¹²³ Judge ve Scott, s.126-138.

¹²⁴ Berry ve diğ., ss.410-424.

¹²⁵ Patrick D. Dunlop ve Kibeom Lee. "Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: The Bad Apples do Spoil the Whole Barrel", **Journal of Organizational Behavior**, Sayı:25, 2004, ss.67-80.

¹²⁶ Dane K. Peterson, "Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate", **Journal of Business and Psychology**, Cilt:17, Sayı:1, 2002.

olmayan bireylerin sapma davranışına daha eğilimli olabileceğini belirtmektedir¹²⁷. Mulki ve diğ. de duygusal bitkinliğin, örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu düşürerek örgütsel sapmayı etkilediğini saptamışlardır¹²⁸.

Sapma davranışı bireyin kendi alanında kontrolü ele geçirme olarak da ortaya çıkmaktadır. Güçsüzlük hissi bireyi, sabotaj, saldırı ve zararlı sapma davranışı için kışkırtmaktadır.

İşyeri deneyimleri ile ilgili yapılan çalışmalarda, bireyin utandırılması saldırı davranışı olarak tepki vermesine neden olduğu belirlenmiştir. Utandırma bireyin özsaygısına yönelik bir davranış olduğundan, tepki saldırganlık olarak ortaya çıkmaktadır.

Kişilik Yansıması Olarak: Sapma davranışlarının bireyin kişiliğinin yansıması olarak ortaya çıktığı geniş ölçüde kabul edilmesine karşın araştırmalar bunu güçlü bir şekilde desteklememektedir.

Son zamanlarda yapılan çalışmalar göstermiştir ki, saldırganlık eğilimi ile sapma davranışı arasında ilişki bulunmaktadır. İşyerinde kontrol eksikliği, bağımsızlık ve bireysel etkinlik de örgütsel sapmaya yol açmaktadır¹²⁹.

Peterson çalışmalarında üretim sapması ve ekipman sapmasının gençlerde, işlerinde yeni olanlarda, yarı-zamanlı çalışanlarda ve düşük ödeme yapılan iş görenlerde daha çok görüldüğünü belirtmektedir¹³⁰.

Kişilik özellikleri ile sapma davranışı arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların iki yönde ilerlediği görülmektedir¹³¹. İlk yönde, bireysel farklılıkların, iş yerindeki sapma davranışları ile çevre arasında değişken olarak ele alınması çalışmaları. Sapma davranışı ile iş stresi yaratan engellemeler arasında ve sapma ile fark edilen haksızlık arasında olumsuz etkilenme olduğu bulunmuştur. Üstelik, kızgınlık kışkırtıcı bir durum ortaya çıkarmakta ve bireyler arası sapmaya bağlanmaktadır.

¹²⁷ Liao ve diğ., s.946.

¹²⁸ Mulki ve diğ., s.1223.

¹²⁹ Galperin, s.87.

¹³⁰ Peterson, s.132.

¹³¹ Bennett ve Robinson, s.258.

İkinci yönde yürüyen araştırmalarda ise, kişisel özelliklerin etkisine geniş açıdan bakılmaya çalışılmaktadır. Büyük Beşli gibi geniş kişisel özellikler üzerinde durulmaktadır. Berry ve diğ. Büyük Beşli kişisel faktörler ve iş yeri sapma davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir¹³². Özellikle, örgütsel sapma ile düşük vicdan arasında, bireyler arası sapma ile dışa dönüklük ve düşük hoşluk arasında ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda düşmanlık eğiliminin, diğerlerini kullanma ile ve örgütsel sapma ile olumsuz ilişkisi bulunmuştur. Örgütsel sapma ile düşmanlık eğiliminin ilişkisinin olması, örgütsel sapmanın düşmanlık olarak ortaya çıkmasıyla da ilgilidir.

Sosyal Çevreye Uyuma Olarak: Sosyal değerlerin, işaretlerin ve baskının örgütsel sapmadaki rolü üzerine yapılan çalışmalar bu grupta yer almaktadır. İş yeri sapma davranışlarının tanımının anlamlı, yönetim tarafından desteklenen örgütsel değerlere saldırıyı içermesine rağmen, alt çalışma grubunun sosyal baskısı ve değerlerinin desteklediği ve kabul ettiği davranışlar sapmaya neden olabilmektedir¹³³.

Liao ve diğ. çalışma grubu özelliklerinin örgütsel sapmayı etkilediğini belirtmişlerdir¹³⁴. Bireyin antisosyal davranışları çalışma arkadaşlarının benzer davranışlarına uzanabilmektedir. Sosyal değerler, sabotaj, iş yeri saldırıları ve hırsızlığı etkilemektedir¹³⁵.

Liao ve diğ. çalışma arkadaşlarının desteği ve tatmininin bireyler arası sapma davranışında oldukça önemli olduğunu belirtmişlerdir¹³⁶.

Araştırmalarda örgütün etik ikliminin örgütsel sapmayı etkilediği belirlenmiştir^{137,138}.

Bennett ve Robinson örgütsel sapmayı etkileyen faktörlerle ilgili çalışmaların gelecekte çevre ve mağdura ilişkin değişkenler üzerine yoğunlaşacağını belirtmişlerdir¹³⁹.

¹³² Berry ve diğ., s.410.

¹³³ Bennett ve Robinson, s.259.

¹³⁴Liao ve diğ., s.971.

¹³⁵ Kidwell ve Kochanowski, s.143.

¹³⁶ Liao ve diğ., s.977.

¹³⁷ Peterson, s. 133.

¹³⁸ Appelbaum ve diğ., s.45.

Çevresel Değişkenler: Örgüt üyesini etkileyen çevresel faktörlerden, ekonomik gereksinimler, aile sorunları ve nüfus yoğunluğu gibi toplumsal özelliklerin örgütsel sapmayla ilişkisi belirlenmiştir.

Ulusal kültür de örgütsel sapmayı etkilemektedir. Suç oranı düşük olan uluslarda örgütsel sapmanın da düşük olması, kişisel kontrol ile açıklanmaktadır¹⁴⁰.

Bireyin üyesi olduğu örgütte gelir dağılımı da sapmayı etkileyen bir faktördür. Ülkeleri olduğu gibi örgütlerinde gelir dağılımı iyi olduğunda bireylerinin sağlığı ve morali iyi olacaktır. Örgütsel sağlık, performans, devamsızlık, iş devri oranı ile ölçülebileceği gibi örgütsel sapma ile de ölçülebilir.

Mağdurla İlgili Değişkenler: İki tür mağdur bulunmaktadır. Bunlardan birincisi “uysal mağdur”, ikincisi “ kışkırtıcı mağdur” dur. İşgörenler bağımlı, korkak ve düşmanca tavırla mağdur eğiliminde ya da dışardan kontrol ediliyorlarsa genelde mağdur olmaktadır.

Applebaum ve diğ. sapma davranışına neden olan faktörleri beş grup altında incelemiştir¹⁴¹. Muhalif değer varlığı ve etki/tehlike oranı olarak adlandırılan birinci faktörde, örgütte finansal kazançların tüm değerlerin önüne geçmesi, kısa dönemli geçici çözümler üzerinde durulması, bireylerin başarısızlıkta birbirlerini suçlaması gibi bir ortam bulunduğu sapma davranışı artış göstermektedir. Zarar veren kişi için mağdura zarar vermek kendisi için az tehlikeliyse etkin görünmekte böylece de sapma davranışı artış göstermektedir.

İkincisi, iş çevresi faktöründe; çalışmalarda iş özelliklerinin sapma davranışlarında etkili olduğu görülmüştür. Üçüncü faktör olan grup davranışları, Bennett ve Robinson grup davranışlarının sapma üzerindeki etkileriyle benzerlik göstermektedir. Örgütün değerlerini bilmesine karşın, bireyin ait olduğu grubun değerlerine uygun hareket ettiğinde örgütün değerlerini yıkması durumudur¹⁴².

Dördüncü faktörde, örgütsel bağlılığın sapmadaki rolü üzerinde durulmuş ve sapma ile bağlılık arasında ilişkinin olduğu belirtilmiştir. Son faktör olan örgütsel

¹³⁹ Bennett ve Robinson, s. 260.

¹⁴⁰ Harold G. Grasmick ve Emiko Kobayashi. “Workplace Deviance in Japan: Applying an Extended Model of Deterrence Deviant Behavior”, **An Interdisciplinary Journal**, Sayı:23,; 2002, s.21.

¹⁴¹ Appelbaum ve diğ., s.45.

¹⁴² Bennett ve Robinson, s.261.

engelleme ve değişimde, bireyin engellemeyi bir stres faktörü olarak algıladığı ve böylece sapma davranışı eğiliminin arttığı ileri sürülmektedir. Örgütte değişim yaşandığında, değişime uyum sağlayamayan bireyin sapma davranışına yönelebileceği belirtilmektedir.

Genel olarak, örgütsel değişkenler daha çok örgüte yönelik sapma davranışlarını etkilerken, bireysel değişkenler de bireyler arası sapma davranışlarına etki etmektedir. Örgütsel sapmayı işe yönelik, dürüst olmamak gibi özellikler güçlü şekilde etkilerken, uyumsuzluk, dışadönüklük gibi sosyal özellikler daha güçlü olarak bireyler arası sapmayı etkilemektedir¹⁴³.

1.2.4. Örgütsel Sapmanın Sonuçları

Uzun süre, örgütsel sapmanın sonuçları konusundaki çalışmalar, sapmanın örgüte zarar veren maliyeti ile sınırlandırılmıştır. Örgütte kaynak kaybı, verimliliğin düşmesi, arttırılan güvenlik, sigorta primlerinin artması gibi maliyetler bu durumu desteklemiştir. Pek çok çalışma, sapmanın yalnızca finansal etkisi olmadığını, aynı zamanda sosyal ve psikolojik etkilerinin de olduğunu ortaya koymuştur.

Maliyet: Örgütsel sapma davranışı örgütün etkinliğini, verimliliğini ve performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Dunlop ve Lee, 2004: 69). Örgütsel sapmanın doğrudan hırsızlık olarak ya da ekipmanlara sabotaj yoluyla, hasarların onarımına ödemeler, verimlilikteki düşüşten kaynaklanan kayıplar yoluyla maliyetleri bulunmaktadır¹⁴⁴.

Örgütsel sapmanın bunların dışındaki maliyetleri, sigorta kayıpları, ününün lekelenmesi, halkla ilişkiler harcamaları, bağlı müşteri kayıpları, çalışanların tazminatı ve iş devrindeki artma olarak ortaya çıkmaktadır¹⁴⁵.

Mağdur: Duygusal suistimal görünüşte mağdur için küçük bir davranış olmasına karşın etkileri çok büyüktür. Sapma davranışı mağduru kişisel işlevlerinde etkiler. Örneğın kavramada sorunlar, psikolojik sorunlar, fiziksel sorunlar ortaya çıkarabilir.

¹⁴³ Liao ve diğ., s.972.

¹⁴⁴ Dunlop ve Lee, s.69.

¹⁴⁵ Applebaum ve diğ., s.46.

Bireyler arası etkileri de söz konusudur. Örneğin mağdur, saldırgan davranışlar gösterebilir, ailesinde ve evliliğinde çatışma yaşayabilir. Mağdurun profesyonelliğini işinden doyum sağlamama, işten ayrılma, geri çekilme gibi sonuçlarla etkileyebilir. Mağduru örgütsel olarak da verimliliğini düşürebilir, bağlılığını azaltabilir.

Sapma davranışlarının, bireysel olarak mağdurlara maliyeti üzerinde durulsa da, tanıklar, suçlular ve ikinci derecedeki mağdurlar için sonuçları ihmal edilmiştir¹⁴⁶.

İşlevsel Çıkarlar. Bir çok araştırma sapmanın yalnızca olumsuz sonuçlarına odaklanmışken gerçekte sapmanın yapıcı sonuçları da bulunmaktadır. Bir çok araştırmacı sapmanın yalnızca olumsuz sonuçlarının olacağı geleneksel düşüncesini yıkmıştır.

Vardi ve Wiener sapma davranışını yargılamaya bağlı olarak, kişinin bakış açısına göre, davranışın iyi ya da kötü olarak değerlendirilebileceğini belirtmiştir¹⁴⁷. Yapıcı sapma davranışı bireyin beklentileriyle örgütsel standartlar arasında köprü görevi görür. Örgütün değerlerini değişen çevreye uyum sağlamak ve ayakta kalmak için geliştirmesini sağlar.

Galperin ve Burke yapıcı sapma davranışının üç grupta oluştuğunu belirtmişlerdir¹⁴⁸. Bu gruplardan ilki, performansı arttıran yaratıcı davranışlardır. Sorunlar için yaratıcı çözümler geliştirmek gibi davranışlar, örgütsel değerlere saldırmak gibi görünmemiş ve sapma davranışı olarak düşünülmemiştir. İkinci grup, örgütsel sapmaya meydan okuma olarak adlandırılmıştır. Sorunu çözmek için işletmenin prosedürlerini çiğneme gibi davranışlar bu gruba girmektedir. Üçüncü grup, örgüt içindeki diğer bireylere meydan okuma davranışlarını içermektedir. Etkinliği arttırmak için, yöneticinin talimatlarına karşı gelmek gibi davranışlar bu grubun içindedir. Bu grupların tümünün hedefi örgütün işlevselliğini arttırmaktır.

Örgütsel sapma davranışlarının sonuçlarının tümü, konaklama işletmeleri açısından yıkıcı olmaktadır.

¹⁴⁶ Bennett ve Robinson, s.262.

¹⁴⁷ Vardi ve Wiener, s.155.

¹⁴⁸ Galperin ve Burke,s. 333.

1.2.5. Örgütsel Sapma İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Örgütsel sapma konusunda yapılan çalışmalarda genellikle kavram ve boyutları tartışılmış, hangi faktörlerin, nasıl örgütsel sapmaya yol açtığı, örgütsel sapmanın sonuçlarının önemi üzerinde durulmuş, farklı değişkenlerle etkileşimi araştırılmıştır.

Judge ve diğ. işgörenin işteki duyguları, davranışları ve işyeri sapmaları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır¹⁴⁹. Çalışmalarında, işyeri sapmalarının, düşmanlık, kişiler arası adalet ve iş doyumundan etkilediğini belirlemişlerdir.

Berry ve diğ. bireylere yönelik sapma ve örgüte yönelik sapma davranışının büyük beş değişken (hoşluk, vicdanlılık, dışa dönüklük, duygusal dengelilik, deneyimlere açık olma) ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisini araştırdıkları çalışmalarında, hoşluk, vicdanlılık ve duygusal dengeliliğin örgütsel sapma ile negatif ilişkisinin olduğunu ortaya çıkarmışlardır¹⁵⁰.

Peterson örgütsel faktörlerden etik ikliminin örgütsel sapma davranışı ile olan ilişkisini incelemiş, etik örgütsel iklimin örgütsel sapma davranışında oldukça etkili olduğunu saptamıştır¹⁵¹.

Etik ve örgütsel sapma ilişkisinin incelenmesi bir çok araştırmacı tarafından yapılmış, Appelbaum ve diğ. etik ikliminin örgütsel sapma ile ilişkisi konusundaki çalışmalar incelemişler ve iki değişken arasındaki ilişkinin çok güçlü olduğunu ortaya koymuşlardır¹⁵².

Mulki ve diğ. duygusal tükenmişliğin, iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve örgütsel sapma ile ilişkisini yapısal eşitlik modeliyle araştırmışlardır¹⁵³. Sonuçta, duygusal tükenmişliğin, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı düşürerek, örgütsel sapmayı arttırdığını belirlemişlerdir.

Galperin görev çeşitliliğinin ve bağımsızlığın örgütsel sapma davranışındaki rolünü incelemiştir¹⁵⁴. Bu iki değişkenin yapıcı sapma davranışına neden olduğunu

¹⁴⁹ Judge ve diğ., s. 126.

¹⁵⁰ Berry ve diğ., s.410.

¹⁵¹ Peterson, s.134.

¹⁵² Appelbaum ve diğ., s.46.

¹⁵³ Mulki ve diğ., s.1223.

¹⁵⁴ Galperin, ss.210.

ortaya çıkarmıştır. Görev çeşitliliğine ve bağımsızlığa sahip olan işgörenlerin örgüt yararına sapma davranışı göstereceğini savunmuştur.

Lucas ve Friedrich bireysel değişkenlerin, işyeri sapma davranışlarındaki rolü ile ilgili çalışmaları değerlendirdiği araştırmalarında, bireysel farklılıkların, akademik sahtekarlıkta çevresel faktörlerden daha az etkili olduğunu belirlemişlerdir¹⁵⁵.

Dunlop ve Lee hazır yiyecek işletmelerinde örgütsel vatandaşlık (yandaşlık) davranışı ve işyeri sapma davranışını araştırdıkları çalışmalarında, örgütsel sapmanın performansla ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla negatif bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır¹⁵⁶.

Galperin ve Burke işkoliklik ile örgütsel sapmanın ilişkisini araştırmışlardır. Brezilya'da yaptıkları çalışmada, işkolikliğin hem yapıcı hem de yıkıcı sapma davranışına yol açtığını saptamışlardır¹⁵⁷.

Grasmick ve Kabayashi sapma davranışını engelleyen "toplum tarafından ayıplanma" ile "kişisel utanma" faktörlerini Amerikan ve Japon çalışanları karşılaştırarak incelemişlerdir¹⁵⁸. Çalışmalarında, Amerikalılarda kişisel utanmanın, toplum tarafından ayıplanmaya göre sapma davranışını engellemede daha etkili olduğunu, toplum tarafından ayıplanmanın Japonlarda Amerikalılara göre sapma davranışında daha etkili olduğunu, her iki faktörün sapma davranışındaki etkisinin Japonlarda da Amerikalılara benzer sonuçlar çıktığını belirlemişlerdir.

Murray doktora tezinde, çalışma arkadaşlarının sapma davranışlarını raporlamada, örgütsel adalet ve sosyal faktörlerin rolünü araştırmıştır¹⁵⁹. Sosyal adaleti, yönetici, usule ilişkin ve etkileşim yönünden ele alırken, sosyal faktörleri, görev sorumluluğu, işin önemi, işin güçlük derecesi ve duygusal yakınlık olarak ele almıştır. Sonuçta, çalışma arkadaşlarının sapma davranışını raporlama eğiliminin adalet, görev sorumluluğu ve işin önemiyle olumlu yönde ilişkide olduğunu, ortaya

¹⁵⁵ Gale M. Lucas ve James Friedrich. "Individual Differences in Workplace Deviance and Integrity as Predictors of Academic Dishonesty", **Ethics&Behavior**, Cilt:15, Sayı:1, 2005, ss.15-35.

¹⁵⁶ Dunlop ve Lee, ss.67-80.

¹⁵⁷ Galperin ve Burke, ss.331-347.

¹⁵⁸ Harold G. Grasmick ve Emiko Kobayashi. "Workplace Deviance in Japan: Applying an Extended Model of Deterrence Deviant Behavior", **An Interdisciplinary Journal**, Sayı:23,; 2002, ss.21-43.

¹⁵⁹ Murray, s.153.

koyarken, çalışma arkadaşlarının sapma davranışlarını raporlama eğiliminin işyeri adaletinin olumlu olmasıyla çok güçlü ilişkili olduğunu göstermiştir.

Liao ve diğ. demografik farklılıkların örgütsel sapmayla ilişkisini araştırmışlardır¹⁶⁰. Fark edilen örgütsel destek, örgütsel bağlılık, fark edilen çalışma arkadaşları desteği ve çalışma arkadaşları tatminini ara değişken olarak ele almışlardır. Sonuçlar, etnik karakterler, hoşluk ve deneyimlere açık olmanın örgütsel sapmayla ilişkili, cinsiyet farklılıklarının, vicdanlılık ve dışa dönüklüğün bireylere yönelik sapmayla ilişkili olduğunu saptarken, fark edilen örgütsel desteğin hoşluk ve örgütsel sapma arasında ara değişken olduğunu belirlemiştir.

Özdevecioğlu çalışmasında algılanan örgütsel adaletin bireyler arası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerini araştırmıştır¹⁶¹. Bireyler arası saldırgan davranışları, düşmanca davranışlar, engelleme davranışları ve açık saldırgan davranışlar olarak sınıflandırmıştır. Sonuçta, örgütsel adaletin tüm saldırgan davranışları gruplarını etkilediğini ortaya koymuştur. Özdevecioğlu ve Aksoy diğer bir çalışmada, sabotaj türlerini, amaçlarını, hedeflerini ve yönetimini incelemiştir¹⁶².

Örgütsel sapma konusunun davranış bilimleri ve yönetim dallarında oldukça ilgi gördüğü ortadadır. İncelenen çalışmalar örgütsel sapmanın işletmelerde yaratmış olduğu önemli sonuçları ve sapma davranışlarının önlenmesi için geliştirilen öneriler üzerinde durmaktadırlar.

Örgütsel sapma konusunda yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda örgüt iklimi ile işgörenlerin sapma davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Örgütsel adalet ve etik ikliminin örgütsel sapma üzerindeki etkisi üzerinde durulmuştur. Bunun dışında bir çok çalışmada, işgörenlerin iş tutumları ile sapma davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Literatür incelendiğinde konaklama işletmelerinde örgütsel sapma çalışma sayısının az sayıda olduğu görülmüştür. Bunun yanında yurt içinde örgütsel sapma konusunda yapılmış çalışma sayısı oldukça azdır.

¹⁶⁰ Liao ve diğ., ss.969-1000.

¹⁶¹ Özdevecioğlu, s.77-96.

¹⁶² Mahmut Özdevecioğlu ve Suat M. Aksoy. "Organizasyonlarda Sabotaj Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2005, ss.95-110.

Bu çalışmanın önemli amaçlarından biri de, konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme ile örgütsel sapma arasında bir ilişkinin varlığının sınanmasıdır. Böylece literatüre önemli bir katkı sağlamak hedeflenmektedir.

Birinci bölümde örgütsel öğrenme ve örgütsel sapma konuları, kavramsal olarak ele alınmış ve incelenmiştir. Örgütsel öğrenme ve örgütsel sapma konusundaki yaklaşımlar, bu değişkenleri etkileyen faktörler ve sonuçları araştırılmıştır. Her iki konuda şu ana kadar yapılmış çalışmalar gözden geçirilmiş, bu konularda özellikle konaklama işletmeleri açısından literatürdeki eksiklikler belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde ise konaklama işletmelerinde işgörenlerin iş tutumları incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TUTUMLARI: İŞ DOYUMU, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ

İş tutumları, işgörenlerin çalıştıkları işletmeler hakkında sahip oldukları duygular, düşünceler ve inançların toplamıdır. İşgörenlerin sahip olduğu iş değerleri de iş tutumuna yol açmaktadır. Konaklama İşletmeleri için en önemli iş tutumları; iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimindedir.

Bir çok çalışmada iş tutumları: iş doyumunu^{163,164,165,166}, örgütsel bağlılık^{167,168,169} ve işten ayrılma eğilimi^{170,171} olarak ele alınmıştır. Literatürde, örgütsel öğrenme ve örgütsel sapma çalışmalarında genellikle iş tutumları kapsamında bu üç değişkenin araştırılması nedeniyle, bu çalışmada da iş tutumlarında; iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve işi bırakma eğilimi incelenecektir.

2.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞ DOYUMU

Dünyada yaşanan yoğun rekabet ortamı işletmeleri var olan kaynaklarını en etkin biçimde kullanmaya yöneltmektedir. Hizmet işletmeleri içinde yer alan konaklama işletmelerinin en önemli faktörü insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı müşteri memnuniyetini artırmada önemli bir anahtardır.

¹⁶³ Timothy A. Judge ve A. Brent Scott ve Remus Ilies. "Hostility, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of a Multilevel Model", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:91, Sayı:1, 2006, ss.126.

¹⁶⁴ Fatih Özdemir. "Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", **Doktora Tezi**, Çukurova Üniversitesi: İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2006, s.87.

¹⁶⁵ Robert P. Tett ve John P. Meyer. "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings", **Personnel Psychology**, Sayı:46, 1993, s.259.

¹⁶⁶ Hülya Çekmecelioğlu. "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Haziran, Cilt:8, Sayı:2, 2006, s.153.

¹⁶⁷ Özdemir, s.87.

¹⁶⁸ Çekmecelioğlu, s.153.

¹⁶⁹ Tett ve Meyer, s.259.

¹⁷⁰ Tett ve Meyer, s.259.

¹⁷¹ Çekmecelioğlu, s.153.

Müşteri memnuniyetini artırmak için öncelikle işgören memnuniyetinin artırılması gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinin emek yoğun özellik göstermesi, müşteri ile işgörenlerin sürekli yüz yüze ve iç içe olması işgörenlerin iş doyumunun önemini daha da artırmaktadır. Konaklama işletmelerinde işgörenlerle müşterilerin üretim ve sunum aşamasında yüz yüze olması iş doyumunun müşteri memnuniyetindeki doğrudan etkisi kaçınılmazdır. Tatmin olmuş işgören tatmin olmuş müşteri sağlamaktadır¹⁷².

Günümüzde konaklama işletmeleri için iki tip müşteri bulunmaktadır. Dış müşteri potansiyel tüketicileri oluştururken, iç müşteriye işgörenler oluşturmaktadır. Rekabet avantajında müşteri tatmini hedeflenirken, müşteri tatminini, kaliteli hizmet, kaliteyi de iş doyumuna ulaştırmış işgörenler sağlamaktadır.

İş doyumunda işgörenlerin beklentileri ve bu beklentilerin karşılanması öne çıkmaktadır. Çağdaş işletmelerde işgörenler diğer işletme kaynaklarıyla bir tutulmamaktadır. İşgörenler ekonomik değil sosyal bir kaynaktır. İşgörenlerin ekonomik beklentileri olduğu gibi sosyal istekleri de bulunmaktadır. İşgörenlerin gereksinimleri gerçekçi olarak belirlenip, karşılanmalıdır.

İş doyumunu modern yönetim düşüncesi ve uygulamasına göre, bir işletmenin başarısı yalnızca karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi değişkenler ile değil, insan boyutu ile de değerlendirilmelidir¹⁷³.

İç müşterilerin kaliteli hizmet vermeleri, çalışma hayatından aldıkları doyum ile mümkün olabilecektir. İş doyumunu düşük olan işgören, memnuniyetsizliğini dış müşterilere aktarabilecektir. Bu aktarım doğrudan gerçekleşebileceği gibi, vücut diliyle dolaylı olarak da müşteriye aksettirilebilecektir¹⁷⁴.

Konaklama işletmelerinin yöneticilerinin en önemli görevlerinden biri de işgörenlerin iş doyumunu sağlamaktır. Yöneticilerin başarısı ve işletmelerin uzun

¹⁷² Özkan Tütüncü ve Olgun Çiçek. "İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acenteleri Üzerine Bir İnceleme", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Sayı:11, Eylül-Aralık: 2000, s.126.

¹⁷³ Hatice Necla Çelikleleş. "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma" **Doktora Tezi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi: İşletme Anabilim Dalı, 2006, s.69.

¹⁷⁴ Tütüncü ve Çiçek. s.124.

süre yaşamını sürdürebilmesi işgörenlerin doyumuna bağlıdır. İş doyumunu verimlilik ve etkinlik için ortam hazırlar. İş doyumsuzluğu olan konaklama işletmelerde sık sık sorunlar ortaya çıkar¹⁷⁵. Çoğunlukla bu işletmeler başarılı olamaz ve hayatını sürdüremez. İş doyumunun, işgöreni işletmeye bağlama, işten ayrılma isteğini azaltma, performansı artırma faydaları işletmeler için çok önemlidir.

2.1.1. İş Doyumu Kavramı

Bir çok araştırmacı tarafında farklı şekillerde tanımlanan iş doyumunu kavramı işgörenin işten beklentilerinin karşılanması durumunu açıklamaktadır. İşin özelliklerinin kişiye uyumudur. İşgörenin işe olan olumlu duygusal tutumu olarak da tanımlanabilir.

İş doyumunu işgörenin iş yeriyle ilgili ne hissettiği ve işgöreni fiziksel ve psikolojik olarak neyin motive ettiği ile ilgili bir kavramdır¹⁷⁶. Davis iş doyumunu, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk olarak tanımlarken, iş doyumunun, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleştiğini belirtmiştir¹⁷⁷.

Eren iş doyumunu, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir saptamasında bulunmuştur¹⁷⁸. İş doyumunu, bir işgörenin yaptığı işin ve elde ettiklerinin gereksinimleriyle ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak tanımlanabilir¹⁷⁹.

İş doyumunu, bireylerin iş rolü hakkındaki tutumu ve motivasyonla ilişkili olarak tanımlanabilir. Teorik olarak, bireyin işe olan pozitif tutumları iş doyumunu ve negatif tutumu da iş doyumsuzluğuna eş değerlendirilmektedir^{180,181}. Tsai ve diğ. iş

¹⁷⁵ Tütüncü ve Çiçek, s.125.

¹⁷⁶ Philip Cheng-Fei Tsai ve diğ. "A Study on Motivating Employees' Learning Commitment in the Post-downsizing Era: Job Satisfaction Perspective", **Journal of World Business**, Sayı:42, 2007, ss.160.

¹⁷⁷ Keith Davis. **İşletmede İnsan Davranışı**. 5. Baskıdan Çeviri, Çeviren Kemal Tosun ve diğ., İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3028, İstanbul, 1982, s.53.

¹⁷⁸ Erol Eren. **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını , No:236, İstanbul, 1991.

¹⁷⁹ Şükrü Yapraklı ve Mustafa Kemal Yılmaz. "Satış Gücü Motivasyonu- İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:9, Sayı:3, 2007 Temmuz, ss.67.

¹⁸⁰ Meagan Scott, Kirk A. Swartzel ve Walter N. Taylor. "Extension Agents' Perceptions of Fundamental Job Characteristics and Their Level of Job Satisfaction", **Journal of Southern Agricultural Education Research**, Cilt:55, Sayı:1, 2005, s.89.

¹⁸¹ Tsai ve diğ., s.163.

doyumunun işyeri ile ilişkili olan, işin kendisi, yönetim, çalışma grupları, örgütlenme ve aile hayatını da içine aldığını belirtmektedir.

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. Yüksek iş doyumunu, yöneticilerin yüreklerini ferahlatır; çünkü kendi istedikleri olumlu koşullarla ilişkilidir. Yüksek iş doyumunu, örgütün iyi yönetildiğinin bir belirtisi olsa da, kolaylıkla gerçekleştirilemez ya da satın alınamaz; temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar. İş doyumunu, bir örgütte sağlam bir örgütsel ortam oluşturulmasının bir ölçüsüdür¹⁸².

İş doyumunun üç önemli özelliği bulunmaktadır. Birincisi, iş doyumunu, iş ortamında oluşan durumlara karşı bir çeşit duygusal tepkidir. Dolayısıyla görülemez, yalnızca hissedilebilir. İkincisi, iş doyumunun derecesi, genellikle sonuçların, beklentileri ne ölçüde karşıladığına bağlıdır. Başka bir deyişle iş doyumunu çevresel koşullara son derece duyarlıdır ve belirli bir durumda tatmin kaynağı olan bir öge ya da uygulama koşulları ve buna bağlı beklentiler değiştiğinde bu özelliğini yitirebilir. Üçüncüsü, iş doyumunu çok sayıda iş ile ilgili tutumu temsil eder. Diğer bir deyişle bireyler, işin belirli boyutlarına karşı olumlu tutumlara sahipken, diğerlerine karşı olumsuz tutumlara sahip olabilirler¹⁸³.

2.1.2. İş Doyumu Yaklaşımları

İş Doyumu bir tutum olarak, davranış içeren motivasyondan farklı olmasına karşın, literatürde ilk kez iş doyumunun sistematik bir biçimde incelenmesi motivasyon kuramlarıyla olmuştur. Maslow'un gereksinimler sıralaması yaklaşımı, Herzberg'in Çift Faktör Yaklaşımı ile Adams'ın Eşitlik Yaklaşımı birer motivasyon kuramı olmakla birlikte iş doyumunu da inceleyen başlıca çalışmalardır¹⁸⁴.

¹⁸² Davis, s.95.

¹⁸³ Türker Baş. "Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi". **D:E.Ü. İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, 2002, s.20.

¹⁸⁴ Boran Toker. "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2007, s.94.

2.1.2.1. Maslow'un Gereksinimler Sıralaması Yaklaşımı

Maslow, insanların bir takım gereksinimlere sahip olduğunu ve davranışlarında bu gereksinimlerini karşılamak arzusunun yer aldığını saptamıştır. Maslow'un Gereksinimler teorisi insan doğasına ilişkin üç temel varsayıma dayanır. Bunlar¹⁸⁵;

- İnsanların tam olarak asla tatmin edilemeyen bir takım gereksinimleri vardır.
- İnsanları harekete geçiren ya da davranışlarını etkileyen gereksinimler, tatmin edilmeyen gereksinimlerdir.
- Bu gereksinimler önem derecesine göre aşağıdan yukarıya doğru bir merdivenin basamakları şeklinde sıralanmıştır.

Şekil 5: Maslow'un Gereksinimler Sıralaması



Kaynak: Davis, 1982, s.58

Şekil 5'de Maslow'un Gereksinimler Sıralaması Piramidi görülmektedir. Gereksinimler sıralı piramit olarak şekillendirilmektedir. Maslow bireyin gereksinimlerini, fizyolojik, güvenlik, sevgi ve ait olma, takdir ve saygı ile kendini

¹⁸⁵ Erdal Ünsalan ve Bülent Şimşeker. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006, s.118.

gerçekleştirme gereksinimleri olmak üzere beş başlık altında toplamıştır. Maslow'a göre bu gereksinimlerin bir sıralaması vardır.

Maslow'a göre fizyolojik gereksinimler nitelikleri bakımından temel ve ilkeldirler. Birey beş gereksinimi de aynı anda hissetse de öncelikle fizyolojik gereksinimlerini karşılamayı düşünür. İnsanlar sürekli bir takım gereksinimlerini karşılamaya çalışırlar ve bu gereksinimler bir kere tatmin edilirse, davranışlar için güdü olmaktan çıkarlar.

Güvenlik gereksinimi, bireyin fizyolojik gereksinimlerini her zaman tatmin ettiği, biyolojik yaşamını her türlü tehlikeden uzak tuttuğu ve bu durumu devamlı kıldığı ölçüde huzurlu olması durumudur. Bu gereksinim tehlikeyi, yoksunluğu ve tehditleri savuşturmaya yönelmiştir.

Gereksinimlerde güvenlik ve süreklilik sağlandıktan sonra, bir sosyal gruba ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikte olanların tatmini önem kazanır. İşgörenin bağlılık gereksiniminin çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabasında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekecek ve bunu şiddetle arzu edecektir.

Birey bir toplumda bir gruba ait olduktan sonra ve bir grup ruhu yaratıldıktan sonra gerek grup içinde ve gerekse grup dışından kendisine sürekli ve sağlam saygı duyulmasını ister.

Gereksinimler dizisinin beşincisi yaratma ya da kendini gerçekleştirmedir. Her birey belirli alanda araştırma, öğrenme hatta bilinmeyen bazı şeyleri keşfetme girişiminde bulunacaktır¹⁸⁶.

2.1.2.2. Herzberg'in Güdüleme Yaklaşımı

Herzberg'in 1959'da geliştirdiği güdüleme yaklaşımı, iş doyumu ile ilgili geliştirilen en önemli yaklaşımlardan biri olarak kabul edilmektedir. Herzberg "çift faktör" kuramını geliştirmiştir. Bu kavramın varsayımlarına göre, işyerinde kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğe neden olan hijyenik etmenler

¹⁸⁶ Eren, s.378.

ile, işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir¹⁸⁷.

Hijyen faktörler, ücret, saygınlık, güvenlik, iş koşulları, yan ödemeler, yönetim uygulamaları ve kişiler arası ilişkileri içine alan faktörlerdir. Hijyen faktörler içinde kalan koşullar iyi olmazsa işgörenler doyumsuz olurlar. Ama bunların iyi olması, bireyin motivasyonu ile sonuçlanmaz. Herzberg'in bu faktörlere hijyen faktörler demesinin nedeni, bu faktörlerin yoksunluğunun işgöreni işletmesinden ayırması nedeniyledir.

Buna karşılık, anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma, başarısının görülmesi, başarı duygusundan zevk alma, sorumluluk üstlenme, işte gelişme ve yükselme olanakları bulma gibi koşulları içeren faktörler ise güdüleyen faktörlerdir. Birey içinde bunları elde edemezse işten doyum sağlamayacaktır. Buna karşın işinin bu olanakları sunması iş doyumunu arttıracaktır¹⁸⁸.

Hijyen faktörlerlerde sağlanan artışlar işgöreni motive etmekte yani teşvik edici değildir. Herzberg ve arkadaşlarının çift faktör yaklaşımına göre işletmeler iş doyumunu arttırmak için hijyen faktörleri sağlamanın yanında güdüleyici faktörler üzerinde durmalıdırlar. Başka bir ifade ile, hijyen koşullar sağlandıktan sonra özendirici ve doyum sağlayan faktörlerde yapılan artış işgöreni güdüleyici bir rol oynayacaktır.

Ancak Herzberg modelinin daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo-kültürel ve ekonomik yapılarına uygun olduğunu belirtmek gerekmektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisinin henüz 4. ve 5. sırasına ulaşamayanlar için, hijyenik olarak nitelenen 1. 2. ve 3. basamak ihtiyaçlar aynı zamanda güdüleyici bir rol de oynayabilmektedir. Herzberg modeli her sosyo-kültürel ve ekonomik koşula uygun bir teori değildir¹⁸⁹.

¹⁸⁷ Eren, s.391.

¹⁸⁸ Ünsalan, s.122.

¹⁸⁹ Eren, s. 393.

2.1.2.3. Adams'ın Eşitlik Yaklaşımı

Gerçekte bir motivasyon kuramı olan Adams'ın 1965'de geliştirdiği Eşitlik yaklaşımı iş ortamına ilişkin bulgularıyla iş doyumunu konusunda da önem taşımaktadır.

Bu yaklaşıma göre bireyin doyum derecesi iş ortamında algıladığı eşitlik duygusu ile ilintilidir. Adams, bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kişilerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştığını belirtmektedir¹⁹⁰.

Bireyin iş doyumunu algıladığı girdi-çıkıtı dengesine göre belirlenmektedir. Bireyin katlandığı fedakarlıklar ile elde ettiği çıkarların dengesi önemlidir. Bu fedakarlıkları, emekleri zekaları, bilgi ve yetenekleri olarak görmektedirler. Karşılığında ise, ödül olarak ücret, statü artışı, prim, ikramiye, yetki ve sosyal yardımlardır. Bireye hak ettiğinden az ya da fazla ödül verilmesi iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Denge sağlandığında ise iş doyumunu elde edilir¹⁹¹.

Birey kendi girdi-çıkıtı dengesini ölçerken, aynı zamanda iş ortamındaki diğer işgörenlerin performansı ve değerlemelerini de göz önünde tutar. Birey kendisi ile diğer işgörenleri kıyasladığında da eşit değerlemenin yapılmasını beklemektedir. Burada da denge sağlanması iş doyumunu getirmektedir. Birey diğer çalışanlara göre daha fazla ödüllendirdiğini düşünürse, başlarda bencillik edebilir ancak sonraları diğer çalışanların bunu fark etmesi huzursuzluğa neden olacaktır. Diğer çalışanlarla arasında sorunlar çıkacak, ve birey rahatsız olacaktır. Tüm çalışanlar arasında adalet sağlandığında birey huzura kavuşacaktır. Eşitsizlik devam ettiğinde bir süre sonra birey dayanma gücünün sona ermesiyle işyerinden ayrılacaktır.

Ödül adaletinde bir denge aramanın esas olduğuna ilişkin görüşler örgütlerdeki olumsuz etkilerin azalması yönünden önemlidir. Ancak, bireylerin algı ve değerlendirme yönünden çok farklı oldukları ve nesnel olmayan biçimde

¹⁹⁰ Eren, s.425.

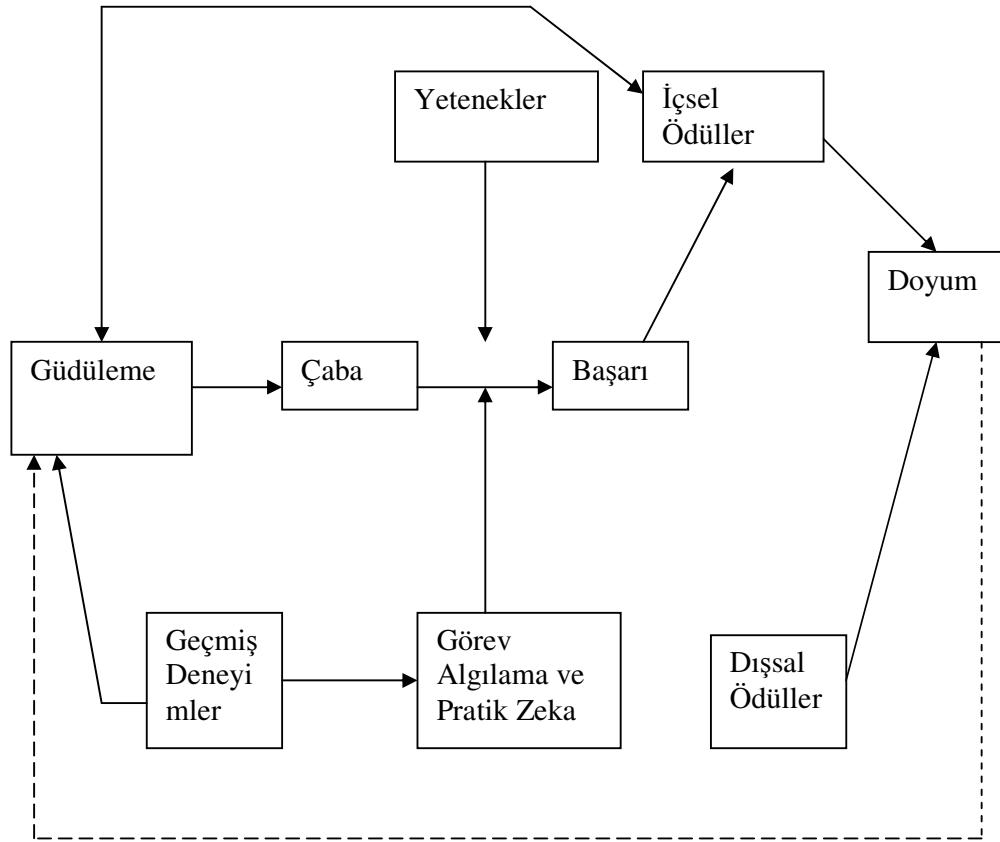
¹⁹¹ Davis, s.72.

davrandıkları göz önüne alınacak olursa nesnel bir denge kurmanın hayal olduğu sonucuna varılacaktır¹⁹².

2.1.2.4. Vroom'un Beklenti Yaklaşımı

Bir bireyi çalıştığı iş kolunda belirli bir başarıya doğru çaba göstermeye yönelten güdüleme, onun göstereceği faaliyetler ve bunun sonucunda ulaşacağı çıktılar (ödülleri) arasında kuracağı ilişkilere dayanır¹⁹³. Bireylerin yaptıkları işin sonuçlarının ne olacağı ile ilgili beklentileri vardır. Birey davranışı sonucu elde edeceği çıkar ya da kayıplar, davranışının bu olumlu ya da olumsuz sonuçlara ulaşmadaki rolüne bağlıdır. Bireyin verilen işte gösterdiği performans ödüllendirilir ve ödüller doyuma yol açar.

Şekil 6: Vroom'un Güdüleme Süreç Modeli



Kaynak: Eren, 2004, s.419.

¹⁹² Eren, s.425.

¹⁹³ Eren, s.418.

Şekil 6'da Vroom'un güdüleme modeli görülmektedir. Şekil 6'da da görüldüğü gibi başarıya ulaşmak için en azından görevi iyi yapabilmek için yetenek ve çabaya gereksinim duyulmaktadır. Görev algılamadaki doğruluk başarı için gerekli çabanın ne olduğunu da belirleyecektir. Her rol algılamada geçmiş deneyimlerin rolü olduğu da söylenebilir¹⁹⁴.

Bekleyiş modeli kabul edildiğinde, herhangi bir bireyi çalışmaya güdüleme için yalnızca iki şey yapılabilir. İlk olarak, sonuçların pozitif değerlerini daha iyi iletişimle ve ayrıca, ödülleri artırarak çoğaltılabilir. İkincisi, işin istenen sonuca ulaştıracağı konusundaki bekleyiş artırılabilir¹⁹⁵.

2.1.2.5. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Yaklaşımı

Hackman ve Oldham 1975'de iş doyumunu açıklayan İşin Özellikleri teorisini geliştirmişlerdir. Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri teorisi iş özellikleri ile bireyin işine olan tepkisi arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Bu teori iş özellikleri ile iş doyumunu ilişkisini açıklayan, en çok bilinen ve tartışılan teoridir¹⁹⁶.

İşin Özellikleri teorisinde iş doyumunu etkileyen, işin beş özelliği üzerinde durmuşlardır. Bunlar; beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirimdir. İş özellikleri iş motivasyonu, iş doyumunu ve performansı yükselten işin nitelikleridir¹⁹⁷. Hackman ve Oldham işin beş özelliğini aşağıdaki gibi açıklamaktadırlar¹⁹⁸;

Beceri çeşitliliği: Beceri çeşitliliği işin başarılması için farklı beceriler gerektirme derecesini ifade etmektedir. Örneğin gün boyu tek tipte rutin basit bir işi yapan bireyin iş doyum düzeyi düşük olacaktır. Farklı beceriler isteyen işlerin daha anlamlı işler olduğu da açıktır.

Görev bütünlüğü: Görev bütünlüğü, bireyin bir işin başlangıçtan bitimine kadar, tümüyle, tanımlanabilir şekilde olması derecesidir. Birey bir işi bütün olarak tamamlanmış şekilde gördüğünde yaptığı işten doyum sağlamaktadır. Ortaya bir

¹⁹⁴ Eren, s.419.

¹⁹⁵ Davis, s. 80.

¹⁹⁶ Scott ve diğ., s. 90.

¹⁹⁷ Scott ve diğ., s. 91.

¹⁹⁸ J. Richard Hackman ve Greg R. Oldham. "Development of the Job Diagnostic Survey", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:60, Sayı:2, 1975, s.159.

eser çıkmış olacaktır. İşin sadece anlamlı görünmeyen kısmını yapan işgören yaptığı işten haz almamaktadır.

Görevin önemi: İşin insanların hayatını sürdürmesinde önem derecesini ifade etmektedir. Yapılan iş insanlar için önemli olduğu derecede anlam kazanmaktadır. Örneğin tüketici haklarını koruma görevi işgörenler için müşterileri etkilemesinden dolayı oldukça anlamlı olmaktadır.

Özerklik: İşin yapılışında bireyin bağımsız, özgür olma derecesini belirtmektedir. İşin yapılmasındaki prosedürde izlenecek yola karar verebilmesidir. Özerkliğin fazla olması bireysel sorumluluk hissettirir. Özerklik kişide sorumluluk duygusunu arttırdığı gibi performansını da yükseltecektir. İşe bağlılık ve elde edilen doyumda da artış gözlenecektir.

Geri bildirim: Bireye doğrudan ve açık olarak performansının etkinliği hakkında bilgi verilmesi derecesi geri bildirim ifade etmektedir. Geri bildirim bireyi işteki etkinliğini bildirmesiyle motive etmektedir.

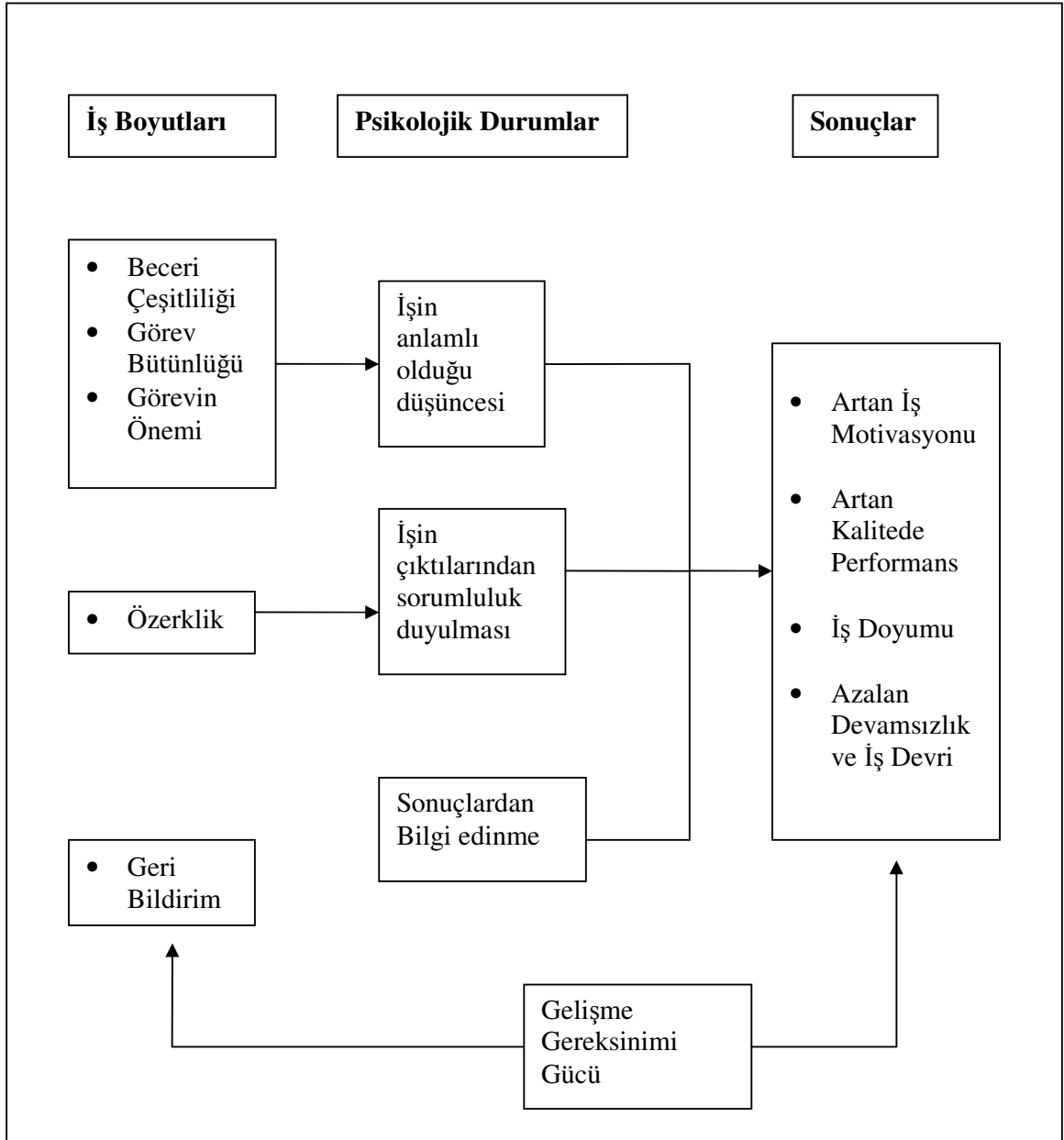
İşin beceri çeşitliliği gerektirdiği, görevlerin bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu oranda bireyde işin anlamlı olduğu duygusu oluşmakta, işin bireye özeklik tanınması bireyde sorumluluk duygusu yaratmakta, geri bildirim ise bireyin işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. İlginç ve zor işleri tercih eden bireyleri karmaşık işlerin daha çok mutlu edip, güdüleyeceği belirtilmektedir¹⁹⁹.

İş güvenliğinden, ücretlerden, çalışma arkadaşlarından ve yönetimden memnun olan birey iş özelliklerini yüksek puanlayacak ve yüksek doyuma ulaşacaktır²⁰⁰.

¹⁹⁹ Özlem H. Sun "İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Müdürlüğü" **Uzmanlık Yeterlilik Tezi**, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara, 2002, s.21.

²⁰⁰ Scott ve diğ., s. 91.

Şekil 7: Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli



Kaynak: Hackman ve Oldham, 1975, s. 161

Şekil 7'de Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri modeli şematik olarak verilmiştir. Şekil 7'de de görüldüğü gibi beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü ve görevin önemi birlikte bireyde yaptıkları işin anlamlı olduğu düşüncesini oluşturmaktadır. Özerklik bireyin işinden sorumluluk duymasını sağlarken, geri bildirim de işin

sonuçlarından haberdar olmasını sağlamaktadır. Tüm bu psikolojik durumların sonucunda bireyin motivasyonu artacak, performansının kalitesi yükselecek, iş doyumunu artacak ve devamsızlık ile iş devir hızı düşecektir.

Bu klasik teori günümüzde organizasyonlarda işyeri değişiminde kullanılan oldukça kompleks ve zengin bir teoridir²⁰¹.

2.1.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin iş doyumunu arttırmak için iş doyumunu etkileyen faktörlerin neler olduğunun bilinmesi gereklidir. Birbirleriyle etkileşim içinde olan iş doyumunu faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler olarak ele alınacaklardır.

2.1.3.1. Bireysel Faktörler

Bireyi diğer işgörenlerden ayıran özellikler, bireylerin iş doyumları üzerinde de etkiye sahiptir. Bireyin yaşam tarzını etkileyen faktörler, işinden beklentilerini ve örgüte karşı olan tutumunu da etkilemektedir.

Kişilik: Uzun yıllardır yapılan çalışmalar sonucunda kişiliğin iş doyumunu etkilediği kabul edilmektedir. Olumsuz duygulara sahip olan bireylerin özel yaşamlarında doyumsuz oldukları gibi iş doyumuna da ulaşamadıkları görülmektedir. Tüm olaylara olumsuz bakan bireyler işinden de memnun olmamaktadır. Kendine güvenen kişilerin güvensizlik yaşayan bireylere göre daha fazla iş doyumunu olduğu bilinmektedir.

Yaş: Yaş iş doyumunu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Araştırmalar, yaş ile iş doyumunu arasında genellikle, olumlu bir bağıntı olduğunu göstermiştir²⁰². Yaş ilerledikçe işgörenlerin iş doyumlarının arttığı gözlemlenmektedir. Genç bireylerin beklentileri yüksek olduğu için iş doyumları ileri yaştaki işgörelere göre daha düşük olabilmektedir. Bireyin yaşı ilerledikçe terfi, ödül olanakları artmakta, işi daha iyi tanıdığından beklentileri gençlere göre daha gerçekçi olabilmektedir. Bu nedenlerle gençlere göre ileri yaştaki işgörenlerin iş doyumları daha yüksek çıkmaktadır.

²⁰¹ Scott J. Behson, Eric R. Eddy ve Steven J. Lorenzet. "The Importance of the Critical Psychological States in the Job Characteristics Model: A Meta-Analytic Structural Equations Modeling Examination" **Current Research in Social Psychology**, Cilt:5, Sayı:2, 2000, s.121.

²⁰² Davis, s.80.

Kıdem: İş doyumu ile kıdem arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Kıdem arttıkça birey için terfi olanağının artması söz konusudur. İşgören örgütte uzun süre kalması ile iş ortamını benimsemekte, iş arkadaşları ile bağ oluşturmakta, örgüt değerleri ve yaptığı işle bütünleşmekte sonuçta iş doyumu artmaktadır.

Eğitim düzeyi: Bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek olan işgörenlerin iş doyumları yüksek bulunurken, diğer araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek olan bireylerin iş doyumlarının düşük olduğu ortaya konulmuştur. Kimi araştırmacıya göre eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin yüksek ücret beklentileri nedeniyle iş doyumlarının düşük olduğunu öne sürerken, diğerleri yüksek eğitim düzeyindeki işgörenlerin diğer işgörelere göre daha yüksek ücretle çalışmalarından dolayı iş doyumlarının yüksek olduğunu belirtmektedirler.

Cinsiyet: Cinsiyetin iş doyumunu etkileyip etkilemediği konusunda araştırmacılar arasında fikir birliği bulunmamaktadır. Bazı araştırmacılar iş doyumunu konusunda kadın ve erkekler arasında bir fark bulunmadığını belirtmişlerdir. Ancak yaptıkları çalışmalarda iş doyumunda kadın ve erkek işgörenlerin birbirinden farklı olduğunu ortaya koyan araştırmacılar da bulunmaktadır. Kadın ve erkek işgörenlerin iş doyumlarının farklı olduğunu ortaya koyan araştırmalarda kadınların erkeklere göre daha fazla iş doyumuna sahip olduğu belirtilmektedir. Bu durumu da kadın ve erkeklerin içsel motivasyonlarının farklı olduğuna bağlamaktadırlar²⁰³.

2.1.3.2. Örgütsel Faktörler

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler Hackman ve Oldham'ın İşin Özellikleri Yaklaşımı çerçevesinde incelenecektir²⁰⁴. Bu yaklaşıma göre işin, beceri çeşitliliği gerektirdiği, bütünlük taşıdığı, özerkliğe olanak sağladığı, önemli olduğu ve geri bildirim olduğu oranda işgörenlerin iş doyumları yüksek olmaktadır²⁰⁵.

Ücret: İş doyumunda ücret temel faktörlerden biridir. Yüksek düzeyde ücret işgörenin iş doyumunu arttırmaktadır. Bu olumlu ilişkinin derecesi, bireyin gereksinimini karşılayıp karşılamaması ile yakından ilgilidir. İşgörenin aldığı ücretin yeterli olması ihtiyaçlarını karşılaması oldukça önemlidir. Bunun yanında örgütte adil ücret dağılımı da ücretin yüksekliği kadar önem taşımaktadır. İşgörenin aynı işi

²⁰³ Çelikleş, s.33.

²⁰⁴ J.Richard Hackman ve Greg R. Oldham. "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory", **Organizational Behavior and Human Performance**, Sayı:16, 1976, s.250.

²⁰⁵ Sun, s.31.

yapan bir başka işgörenden daha düşük ücret aldığını bilmesi, ya da kendisinden daha az yeteneğe sahip olan kişi ile aynı ücreti alması işgörende iş doyumsuzluğu yaratabilir.

Ücretin iş doyumuna etkisi farklı düzeylerde çalışan işgörenler açısından değişiklik gösterebilmektedir. Örgütte alt düzeyde çalışan işgörenler için üst düzeyde çalışan işgörelere göre iş doyumunda ücretin etkisi daha az gözlenmektedir.

Terfi Fırsatı: Örgütte terfi eden bireyin statüsü, sorumluluğu, yetkisi ve ücreti artacaktır. Bireyin sosyal statüsünü arttırması nedeniyle terfi fırsatı bireyin iş doyumunu ücrete göre daha fazla etkilemektedir. Ancak ücret konusunda olduğu gibi terfi fırsatında da işgörenler arasında objektif ve adil uygulamaların olması çok daha önemlidir. Birey kendini diğer işgörenlerle sürekli karşılaştırmaktadır. Başarı karşısında terfi olanağının sunulması bireyin iş doyumunu arttırırken, yetersiz ve başarısız olanlara da terfi olanağı sunulduğunda, terfi etmek bireyin iş doyumunu arttırmamaktadır. İşgörenin iş doyumunu terfi olanağının adil sağlanıp sağlanmamasına göre artacak ya da azalacaktır.

Yetki: İşgörenin yaptığı işle ilgili kararları alabilme olanağıdır. Birey sorumlu olduğu işle ilgili kararları almada özgür olduğunda iş doyumunu da artmaktadır. İşgören işle ilgili kontrolün kendinde olmasını, yönlendirebilmeyi ister. İş yönlendirebilen, zamanlamayı ayarlayabilen, ilgili kararlara katılabilen bireyin iş doyumunu daha yüksek olmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe işgörenlerin karar alımlarında daha özgür olmaları esnekliği ve yaratıcılığı beraberinde getirerek, tüketici istek ve gereksinimlerinin karşılanmasında etkili bir role sahip olacak ve iş doyumunu arttıracaktır.

Yönetim: Örgütün örgütlenme yapısı da iş doyumunu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütün kısıtlayıcı, özgürlükten uzak, merkeziyetçi yönetim, kararlara katılım oranı gibi denetimle ilgili özellikleri işgörenlerin iş doyumunu doğrudan etkilemektedir. Performans ölçümlerinin işe uygun yapılması, geri bildirim yapılması, yöneticilerle işgörenler arasında açık iletişim ağının kurulması iş doyumunda etkindir.

Yapılan arařtırmalarda; iřgörendenlerin yöneticileri ile olan iliřkilerinin řekli ve yöneticilerinin kendileri hakkında ne düřündükleri, iř tatminine yol ačan faktörlerin %43'ünü oluřturduđu gözlenmiřtir²⁰⁶.

Çalışma Arkadaşları: Bireyin üyesi olduğu çalışma grubundaki arkadaşları ile ilişkileri de iş doyumunu ile ilgilidir. Çalışma grubundan memnun olan işgörenin iş doyumunu da yükselir. Birey gruba ait olarak, sevme-sevilme, saygı ihtiyaçlarını da giderebilir.

İşin yapısı: Bireylere tekdüze görevlerin verilmesi, sorumlu tutuldukları işi anlamsız bulması gibi sorunlar bireylerin iş doyum düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir. İşgörenler beceri ve yeteneklerini kullanabilecekleri işleri tercih etmektedirler. İş bireyin beceri ve yeteneğinin altındaysa birey iş doyumunsuzluğu yaşar. Eğer iş bireyin beceri ve yeteneğinin üzerindeyse birey gene iş doyumunsuzluğu yaşayacaktır.

İş doyumunda rol belirsizliği önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. İşgörenin sorumlu olduğu işle ilgili rol belirsizliği ortaya çıktığında, çatışmalar yaşanmakta bu da iş doyumunsuzluğuna neden olmaktadır.

Çalışma koşulları: İşgörenler işin yapılması için ve kendi çalışma rahatı için uygun koşulların olmasını beklerler. Bireyler tehlikeli ortamda çalışmak istemezler. Modern mekanlarda, uygun ve yeterli araç gereçle çalışmak isterler.

Çalışma koşulları bir işgörenin işini yaparken örgüt tarafından, bu işi yapmaktan dolayı kendine sunulan her türlü fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal koşullar ve olanaklardır. Ücret, sosyal yardım, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, iş yerine geliş-gidişler, gürültü, ısı, aydınlanma, dinlenme ve çalışma süreleri, ücretli izin durumu, ast-üst ve diğer sosyal ilişkiler, örgütsel iklim ve moral gibi çalışma hayatının tüm yönlerini "çalışma koşulları" içinde düşünmek olanaklıdır²⁰⁷.

2.1.4. İş Doyumunun Sonuçları

İş doyumunun işgören ve konaklama işletmeleri açısından önemli sonuçları olduğu bilinmektedir. İş doyumunun sonuçları, işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığını,

²⁰⁶ Çelikkeleş, s. 39.

²⁰⁷ Çelikkeleş, s. 36.

örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir²⁰⁸.

Moral: İş doyumunun yüksek olmasının işgören mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük iş doyumunun ise iş örgenin işten uzaklaşmasına neden olduğu kabul edilmektedir.

İş görenlerin moralinin yüksek olması, işgörenler ve çalışma düzeni üzerinde aşağıdaki etkileri yapmaktadır²⁰⁹;

- Morali iyi olan birey görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirir.
- İş görenler, çalışmaya daha istekli olur.
- İşgörenlerin çalışma arzusu yüksek olur.
- İş görenler, yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar ve iyi bir disiplin kurulur.
- İşgörenler işyerinin hedefleri doğrultusunda iş birliği isterler.
- İş görenler yöneticilere ve işyerine karşı bağlılık duyarlar.

Yüksek moral, iş gücü devri ve devamsızlık üzerinde de olumlu etkiler yapar. Yüksek moral personel devir hızı ve devamsızlığı azaltır. Buna bağlı olarak katlanılan maliyet de azalır.

İş doyumunu düşük olan bireyi güdüleme oldukça zordur. İş doyumunu güdüleme için ortam hazırlar. İş doyumunu yüksek olan işgörenlerin güdülenmesi, olumlu davranışlara yönlendirilmesi daha kolaydır.

Başarı: İş doyumunu düzeyi düşük olan bireyin başarılı olması güçtür. Ancak iş doyumunu yüksek olan bireyin de her zaman başarılı olacağı söylenemez. Yapılan çalışmalar sonucunda, daha önceki "iş doyumunu başarıyı artırır" görüşünün aksine, bugün "iş doyumunu başarıya zemin hazırlar görüşü daha fazla desteklenmektedir²¹⁰. Bireyin başarısını iş doyumunun yanı sıra, durumsal faktörler, işgörenin yeteneği ve motivasyonu da etkilemektedir.

²⁰⁸ Zeki Akıncı. "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:4, 2002, s.6.

²⁰⁹ Figen Sevimli ve Ömer Faruk İşcan. "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1-2, 2005 Ocak-Temmuz, s. 58.

²¹⁰ Akıncı, s. 7.

Bağlılık: İş doyumu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Hem iş doyumu hem de örgütsel bağlılık birbirlerini arttırıcı etkiye sahiptir. Araştırmacılar, örgütsel bağlılığın arttığı durumlarda iş doyumunda da artış görüleceğini, işgörenlerin iş doyumunun artması durumunda örgütsel bağlılığın da artacağını belirlemişlerdir.

İşten ayrılma eğilimi: İş doyumu ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır²¹¹. İş doyumu düşük olan işgörenlerin, işlerini bırakmaları daha olasıdır²¹². Tek başına iş doyum düzeyi düşüklüğü işten ayrılma eğilimi nedeni olmamaktadır. İşgörenin örgütsel bağlılığı, alternatif iş olanaklarının varlığı gibi etkenlerle birlikte iş doyumunu bireyin işten ayrılma eğilimine etki etmektedir.

Devamsızlık: Devamsızlık işgörenin kabul edilebilir mazereti olmaksızın isteyerek işe gitmemesi durumudur. İş doyumu düşük olan bireylerin işlerine devamsızlık yapma eğilimleri olması kaçınılmazdır. İş doyumu düşük olan işgörenler işten sıkılmakta, olabildiğince uzak durmaya çalışmaktadırlar. Ancak tek başına iş doyumunun devamsızlığa neden olduğunu söyleyememektedir..

2.1.5. İş Doyumu İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

İş doyumu çalışmalarında genellikle kavramın ele alınması, iş doyumuna etki eden faktörler, iş doyumuyla ilişkisi olan unsurlar ve iş doyumunun sonuçları araştırılmıştır.

Scott ve arkadaşları Extension acentelerinin iş özellikleri temel ilkeleri ile iş doyumunu düzeyini belirleme çalışması yürütmüşlerdir²¹³. Acente çalışanlarının kişisel gelişimden ve iş arkadaşlarından memnun oldukları ancak ücretten ve genel olarak işlerinden doyum sağlamadıklarını tespit etmişlerdir.

Behson ve arkadaşları, meta analizde, yapılmış on üç çalışma incelenerek iş özellikleri teorisinin pratik ve teorik sonuçları değerlendirilmiştir²¹⁴.

²¹¹ Eric G. Lambert, Nancy Lynne Hogan ve Shannon M. Barton. "The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers", **The Social Science Journal**, Sayı:38, 2001, s.233.

²¹² Davis, s.99.

²¹³ Scott ve diğ., s.121.

²¹⁴ Scott J. Behson, Eric R. Eddy ve Steven J. Lorenzet. "The Importance of the Critical Psychological States in the Job Characteristics Model: A Meta-Analytic Structural Equations Modeling Examination" **Current Research in Social Psychology**, Cilt:5, Sayı:2, 2000

Lambert ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada iş ortamının demografik değişkenlerden daha fazla iş doyumunu etkilediğini ve iş doyumunun dikkati çekecek ölçüde iş devrinde önemli olduğunu ortaya koymuşlardır²¹⁵. Sonuç olarak da iş doyumunun iş ortamı ve iş devri için ara değişken olduğunu belirlemişlerdir.

Lam ve arkadaşları çalışmalarında sübjektif faktörlerin iş doyumunu ve iş devrine etkisini araştırmışlardır²¹⁶. Araştırma sonucunda sübjektif faktörlerin iş doyumuna etkilerinin olduğunu ancak iş devrinde etkili olmadığını ortaya koymuşlardır.

Tsai ve arkadaşlarının iş doyumunu ve öğrenme bağlılığı üzerine yapılmış çalışmalarında iş doyumunun öğrenme bağlılığına etkisi araştırılmıştır²¹⁷. Sonuçlar ortaya çıkarmıştır ki, iş doyumunun iki kriteri “çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler” ve “aileyle ilişkiler” öğrenme bağlılığını etkilemektedir.

Lee-Ross sezonluk otel işletmelerinde Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri modelinin geçerliliği ve güvenilirliğini test etmiştir. İngiltere'de yüz altmış üç işgören üzerinde çalışmayı yapmıştır²¹⁸. Çalışmada ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu belirlemiştir. Ek olarak, otel işgörenlerinin kötü çalışma koşullarına karşın işlerinden memnun olduklarını ortaya koymuştur. Bu durum, otel işletmelerinin işgönerlerine somut faktörlerden çok popüler motivasyon fikirlerinden olan sosyal etkileşimler sunmasıyla açıklanmaktadır.

Hindistan'da konaklama işletmelerinde yapılan çalışmada, Namasivayam ve Zhao iş-aile çatışması, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır²¹⁹. Araştırma göstermiştir ki, aile ilişkili rol iş ilişkili rolden etkilendiğinde iş doyumunu olumsuz etkilenmektedir. Duygusal bağlılığın normatif ve devam bağlılığına oranla iş doyumunu daha fazla etkilemektedir. Duygusal bağlılık işle ilgili rolle bağlantılı olarak da iş doyumunu etkilemektedir.

²¹⁵ Eric G. Lambert, Nancy Lynne Hogan ve Shannon M. Barton. “The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers”, **The Social Science Journal**, Sayı:38, 2001, ss.233-250.

²¹⁶ Terry Lam, Ray Pine ve Tom Baum. “Subjective Norms Effect on Job Satisfaction”, **Annals of Tourism Research**, Cilt:30, Sayı:1, 2003, ss.160-177.

²¹⁷ Tsai ve diğ., s.157-169.

²¹⁸ Darren Lee-Ross. “The Reliability and Rationale of Hackman and Oldham's Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Model Among Seasonal Hotel Workers”, **Hospitality Management**, Sayı:17, 1998, ss.391-406.

²¹⁹ Karthik Namasivayam ve Xinyuan Zhao. “An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality in India”, **Tourism Management**, Sayı:28, 2007, ss.1212-1223.

Bruck ve arkadaşları, iş-aile çatışması ve iş tatmini ilişkisi üzerine hastanelerde yaptıkları çalışmada, iş-aile çatışmasının iş tatmini ile anlamlı ilişkili olduğunu belirlemişlerdir²²⁰. Çatışmanın zaman-temelli, gerginlik-temelli ve davranış-temelli üç biçiminden, davranış-temelli çatışmanın iş doyumuyla daha fazla ilgili olduğunu ortaya koymuşlardır.

İşgücü devrinde iş doyumunu ve örgütsel bağlılığın yapısal faktörlerini araştıran Gaertner yapısal eşitlik modeli ile yaptığı meta analizde dokuz ampirik çalışmayı incelemiştir²²¹. Sonuçlar, adil dağıtım, terfi fırsatı ve yönetici desteğinden oluşan üç yapısal faktörün doğrudan örgütsel bağlılığın iş tatminine etkisini sağlamaktadır. İncelediği çalışmalarda, ücretin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkla bir ilişkisinin olmadığını da belirlemiştir.

Sevimli ve İşcan iş doyumunu etkileyen bireysel ve iş ortamına ait etkenleri incelemişlerdir²²². Erzurum'da çalışan 457 hekim üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonuçları yaş, hizmet süresi ve işle ilgili düşünce gibi bireysel faktörlerle, statü, örgütsel ortam ve koşullar gibi iş ve iş ortamına bağlı nedenlerin iş doyumunu büyük oranda etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Yapraklı ve Yılmaz satış gücü motivasyonu ve iş doyumunu ölçeklerini test ederek ve ilaç satış temsilcilerinin motivasyon düzeylerinin iş doyumları üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışmışlardır²²³. Kapsamını Erzurum'daki ilaç satış temsilcilerinin oluşturduğu araştırmada, finansal olmayan motivasyon araçlarının ilaç satış temsilcilerinin motive olmalarını sağladığı tespit edilmiştir. İlaç satış temsilcilerinin genel olarak iş doyumlarının yüksek olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca motivasyonun iş doyumunu pozitif yönde etkilediği de gözlenmiştir.

Bakan ve Büyükbeşe üniversitede çalışan akademik personelin iş tatminlerini etkilediği düşünülen işin niteliği, kurum imajı, yönetici, yönetsel yaklaşım, çalışma arkadaşları ve ücret değişkenleri ile iletişim boyutu arasındaki ilişkiyi

²²⁰ Carly S. Bruck, Tammy D. Allen ve Paul E. Spector. "The Relation Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction: A Finer-Grained Analysis", **Journal of Vocational Behavior**, Sayı:60, 2002, ss.336-353.

²²¹ Stefan Gaertner. "Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models", **Human Resource Management Review**, Cilt:9, Sayı:4, 1999, ss479-493.

²²² Figen Sevimli ve Ömer Faruk İşcan. "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1-2, 2005 Ocak-Temmuz:, ss. 55-70.

²²³ Şükrü Yapraklı ve Mustafa Kemal Yılmaz. "Satış Gücü Motivasyonu- İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:9, Sayı:3, 2007 Temmuz, ss.66- 76.

incelemişlerdir²²⁴. Çalışmada iletişim ile; işin niteliğinden tatmin, kurum imajından tatmin, yöneticiden tatmin, yönetsel yaklaşımdan tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin arasında anlamlı ilişki bulunmuş, ancak iletişim ve ücret arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Yine öğretim üyelerinin iş doyumları üzerine yapılan bir çalışmada Baş, öğretim üyelerinin iş doyum profillerini belirlemeye çalışmıştır²²⁵. Anket sonuçlarına göre cevaplayıcıları, memnun, tatmin ve memnun değil olarak kategorilere ayıran araştırmacı, guruplar arasında işin niteliği, prestiji, akademik ortam, amirin tutum ve davranışları ve çalışma arkadaşları boyutlarından duydukları tatmin/tatminsizlik dereceleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğunu tespit etmiştir.

Türkiye turizm sektöründe iş doyumunu konusunda yapılmış çalışmalardan Akıncı'nın yaptığı çalışmada, iş doyumunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi, bireysel ve örgütsel sonuçlarının ele alınması ve konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş doyumunun değerlendirilmesi yapılmıştır²²⁶. Antalya'da dokuz adet beş yıldızlı konaklama işletmesinde yürütülen çalışmada, yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar, iş-işgören uyumu, sosyalizasyon ve kendini geliştirme, kişiler arası ilişkiler ve ekonomik karşılıklar, işgörenlerin iş doyumunu etkileyen faktörler olarak bulunmuştur. Çalışmanın sonuçları, ekonomik faktörlere göre, psiko-sosyal etmenlerin, işgören iş doyumunu üzerindeki etkisinin daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Örgütlerin işgörelere sağladığı örgütsel olanaklar arttıkça, işgörenlerin iş doyum düzeylerinin yükseldiği saptanmıştır.

Turizm sektöründe yapılan bir başka araştırmada da Toker, konaklama işletmelerindeki işgörenlerin iş doyumunun İş Tanımlama Ölçeği ile ölçümü ve yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim gibi demografik değişkenlerin iş doyumunu üzerindeki etkilerini incelemiştir²²⁷. Çalışma sonucunda, iş doyumunun yaş, eğitim, turizm eğitimi değişkenleri bakımından farklılaşma gösterdiği saptanmıştır.

²²⁴ İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe. "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:7, 2004,ss.1-30.

²²⁵ Türker Baş. "Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi". **D:E.Ü. İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, 2002, ss.19-37.

²²⁶ Zeki Akıncı. "Örgütsel Bağlılığın İsteğe Bağlı İşgücü Devir Hızı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", **SOİD**, Cilt:3, Sayı:2, 2006, ss.26-33.

²²⁷ Boran Toker. "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2007, ss.92-107.

Türkiye'deki yazarlar içinde iş doyumu konusunda en çok atıfta bulunulan araştırmacı Tütüncü iş doyumu konusundaki ilk çalışmasında, iş doyumunun ölçülmesinde kabul görmüş teorilerden iş tanımlama endeksi ve genel iş değerlendirmeleri, değişik yaklaşımlar ışığında incelemiştir²²⁸. Ortaya konulan yaklaşımlardan hareketle, iş tanımlama endeksi, genel olarak iş değerlendirmeleri geliştirilerek, Dokuz Eylül Üniversitesi'nde faaliyet gösteren yemekhanelerde alan araştırması gerçekleştirmiştir. Elde edilen verileri istatistiksel olarak analiz etmiş ve demografik özelliklere göre iş doyumu üzerine saptamalarda bulunmuştur.

Tütüncü İş doyumu konusundaki ikinci çalışmasını Çiçek ile birlikte İzmir'de faaliyet gösteren seyahat acentelerinde çalışan yöneticilerin iş doyumunun, Minnesota doyum anketinden yola çıkarak, Brayfield ve Rothe'nin geliştirmiş oldukları ölçekten yararlanmışlardır. 1999 krizi öncesinde gerçekleştirdikleri araştırmaya göre, İzmir bölgesi seyahat acenteleri yöneticileri işlerinden beledikleri doyum düzeyleri ile elde ettikleri doyum düzeyleri arasında çok büyük farklılıkların olmadığını ortaya koymuşlardır²²⁹.

Üçüncü çalışmada Tarlan ve Tütüncü başarımların değerlendirilmesi, yöntemleri, iş doyumu, iş doyumunu etkileyen faktörler bazında incelemiştir²³⁰. Buradan hareketle, İzmir'de faaliyet gösteren iki beş yıldızlı otelin işgörenlerinin iş doyumlarını ölçmülmüş, buna bağlı olarak başarımların değerlendirilmesine bakış açılarını saptamaya çalışmışlardır. Çalışmanın sonucunda başarımların değerlendirilmesine uygulamasının iş doyumuna katkısı ortaya konulmuştur.

İş doyumu konusunda turizm sektöründe de çok sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Konaklama işletmelerinde işgörenlerin iş doyumunun ölçülmesi, iş doyumunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve iş doyumunun sonuçları her zaman ilgi çekici bir konu olmuştur. Bu çalışmada Hackman'ın iş özellikleri ölçeği konaklama işletmelerinde işgörenlerin iş doyumu ölçümünde kullanılacaktır.

Bir çok çalışmada, iş doyumu ile örgütsel öğrenme, bağlılık ve işi bırakma eğilimi arasında ilişki olduğu bir çok çalışmada ortaya konmuştur. Bu çalışmada

²²⁸ Özkan Tütüncü. "Kar amacı gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3,2000.

²²⁹ Özkan Tütüncü ve Olgun Çiçek. "İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acenteleri Üzerine Bir İnceleme", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Sayı:11, Eylül-Aralık: 2000, ss.124-128.

²³⁰ Deniz Tarlan ve Özkan Tütüncü. "Konaklama İşletmelerinde Başarımların Değerlendirilmesi ve İş Doyumu Analizi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2001.

konaklama işletmelerinde iş tutumlarının arasındaki bu ilişki yapısal eşitlik modellemesi ile aranacaktır.

2.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Küresel rekabette başarılı olabilmenin koşulu işletmelerin sahip oldukları değerleri en iyi şekilde yönetmelerinden geçmektedir. Önceleri sermaye üzerine yoğunlaşan işletmeler günümüzde emek değerinin önemini kavramışlardır. Artık işletmelerin başarısında sermaye faktörü kadar emek faktörünün de önemli olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle, nitelikli işgöreni işletmeye kazandırmak, kişisel gelişimini sağlamak için ortam oluşturmak önemli olmakla birlikte, bu işgörenleri işletmede tutabilmek de çok önemlidir. İşgörenlerin herhangi bir üretim faktörü olmaktan çok, işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmaya istekli, işletmenin kimliğini içselleştirmiş bireyler olmaları beklenmektedir.

Turizm alt sektöründe, işgören diğer üretim faktörlerine oranla daha da önem kazanmaktadır. Bir konaklama işletmesinin başarısı ve varlığını koruyabilmesi müşteri memnuniyetiyle mümkün olabilmekte, bunu sağlayan da işgörenlerin sunduğu kaliteli hizmetle gerçekleşmektedir. Konaklama işletmesinde, insan kaynaklarının nitelikli işgörenin seçilmesi, kazandırılması kadar o işgörenin işletmede tutulması işlevi de bulunmaktadır. Hatta konaklama işletmesinde bulunan işgörenlerin işletmeye uyumu sağlandıktan, gerekli deneyimi ve gelişimi kazandıktan sonra kaybedilmesi önemli bir maliyettir. Tekrar aynı nitelikte işgöreni bulmak işe almak ve işletmeye uyumunu sağlamak için zaman ve maddi kaynak gerekmektedir. Bu süre içerisinde nitelikli işgören eksikliğinin neden olacağı müşteri memnuniyetindeki kayıplar da unutulmamalıdır.

Bu nedenle, nitelikli işgörenin istihdam edilmesi, gelişme olanaklarının sunulması ve işyerine bağlılığının sağlanması konaklama işletmeleri açısından daha da önem kazanmaktadır.

Konaklama işletmesinin değerlerini benimsemiş bağlı işgören, deneyimi nedeniyle verimliliği yüksek olmasından dolayı işletmenin başarısını artıracaktır.

Örgütsel bağlılık, işletmelerin maliyetini artırmaması ve başarısını yükseltmesi nedeniyle uygulamacılar açısından yararlı, teorisyenler açısından da önemli bir konudur.

İşletmelerde insan ögesinin önem kazanmasıyla birlikte örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmaların sayısı hızla artmıştır. Farklı bilim dallarında yapılan örgütsel bağlılık araştırmalarında farklı yaklaşımların olduğu görülmektedir. Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramının tanımlanması, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları üzerinde durulacaktır.

2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların kendi bakış açıları nedeniyle literatürde birbirinden farklı örgütsel bağlılık tanımlamaları görülmektedir.

Meyer ve Allen örgüte bağlılığı, işgörenin işe düzenli devam etmesi, iş yerinin değerlerini koruması ve amaçlarıyla bütünleşmesi olarak tanımlamışlardır²³¹.

Becker ise örgüte bağlılığın büyük ölçüde "side bets" e (yan bahis- yatırım) dayandığını, işgörenin örgütten ayrıldığında kaybedeceği birikmiş çıkarlardan etkileneceğini belirtmiştir²³². Daha çok işten ayrılmanın getireceği maliyetler üzerinde durmuştur. Caldwell, Chatman ve O'Reilly bağlılığı temelde bireyin örgüte psikolojik bağı olarak tanımlamışlardır²³³. Bu bağı da; itaat, bütünleşme ve öğrenme olarak belirlemişlerdir.

Mowday ve McDade bağlılığı bireyin örgüte olan ilgisi, özdeşleşme gücü olarak tanımlamışlardır²³⁴. Örgütsel bağlılığı belirleyen üç öğeyi de; güçlü bir güvenle örgütsel değerleri kabullenme, örgüt adına kayda değer bir çaba gösterme isteği ve örgüt üyeliğini güçlü bir şekilde sürdürme isteği olarak belirlemişlerdir.

²³¹ John P. Meyer ve Natalie J. Allen. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Cilt:1, Sayı:1, 1991, s.61.

²³² Howard S. Becker. "Notes on The Concept of Commitment", **The American Journal of Sociology**, Cilt:66, Sayı:1, 1960, s.32.

²³³ David F. Caldwell, Jennifer A. Chatman ve Charles A. O'Reilly. "Building Organizational Commitment: A Multifirm Study" **Journal of Occupational Psychology**, Cilt:63, 1990, s.247.

²³⁴ Richard T. Mowday ve Thomas W. McDade. "Linking Behavioral and Attitudinal Commitment: A Longitudinal Analysis of Job Choice and Attitudes", **Academy of Management Proceedings**: 1979, s.84.

Tablo 2: Örgütsel Bağlılığın Tanımlamasında Kullanılan Kriterler

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMLANMASIN DA KULLANILAN KRİTERLER	ARAŞTIRMACILAR VE BULGULAR
YATIRIMLAR	Bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile paralellik gösterir. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981) tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer'in (1990) devam bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları temel almaktadır.
DAVRANIŞLAR VE ÖZELLİKLER	Bu kriterleri kullananlara göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin 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) ve O'Reilly ve Caldwell (1980); Schwenk (1986); O'Reilly ve Chatman (1986); Farnham ve Pimlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır.
İŞ GÖREN- ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU	İşgörenlerle 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 Nyfren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Bateman ve Straser (1984) ve Stump ve Harman (1984); Reichers (1985); Morris, Lydka ve O'Creavy (1993); McDonald ve Makin (2000) tarafından kullanılmıştır.

Kaynak: Gül, 2002, s. 39.

Salancik devam etme davranışına katkısı olan durumun bilinçli farkına varmanın ötesinde gizli olduğunu belirtmiştir²³⁵. Bireyin algılanan maliyetlerden çok psikolojik olarak bağlılık davranışı gösterdiğini savunmuştur. Örgüte olan pozitif tutumların bağlılık davranışına yönlendirdiğini belirtmiştir. Bağlılık, örgüte olan vefa, fedakarlık ve örgütü eleştirmeme olarak da algılanmaktadır.

Örgütsel bağlılık tanımlarında kullanılan ortak kriterler Tablo 2'de özetlenmiştir²³⁶. Tablo 2'de de görüldüğü gibi örgütsel bağlılık tanımları genel olarak üç kriter etrafında şekillenmektedir. Bir bölümü işgörenin örgüte yaptığı yatırımlar, bir kısmı işgörenin örgütteki davranışları ve bu davranışların özelliklerini içerirken diğer bir kısmı da işgören ile örgütünün amaç uygunluğu üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Literatürde bir çok farklı tanımın olması ve bunların birbiriyle çelişiyor gibi görünmesini Meyer ve Allen çalışmalarında, bağlılığın çok boyutlu olmasına bağlamışlardır²³⁷. Bu tanımların bir kısmı doğru, diğerleri yanlış olamamakta, gerçekte her biri bağlılığın farklı bir boyutu üzerinde durduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın tek boyutlu değil çok boyutlu bir kavram olduğu görüşü kabul görmektedir. Örgütsel bağlılık alanında yapılmış çalışmalarda kavramın tanımı üzerinde bir uzlaşma sağlanamamışsa da, örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu geniş ölçüde kabul görmüştür.

2.2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

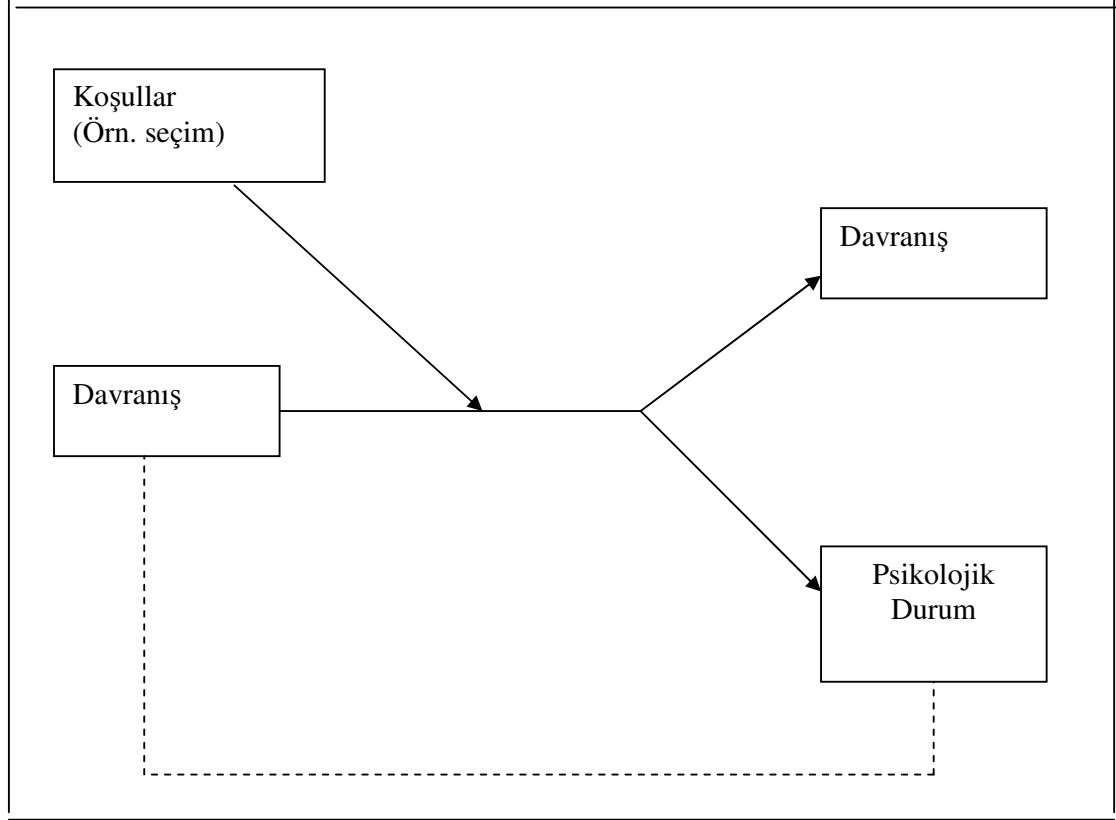
Örgütsel bağlılık tanımında yaşanan karmaşıklık, bağlılığın sınıflandırılmasında da görülmektedir. Kimi araştırmacılar bağlılığı tutumsal olarak ele alırken kimileri davranışsal olarak incelemiştir. Son dönemde yapılan çalışmalarda ise bağlılığın çok boyutlu olduğu üzerinde durulmaktadır.

²³⁵ Gerald R. Salancik. "Commitment is too Easy", **Organizational Dynamics**, Summer: 1977, s.62.

²³⁶ Hasan Gül. "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", **Ege Akademik Bakış**, Cilt:2, Sayı:1, 2002, ss.39.

²³⁷ Meyer ve Allen, s.61.

Şekil 8: Davranışsal Bağlılık Şeması



Kaynak: Meyer ve Allen, 1991, s. 63

Meyer ve Allen örgütsel bağlılık literatürünü incelediklerinde bağlılığın davranışsal ve tutumsal olarak iki farklı şekilde incelendiğini tespit etmişlerdir²³⁸. Tutumsal bağlılığı, işgörenin örgütüyle duygusal ilişki süreci olarak tanımlarken, bireyin kendi değer ve hedefleriyle örgütlerinin arasındaki uyumunun derecesinin belirlemesi olarak açıklamaktadırlar. Davranışsal bağlılığı ise, bireyin örgüte bağlanması ve anlaması süreci olarak tanımlamışlardır. Şekil 8’de davranışsal bağlılığın süreci görülmektedir.

Davranışsal bağlılık, bireyin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreciyle ilgilidir. Davranışsal bağlılık, örgütte kalma eğilimi, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmamak olarak gözlemlenmektedir.

²³⁸ Meyer ve Allen, s.61.

Bireyin, örgüt üyeliğini sürdürmek için özveride bulunması gereği davranışsal bağlılığın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Davranışların sürekliliği, tutumları da etkileyeceği görüşü hakimdir. Becker ve Salancik, davranışsal bağlılığı inceleyen önemli araştırmalar yapmışlardır.

2.2.2.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Becker bağlılığı bireyin yaptığı "side bet" lerle birlikte gösterdiği tutarlı davranış olarak tanımlamıştır²³⁹. "Side bet" ler bireyin bir sosyal örgüte üyeliğinin sonucudur. Değerler sistemi "side bet" leri zorunlu kılmaktadır. Becker özellikle tutarlı davranış üzerinde durmuştur. Bireylerin tutarlı davranışlarının nedenini, bu davranışların üyesi buldukları örgüt tarafından doğru ve uygun görülmesi ve davranışlardan sapma olduğunda cezalandırılması olarak açıklamaktadır. Bireylerin ahlaksız, uygunsuz olarak kabul edilmemek için tutarlı ve uyumlu davranış gösterdiklerini belirtmiştir. Becker'e göre bireyin örgüte bağlılığı duygusal bağlılıktan değil, örgütten ayrıldığında kaybedeceklerini düşündüğü için gerçekleşmektedir.

Becker'in "Side Bets" ile ifade etmek istediği, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Becker "side bet" lerin bir çok farklı yolla yapılabileceğini açıklamıştır.

Bunlardan biri, bireyin var olan davranışına uymadığında cezalandırılacağı "*genel kültürel beklentiler*" nedeniyle devam etmesidir. Örneğin, insanlar "sık sık iş değiştiren birey kararsız ve güvenilmezdir" diye düşünür. Bu nedenle, işe başlayalı iki ay olmuş bir bireye daha iyi bir ücretle, kariyerle iş teklif edildiğinde, (buradaki "side bets") güvenilmez olmayı reddederek işine devam etmesidir.

İkincisi, sıklıkla side bets'in "kişisel olmayan bürokrasi düzeninden" kaynaklanmasıdır. Basit bir örnekle, işgören işten ayrılmak istese de kanunlar nedeniyle tazminat ödemediği ayrılamaz. Bireyin bu durumda side bets'i işten ayrıldığında kaybedeceği finansal fonlardır.

Bir başka side bet "sosyal duruma bireysel uyumda" ortaya çıkar. Birey üyesi olmak istediği örgüte girdiğinde kendisini örgüte uyarlamak için gerekli değişiklikleri yapmamak için örgütünde kalmayı seçebilir. Bulunduğu örgütteki rahatını tercih edebilir.

²³⁹ Becker, s.32.

“Yüz-yüze etkileşim” sosyal süreçte bir tür side betlerdir. Birey örgütteki etkileşim içinde olduğu kişilere kendini adadığında, örgüt için vazgeçilmez olduğunu hissettiğinde, aykırı bir davranışta bulunamaz. Birey, güvenilir bir imaj çizdiğinde bunun dışına çıkamaz. Birey için side bet sorumluluk sahibi davranışını sürdürmektir.

Side bet düşüncesi Becker'in gereksiz tekrardan kaçınarak bağlılığın temelde bağımsız bir tutarlı davranış olduğunu belirlemesini sağlamıştır²⁴⁰. Becker'in yaklaşımı örgüte bağlılığın davranışsal boyutu olarak ele alınmakta ve tasarlanmış bağlılık olarak tanımlanmaktadır.

2.2.2.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Salancik herhangi birini herhangi bir şeye bağlılığının basit bir stratejiyle ana hatlarını çıkarmıştır²⁴¹. Problemin bireyin örgüt ve kendisi tarafından kabul edilen davranışa bağlılığını sağlamak olduğunu belirtmiştir. Bağlılık için bir rehber oluşturmuştur.

Salancik bağlılığı bireyin var olan davranışını sürdürmesi durumudur diye tanımlamıştır²⁴². Başka bir ifadeyle bağlılık, bireyin davranışlarına bağlanmasıdır.

Salancik bireyi davranışlarına bağlayan ve böylece bağlılığı sağlayan üç özellik olduğunu belirterek, bunları da; davranışların görülebilirlik, değiştirilemezlik ve iradeli özelliği olarak sıralamıştır²⁴³.

Davranışlar görünmelidir, gözlemlenebilmelidir. Örgüt bireyin davranışlarının görülebilir olmasını sağlamalıdır. Davranışın görünebilir olması yetmez, görünebilirliği davranışın inkar edilmesini önlerken, değişmezlik özelliği de değiştirilmesini önler. Davranışın kişinin kendi iradesiyle yapılması gerekir. Salancik bir davranış bu özellikleri taşıdığı anda, o davranışın bağlılık davranışı olduğunu belirtmiştir²⁴⁴.

Görülür, kesin, bir kez yapıldıktan sonra değiştirilemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve istekli yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir.

²⁴⁰ Becker, s.40.

²⁴¹ Salancik, s.62.

²⁴² Salancik, s.62.

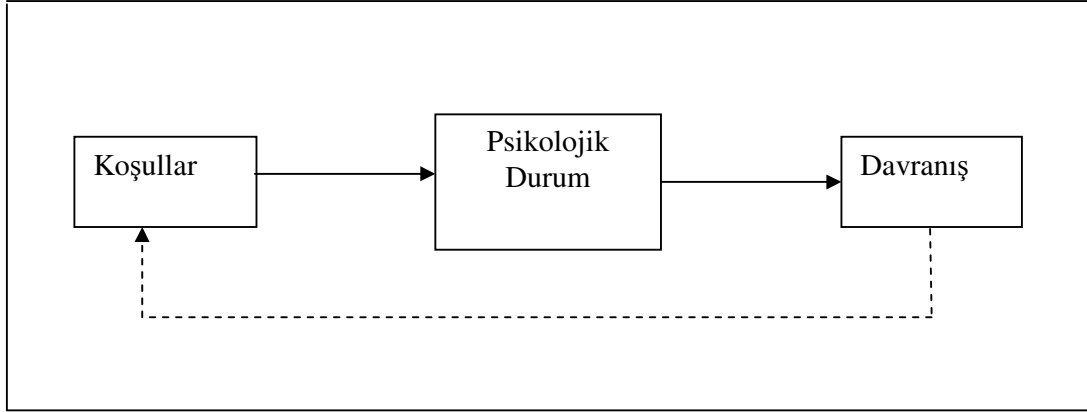
²⁴³ Salancik, s.42.

²⁴⁴ Salancik, s.42.

Örgütlerin üyelerinin bağlılığını artırması için yönlendirmeler yapmaları gerektiğini, tesadüfe bırakılmaması gerektiğini vurgulamaktadır. Bireylerin örgüt üyeliği için fedakarlıkta bulunmaları, sosyal ortam yaratılması, bireye sorumluluk yükleyecek işlerin verilmesi, çalışma özgürlüğü, ortak çalışma ortamı yaratılması bağlılığı güçlendiren faktörler olarak gösterilmiştir.

Gerek Becker gerekse Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadır. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa, Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifade ile davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir²⁴⁵.

Şekil 9: Tutumsal Bağlılık Şeması



Kaynak: Meyer ve Allen, 2001, s. 63.

Tutumsal bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesi ya da örgüt değerleri ile bireyin değerlerinin zamanla aynı doğrultuya yönelmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bireyin örgütle bütünleşmesi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumudur. Şekil 9'da tutumsal bağlılık şematik olarak görülmektedir. Tutumsal bağlılık Şekil 9'da ki gibi koşulların psikolojik durumu oluşturması ve bunun davranışa dönüşmesi şeklinde gerçekleşmektedir.

²⁴⁵ Gül, s.49.

Etzioni, Kanter, O'Reilly ve Cahtman, Meyer ve Allen tutumsal bağlılık üzerine önemli çalışmaları olan araştırmacılarıdır.

Tutumsal bağlılığı inceleyen araştırmacılar büyük ölçüde özdeşleşme üzerinde durmuşlardır. Davranışsal bağlılık araştırmalarında ise, tekrarlanan davranışların, tekrar edilme eğilimi olan davranışların tutum değişimi üzerine olan etkilerini incelemişlerdir²⁴⁶.

2.2.2.3. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık konusunda ilk çalışmaları yapanlardan Etzioni, örgütsel bağlılığı örgütsel katılım olarak nitelemiştir. Penley ve Gloud bu modelin makro bir model olmasına karşın örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılmasında önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir²⁴⁷. Etzioni, örgütsel bağlılığı yabancılaştırıcı bağlılık, hesapçı bağlılık ve moral bağlılık olarak üçe ayırmaktadır²⁴⁸.

Yabancılaştırıcı bağlılık, birey örgütte kalmak istemese de alternatifinin olmamasından dolayı bağlılık göstermesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bireyin davranışlarının ciddi biçimde sınırlandırıldığı durumudur. Genellikle bireyin hapisane mahkum olması ya da askeri temel eğitim alması örnek gösterilebilir. Bireyin örgütten ayrıldığında katlanacağı finansal kayıplar, alternatif iş olanaklarının olmaması durumunda ortaya çıkan bağlılık olarak açıklanabilir. Birey psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır.

Hesapçı bağlılık, bireyin örgüte katkılarının karşılığını aldıklarını düşündükleri durumda ortaya çıkmaktadır. Örgütten elde edilen faydanın yeterli olduğunu düşünüldüğünde örgüte olan bağlılıktır. Üye ile örgüt arasındaki alış-veriş ilişkisidir. İş görenler, örgüte katkıları ile karşılığında örgütten aldıkları ödüller arasındaki ilişkiyi faydalı ve adil bir değişim olarak gördüklerinde örgüte hesapçı bağlılık duymaktadırlar.

Moral bağlılık ise, bireyin örgütün değerlerini benimsemesi, kendini örgütün hedeflerine adanması olarak görülmektedir. Başka bir ifade ile, örgütün amaçları,

²⁴⁶ Meyer ve Allen, s. 61.

²⁴⁷ Larry E. Penley ve Sam Gould. "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for understanding Commitment to Organizations", Journal of Organizational Behaviour. Cilt:9, Sayı:1, 1988, s.45..

²⁴⁸ Hatice Güçlü. "Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", **Doktora Tezi**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2006, s.10.

değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve özdeşleşmeye dayalı örgüte pozitif bir yönelimdir. İşgörenin, örgütünün yararlı amaçları takip ettiğini hissettiğinde örgüte katılımı olmaktadır. Birey yaptığı işi değerli görmekte ve bu nedenle işini yapmaktadır. Bireyin değerleri ile örgütün değerleri birleşmekte, işgören örgütün amaçları doğrultusunda çalıştığında kendi amaçlarını da gerçekleştirebilmektedir.

2.2.2.4. Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılığı, bireyin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile işgörenin amaçlarının bütünleşmesi olarak tanımlamışlardır²⁴⁹. Örgütsel değerleri kabullenme ve örgütte çalışmayı sürdürmeye istekli olmanın bir sonucu olarak bireyin örgütle kurduğu duygusal bağlılıktır.

Mowday çalışmasında bağlılığın tutumsal ve davranışsal olarak ayrı ayrı incelendiğini belirterek kendi kuramlarını tutumsal bağlılık olarak nitelemiştir²⁵⁰. Bağlılığın tutumsal olarak ele alınmasında önemli katkıları olmuştur.

Gerçekte tutumsal ve davranışsal bağlılığın iç içe geçmiş dairesel bir ilişki içerisinde olduğunu vurgulamışlardır. Bağlılık tutumunun bağlılık davranışını getirdiğini, bağlılık davranışının da bağlılık tutumunu güçlendirdiğini belirtmişlerdir. Bağlılığı da bireyin örgütüyle özdeşleşmesi olarak tanımlamışlardır.

Araştırmacılara göre, örgütsel bağlılık; bireyin örgütün amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması ve bunları kabul etmesi, örgüt yararına fazladan çaba harcamaya istekliliği ve örgütte çalışmaya devam etmesi için güçlü bir istek duyması olarak ifade edilmektedir²⁵¹.

Mowday'e göre, örgütsel bağlılık bireyin belirli bir örgüte ilgisi ve kişiliği ile ilgili göreceli değişen faktörlerle tanımlanabilir. Bağlılığı oluşturan üç faktörü de;

- Örgütün hedef ve değerlerine güçlü bir inançla bağlı olma,
- Örgüt için yüksek çaba harcama isteği,
- Örgüt üyeliğini sürdürmeyi güçlü bir şekilde isteme olarak belirlemişlerdir.

²⁴⁹ Richard T. Mowday "Reflections On The Study and Relevance of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Cilt:8, Sayı:4, 1998, ss.387

²⁵⁰ Mowday, s. 387.

²⁵¹ Güçlü, s.13

Bu üç faktör bireyin örgüte bağlılığında bağlılık faktörlerinden, duygusal bağlılık olarak ele alınabilir. Bu açıdan bakıldığında Mowday ve arkadaşlarının yaklaşımının tutumsal bağlılık olduğu belirtilebilir.

2.2.2.5. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç olmak üzere bireyin örgüte psikolojik bağlılığı olarak tanımlamışlardır²⁵². Çalışmalarında bağlılığı, uyma, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutta ele almışlardır.

Bireyin örgütü bazı ödülleri kazanabilmek için desteklemesi uyma olarak nitelendirilir. Uyma bağlılığı faydacı bir bağlılıktır ve altında özel ödüller yatmaktadır²⁵³. Uymada temel amaç, belirli dış ödülleri kazanmaktır. Bireyin bağlılık göstermesinin temel amacı ödülleri elde etme, cezalardan kurtulmadır. İşgörenin örgüte uyumu güvene değil kontrole dayanmaktadır. Birey davranışlarını ödülleri elde etmek için örgütün isteğine uygun hale getirmektedir²⁵⁴. İşgören örgütü yüzeysel olarak desteklemektedir.

Özdeşleşmede ise, birey bir grubun üyesi olmaktan gurur duyduğunda, grubun değerlerine saygı duyması ve bu grup üyeliğini sürdürmek istemesidir. Bireyin örgütün bakış açılarını ve değerlerini kabul etme ve kendini uyarlama derecesini göstermektedir. Birey değerlerini örgüte göre ayarlamak zorunda değildir. Örgüt bireyin değerlerini desteklemektedir, böylece birey örgütle özdeşleşir.

İçselleştirmede de birey örgütün değerlerini kendi değerleri ile uyumlu görür. Bireyin tutum davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer bireylerin değer sistemiyle uyumlu hale getirmesi durumunda ortaya çıkmaktadır.

O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımına göre, işgörenler örgütlerine, ödül alma, cezalardan kurtulma amacıyla bağlılık gösterebilirler. Burada yüzeysel bir destek vardır. Özdeşleşmede birey örgütü benimser ve üyesi olma arzusuyla bağlılık gösterir. Örgütler için tercih edilen bağlılık türü içselleştirmede ise bireyin değerleri ile örgütün değerleri örtüşmektedir ve işgören bağlılığı sürekli olmaktadır. Caldwell,

²⁵² Caldwell, Chatman ve O'Reilly, s.247.

²⁵³ Caldwell, Chatman ve O'Reilly, s.247.

²⁵⁴ Caldwell, Chatman ve O'Reilly, s.246.

Cahtman ve O'Reilly örgütlerin, içselleştirme ile bağlılığı arttırmak için örgütsel değer sistemlerini çok iyi açıklamaları gerektiğini belirtmişlerdir²⁵⁵.

2.2.2.6. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter örgütsel bağlılığı, bireysel deneyimlerle örgüt isteklerinin kesişmesinden ortaya çıkan düşünce olarak tanımlamıştır²⁵⁶. Kanter örgütsel bağlılığı, devam bağlılığı, birleşme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak üç başlıkta incelemiştir²⁵⁷.

Devam bağlılığı; işgörenin örgütün yaşaması için kendini adamasını ifade etmektedir. Özveri ve yatırım devam bağlılığını desteklemektedir. İşgörenin örgüt üyeliği için fedakarlıkta bulunmasını bazı şeylerden vazgeçmesini ifade etmektedir. İşgören örgüt için fedakarlıkta bulunduğu örgüt bağlılığı artacaktır. İşgörenin örgüte yatırım yapması, örgüt ile karşılıklı çıkar ilişkisini ifade eder. Örgütten yaptığı yatırımın karşılığını bekler. Yatırımının karşılığını almadan örgütten ayrılması işgören için maliyetli olacaktır. Yaptığı yatırımlarla örgütle bütünleşen işgören, örgüt başarılı olduğunda kendi payına düşeni alacaktır. Böylece işgörenin bağlılığı artacaktır.

Birleşme bağlılığı; işgörenin örgütte kurduğu sosyal ilişkileri ifade etmektedir. Birey örgütte sosyal ilişkiler kurarsa, örgüte bağlılığı da artacaktır. Bu bağlılık sosyal ilişkilerden kaynaklanan, kişilerin kaynaşması, birleşmesi ile ortaya çıkan birleşme bağlılığıdır. Fedakarlık ve katılım birleşme bağlılığını desteklemektedir. Örgütler bu tür bağlılığı sağlamak için takım çalışmaları, eğlenceler, sosyal organizasyonlar düzenleyerek, işgörenlerin kaynaşmasını sosyal birliktelik oluşmasını sağlamaya çalışırlar.

Kontrol bağlılığı; işgörenin örgüt değerlerini benimsemesi sağlanarak ortaya çıkan bağlılık türüdür. Örgütün değerlerini benimseyen birey, bu değerler doğrultusunda hareket edecek ve örgütle bütünleşecektir. İşgören zamanla örgütü temsil ettiğini düşünerek hareket edecek böylece kontrol bağlılığı sağlanmış olacaktır.

²⁵⁵ Caldwell, Cahtman ve O'Reilly, s.256.

²⁵⁶ Rosabeth Moss Kanter. "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanizm in Utopian Communities", **American Sociological Review**, Cilt:33, Sayı:4, 1968, s.499.

²⁵⁷ Kanter, s.499.

2.2.2.7. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Meyer ve Allen'in yaklaşımında bağlılığın tek boyutlu bir kavram olmadığı üzerinde durulmaktadır. 1984 'de bağlılığı 2 boyutta ele alarak duygusal ve devam bağlılığı olarak incelemişken, 1990'da 3. boyut olan normatif bağlılığı eklemiştir. Meyer ve Allen bağlılığın boyutlarını, örgüte duygusal anlamda bağlılık, örgütten ayrılmanın ortaya çıkaracağı maliyet ve örgütte kalmaya yönelik ahlaki sorumluluk duygusu olduğunu belirtmişlerdir²⁵⁸.

Meyer ve Allen'in üç bileşenli modeli Şekil 10'da sadeleştirilerek verilmiştir²⁵⁹. Şekil 10'da Meyer Allen'in bağlılık modelindeki üç boyutu ve her bir boyutun alt boyutları görülmektedir.

Duygusal bağlılık; bireyin örgütün değerlerini içselleştirmesi, örgüt üyeliğini sürdürme isteğinde olması olarak tanımlanmaktadır. Bireyin örgütüyle duygusal bağı üzerine odaklanan bu boyutta, bireyin değerleri ile örgütün değerlerinin uyumu üzerinde durulmaktadır. Bireyin örgüte duygusal bağlılığını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır. İş görenlerin örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağan üstü çaba sarf etmesini belirtmektedir. Şekil 10'da görüldüğü gibi, örgütün yapısı, iş deneyimleri ve kişisel özellikler duygusal bağlılığın alt boyutlarını oluşturmaktadır.

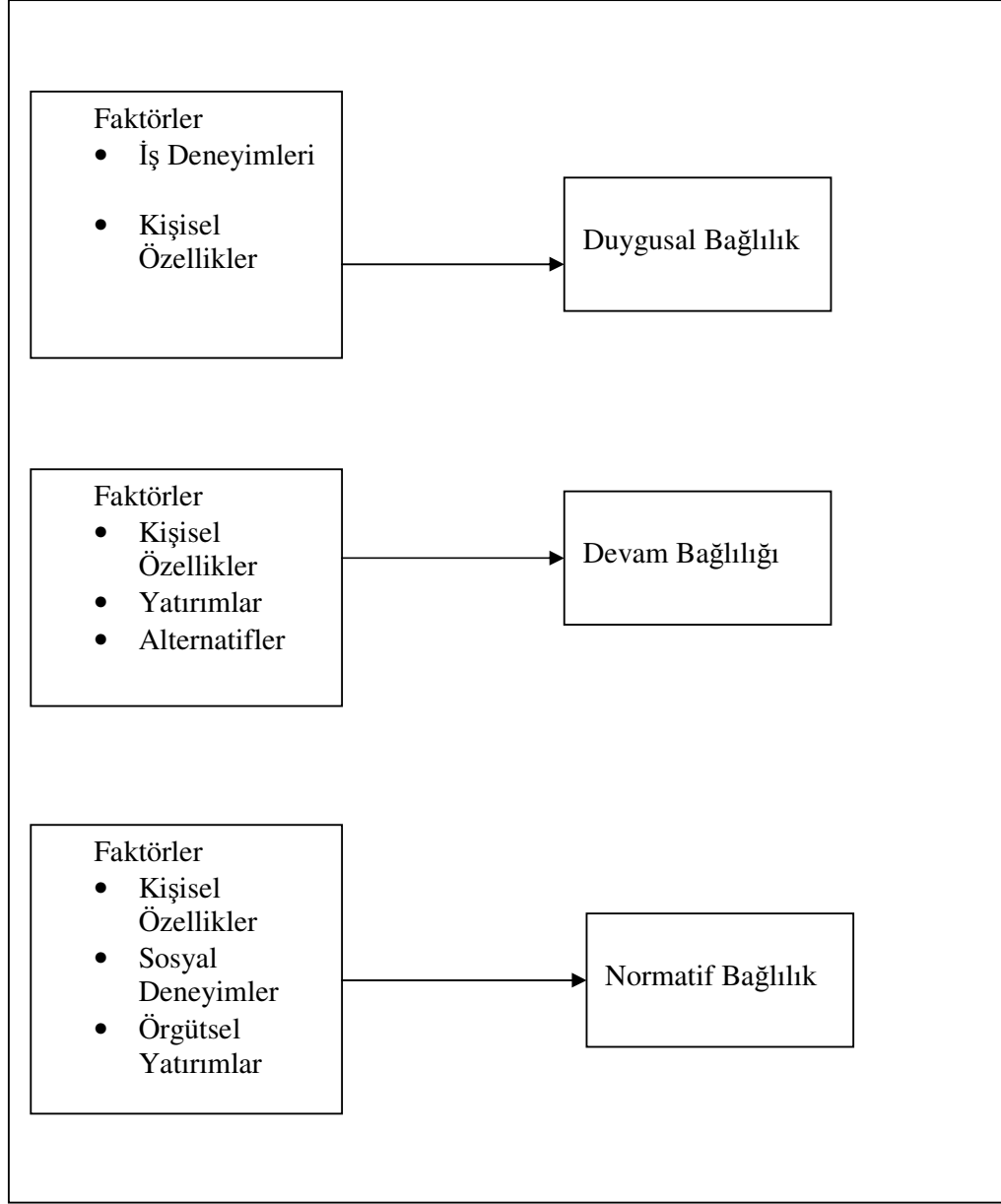
Devam bağlılığı; bireyin çalıştığı örgütten ayrıldığında katlanacağı maliyetler ve alternatiflerinin olmaması durumunda ortaya çıkan bağlılık olarak tanımlanmaktadır.

Birey örgüte zaman, çaba olarak yatırım yaptığını ve örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünür. Becker'ın "side bets" (yatırımlar) teorisinde belirttiği gibi, birey iş yerine olan duygusal bağlılıktan değil işten ayrıldığında katlanacağı maliyetler dolayısıyla bağlılık göstermektedir. Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılıkta bireyin örgütten ayrılmasının getireceği maliyetlerin farkında olması durumudur.

²⁵⁸ Meyer ve Allen, s.67.

²⁵⁹ Meyer ve Allen, s.68.

Şekil 10: Meyer ve Allen Üç Boyutlu Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer ve diğ., 2002, s.20'den uyarlanmıştır.

Meyer ve Allen'in devam bağlılığında temel belirleyicilerden alternatiflerin varlığı da önemli bir etkidir. Birey örgütte kalmak istemese de zaman zaman alternatif bir iş olmaması, niteliklerinin yeterli olmaması ya da ailevi nedenler gibi etkenlerden dolayı örgütten ayrılamaz.

Normatif Bağlılık; bireyin sorumluluk, sadakat ve minnet duygusunu temel alan bağlılık boyutudur. Birey bağlılığı doğru ve ahlaki bir davranış olarak kabul etmektedir. Bu boyutta bireyin kişisel ahlak ve kültürü yanında örgütteki sosyal ortam etkili olmaktadır. Normatif bağlılığı yüksek olan bireylerin, örgütün üyesi olmayı doğru ve ahlaki bir davranış olarak kabul ettikleri görülmektedir. İşten ayrıldıklarında örgütü zor durumda bırakacaklarına inanarak, örgüte bağlılık gösterirler. Normatif bağlılıktaki zorunluluk devam bağlılığındaki gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır. Şekil 10'da görüldüğü gibi bireyin kendi sadakat normları ile, örgütün bireye yapmış olduğu yatırımlar normatif bağlılığı oluşturmaktadır.

Meyer ve Allen duygusal, devam ve normatif bağlılığın örgütsel bağlılık türleri olmadığı, bunların bağlılık bileşenleri olduğu üzerinde önemle durmuşlardır²⁶⁰. Bireyin her bir bağlılık bileşeninin farklı derecede olabileceğini belirtmişlerdir. Örneğin; bir işgören, yüksek derecede istek ve ihtiyaç duyabilir, ancak zorunluluk hissetmeyebilir. Bir diğeri, düşük derecede isterken, orta derecede ihtiyaç duyabilir ve yüksek derecede zorunluluk hissedebilir.

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların ortak yönleri aşağıdaki gibi sıralanabilir²⁶¹;

- Bu Yaklaşımlar Duygusal Bir Nitelik İçerir: Duygusallığın hakim olduğu bağlılık türlerinde, örgütün amaç, hedef ve değerlerinin kişi tarafından kabullenilmesi üzerinde durulmaktadır. Kişi kendi amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerini büyük bir uyum içerisinde gördüğünden örgüt üyeliğinin sürmesini istemektedir. Örgütte çalışmaktan büyük bir mutluluk duymaktadır. Bu mutluluk örgüt lehine fazladan çaba sarf edilmesine neden olmaktadır.
- Bu Yaklaşımlar Rasyonel Bir Nitelik İçerir: Yaklaşımların bir diğer ortak yönü kişisel çıkarları en üst düzeye çıkarma, maliyetleri de en alt düzeye indirme isteğidir. Diğer bir ifade ile tutum ve davranışlarda rasyonel düşünme eğilimi hakim olmaktadır. Alış-veriş felsefesi tutum ve davranışlara yön vermektedir. Kişiler örgütü belirli ödül ve yararları elde etmek için bir araç olarak görmektedirler. Ödül elde etmenin yanı

²⁶⁰ Meyer ve Allen, s.67.

²⁶¹ Gül, s. 46.

sıra örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin kişiler tarafından yüksek bulunması kişilerin rasyonel davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşımlarda kişilerin bağlılıklarında gönüllülük değil, zorunluluk hissedilmektedir. Bu zorunluluğun kaynağı ya yatırımlardan ya da alternatif eksikliğinden ortaya çıkmaktadır. Buna göre birey, çalıştığı örgüte yıllar boyu yaptığı yatırımlar sonucunda bir takım kazançlar elde etmektedir. Eğer, örgütten ayrılırsa bu yatırımların boşa gideceğinden korkacaktır. Dolayısıyla örgütte kalmayı tercih edecek ve ayrılmayı istemeyecektir. Diğer taraftan zorunluluk hissini kaynağı alternatif eksikliği de olabilmektedir. Birey, başka örgütlerde daha iyi iş olanakları bulunmadığına inanıyorsa, kendisini örgütte kalmaya zorunlu hissedecektir.

- Bu yaklaşımlar Ahlaki Bir Nitelik İçerir: Bu niteliğin temel alındığı bağlılık türlerinde birey, bağlılığı doğru ve ahlaki bir davranış olarak görmektedir. Buradaki zorunluluğun kaynağı ahlaki normlardır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlar karşılaştırıldığında, göze çarpan ilk farklılık, bu yaklaşımları ele alan araştırmacıların disiplinleridir. Genellikle tutumsal bağlılık, örgütsel davranışçılar tarafından ele alınırken, davranışsal bağlılık ise, sosyal psikologlar tarafından ele alınmıştır. Dikkat çeken bir başka farklılık ise, tutumsal bağlılığın davranışsal bağlılığı da içine alan geniş bir kavram olmasıdır. Ayrıca tutumsal bağlılık davranışsal bağlılığa göre daha fazla duygusal bir boyut içermektedir²⁶².

2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, Meyer ve Allen'in bağlılık yaklaşımındaki üç boyutu için ayrı ayrı incelenecektir.

- *Duygusal Bağlılık Faktörleri:* Mowday bağlılık faktörlerini genel olarak dört kategoride toplamıştır. Bunlar; kişisel özellikler, yapısal özellikler, iş özellikleri ve iş deneyimleridir²⁶³.

²⁶² Gül, s. 50.

²⁶³ Richard T. Mowday. "Reflections On The Study and Relevance of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Cilt:8, Sayı:4, 1998, s.387.

Kişisel özellikler: Literatürde yaş, kıdem, cinsiyet, eğitim gibi demografik özellikler bağlılığı etkileyen kişisel faktörler olarak ele alınmaktadır.

Yaş: Yapılan araştırmalarda yaş ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Genellikle yaşın ilerlemesiyle bireyin alternatif iş bulma olanaklarının azalacağı görüşünden yola çıkarak, yaş arttıkça işgörenlerin örgütüne daha bağımlı hale gelecekleri savunulmaktadır. Meyer ve diğ.'nin yaptıkları meta analiz, yaş ve kıdemle bağlılığın üç boyutunun da pozitif ilişkisinin olduğu ancak bunun güçlü bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır²⁶⁴. Genellikle yaş ve kıdem ile bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu belirten araştırmalarda bunu, bireyin yaşı ve kıdemi arttıkça örgütteki yatırımının artması nedeniyle bağlılık gösterdiği düşünülmektedir. Gene bireyin yaşı ve kıdemi arttıkça alternatif iş olanaklarının azalacağı, örgütte terfi etmiş olacağı gibi nedenlerle bağlılığının artacağı belirtilmektedir.

Kıdem: Kıdem ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır²⁶⁵. Bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça bağlılığının artması Becker'in "side bets" teorisine göre açıklana bilir. Bireyin örgütte kaldığı süre arttıkça örgüte yaptığı yatırımlar da artacak, kayıplarını göz önüne alarak bağlılığı artacaktır. İşgören örgütte kalmaya devam ettikçe, örgütün değerlerini içselleştirecek ve örgütle duygusal bağ kuracaktır. Bir başka görüşe göre de, bireyin örgütsel bağlılığı yüksek olduğu için uzun süredir örgütte kalmaktadır. Diğer bir görüşe göre de, kıdem ile yaş iç içe girmiştir, gerçekte kıdem artması yaşın da artması anlamına gelmektedir. Böylece bağlılığı etkileyen gene yaşın ilerlemesi olacaktır.

Eğitim Düzeyi: Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktör olan eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Bireyin eğitim düzeyi arttıkça örgüte bağlılığı azalmaktadır. Bireyin eğitim düzeyi arttıkça alternatif iş olanakları artmaktadır. Bireyin alternatif iş olanaklarının yüksek olması, örgüte bağlılığını azaltmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan bireyin örgütten beklentileri de artmaktadır. Daha iyi çalışma koşullar, kişisel gelişim olanakları, daha iyi ücret, yükselme şansı gibi istekleri olacaktır. Bu isteklerin karşılanmaması örgüte bağlılıklarını azaltacaktır.

²⁶⁴ John P. Meyer. ve diğ. "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, Sayı:61, 2002, s.28.

²⁶⁵ Aaron Cohen. "Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis", **Academy of Management Journal**, Cilt:36, Sayı:5, 1993, s.1140.

Cinsiyet: Bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri de cinsiyettir. Kadının iş yaşamında yer almasıyla cinsiyet üzerinde çalışmalar da artmıştır. Yapılan araştırmalarda kadınların erkeklere göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Kadınların erkeklere göre örgütün üyesi olabilmek için daha fazla çaba gösterdiği, örgüt değiştirmede daha fazla sorun yaşayacağı düşüncesiyle örgüte bağlılıkları yüksektir. Bazı araştırmacılar da, toplumdaki kadın ve erkek rollerinden yola çıkarak konuya farklı açıdan yaklaşmışlardır. Kadın toplumdaki rolü gereği ev işlerini birinci planda tutarken, erkek için kariyer ön plandadır. Bu açıdan bakıldığında erkeklerin örgütsel bağlılığının yüksek olduğu savunulmaktadır.

Örgütsel yapı: Meyer ve Allen örgütsel yapıyla bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen oldukça az sayıda çalışma olmasına karşın, örgütsel yapıyla bağlılığın dolaylı bir ilişkisinin olduğunu vurgulamaktadırlar²⁶⁶. İşgören-yönetici ilişkisi, rol açıklığı, kendini önemli hissetme, örgütün büyüklüğü, örgüt kültürü örgütsel ödüller bağlılıkla ilişkilendirilmektedir.

Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı: Örgüt yapısı ile bağlılık arasında bir ilişki vardır. Örneğin, daha basık bir sıralı yapı, ademi merkeziyetçi yönetim ve otonominin hakim olduğu örgütlerde bağlılık güçlenmektedir²⁶⁷. Örgüt büyüdükçe, çalışan sayısı arttıkça, bürokratikleşme artmakta, işgörenler arası yardımlaşma, kaynaşma azalmaktadır. Bu nedenle, bireylerin duygusal bağlılıklarının azaldığı görülmektedir.

Örgütsel Ödüller: Bireylerin bağlılıklarında örgütsel ödüllerin önemi çok büyüktür. Ödüller, ikramiye gibi maddi, kariyer olanakları, takdir, kişisel gelişim, saygı, güven gibi manevi olabilir. İşgörenler örgütte ne kadar değerli olduklarını, yaptıkları işin ne kadar önemli olduğunu görmek isterler. Ödüller işgören için takdir edildiğinin, yaptığı işin önemli olduğunun bir göstergesidir. Başarıya uygun, adil, tutarlı ödüllendirmenin işgörenlerin bağlılığını arttırdığı görülmektedir.

İletişim: Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de iletişimdir. İletişim yöneticiler ile işgörenler arasındaki bilgi ve düşünce aktarımıdır. Örgütte sağlıklı bir iletişim var ise çatışmalar ve sorunlar en alt düzeye inerken, paylaşımlar artacaktır.

²⁶⁶ Meyer ve Allen, s.70.

²⁶⁷ Bakan ve Büyükbeşe, s.133.

Birey örgütün amaçlarını ve değerlerini öğrenecek, yönetim bireylerin amaçlarından haberdar olacaktır. Yönetimle iletişim kurabilen birey örgüt değerlerine ve amaçlarına göre hareket edecek, çatışmalar ortadan kalkacaktır. Açık iletişim olan örgütlerde örgütsel bağlılık artacaktır.

Katılımcı Karar Verme: Kararların, verilecek karardan etkilenecek işgörenlerle birlikte alınması katılımcı karar vermedir. Kararlar, verilecek karardan etkilenecek bireylerle birlikte alındığında, bireylerin verilen kararı uygulamaları yönünde daha istekli olacaklar ve sorumluluk hissedeceklerdir. Karar aşamasında işgörenlerin kendilerine değer verildiğini, karardaki amacın ne olduğunu daha iyi anlayacaklardır. Böylece, birey örgütle bütünleşecek ve bağlılığı da artacaktır.

Rol Çatışması: Bireylerden birbiriyle çatışan iş istenmesi ya da bireyin bilgi ve deneyimine uygun olmayan iş verilmesi olarak tanımlana bilir. Rol çatışmasının olduğu bir örgütte işgören kendisini başarısız, yetersiz görebilir. Ya da yaptığı işi küçümseyebilir. Her durumda birey yaptığı işten tatmin olmayacaktır. Yaptığı işten tatmin olmayan, kendini başarısız hisseden bireyin örgüte bağlılığı azalacaktır. Rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır.

İş Deneyimleri: İş deneyimi ve bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik çok çalışma yapılmasına karşılık, çok sistemli değildirler²⁶⁸. Bu nedenle, Meyer ve Allen iş deneyimleri faktörlerini iki kategoride toplamışlardır²⁶⁹. İlki, işgörenlerin örgütte rahat hissetmelerini sağlayacak gereksinimler, ikincisi de, işgörenin kendini yaptığı işte yetenekli ve yetkin hissetmesini sağlayacak katkılardır. Duygusal bağlılıkla ilgili olan rahatlatıcı faktörleri; ödül dağıtımındaki adalet, örgütsel güvenilirlik, örgütsel destek, rol açıklığı, çatışma olmaması ve yönetimin işgörene saygı duyması olarak belirlemişlerdir²⁷⁰. Kişinin kendini yetenekli görmesi için katkıları da; başarı, özerklik, performans dayalı adil ödüllendirme, zorlayan görev, ilgili görev, terfi fırsatı, kendini ifade fırsatı, kararlara katılım ve örgütte önemli olduğunu hissetme olarak sıralanmıştır.

²⁶⁸ Meyer ve Allen, s. 70.

²⁶⁹ Meyer ve Allen, s. 70.

²⁷⁰ Meyer ve Allen, s. 71.

- *Devam Bağlılığı Faktörleri:* Devam bağlılığı örgütten ayrılma sonucu ortaya çıkacak maliyetlerin yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Becker'ın "side bets" teorisiyle açıkladığı gibi, yatırımlar ve alternatiflerin varlığı ile ilgilidir²⁷¹. Her bir birey için, örgütten ayrıldığında kaybedecekleri, katlanacakları maliyetler birbirinden farklıdır. Yaş ve kıdem yönünden bakıldığında, zaman ilerledikçe "side bets" artmaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki, zaman geçtikçe transfer edilebilir deneyimler de artacaktır. Bireyin gençken sahip olduğu deneyimlerle, yaşı ilerledikçe sahip olduğu deneyimler aynı değildir. Bu nedenle yaş ve kıdem devam bağlılığı faktörleri olarak kabul edilmemektedir. Devam bağlılığı faktörleri "side bets" yani bireyin işletmeden ayrıldığında boşa gidecek olan, örgüte olan yatırımları, harcadığı zaman, çabadan oluşmaktadır. İkinci olarak da yeni iş alternatiflerinin varlığıdır. Birey örgütten ayrıldığında kaybedecekleri çok ise ya da yeni iş alternatifleri yok ise devam bağlılığı artacaktır.

- *Normatif Bağlılık Faktörleri:* Normatif bağlılık faktörleri ile ilgili çalışmalar ampirik olmaktan çok teoriktir²⁷². Bireyin örgütte kalmak için sorumluluk hissetmesi durumudur. Bu faktörler içinde örgütün bireyi ödüllendirmesi, yükselmesi için gelişim fırsatları sunması, maliyeti yüksek eğitimler sağlaması gösterilebilir. Bu durumlarda birey kendini örgüte karşı borçlu hisseder. Birey borcunu ödemediğini düşünene kadar örgüte bağlılık gösterir.

2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları ile ilgili literatürde birbirinden farklı yönde çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Örgütsel bağlılığın birey, takım ve örgüt açısından sonuçları incelendiği gibi, bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçlarının belirlenmeye çalışıldığı görülmektedir. Bu çalışmada, Meyer ve diğ.'nin bağlılıkla ilgili değişkenler ve sonuçlar konusunda yaptıkları meta analizden yararlanılarak, örgütsel bağlılığın sonuçlarını işgücü devri, devamsızlık, iş başarısı, örgütsel vatandaşlık davranışı, stres ve iş-yaşam çatışması açısından incelenecektir²⁷³.

İş gücü devri; örgütte çalışan bireyin kendi isteğiyle ya da örgüt tarafından işten ayrılmasıdır. Örgütler, iş gücü devrinin düşük olmasını isterler. Yetenekli deneyimli işgörenin örgütten ayrılması, örgüt için bir kayıptır. Yeni işgörenin örgüte adapte olması, gerekli deneyimi kazanması zaman alan bir süreçtir. Özellikle

²⁷¹ Becker, s.38.

²⁷² Meyer ve Allen, s. 72.

²⁷³ Meyer ve diğ., s.35.

işgörenin kendi isteğiyle örgütten ayrılması ile örgütsel bağlılık arasında ilişki görülmektedir.

Örgütsel bağlılığın en önemli sonuçlarından birisi de iş gücü devir hızının düşmesidir. Bağlılık düzeyi yüksek olan bireylerin örgütte kalma isteklerinin yüksek olacağı ve örgütün amaçları doğrultusunda hareket edeceği beklenmektedir. Beklendiği gibi de bağlılık bileşenlerinin tümü ile iş gücü devri arasındaki ilişki negatiftir²⁷⁴. Duygusal bağlılıkla ilişkisi en güçlü olmakta, normatif ve devam bağlılığı takip etmektedir.

Devamsızlık, işgörenin işinin başında olması gereken zamanda iş yerinde olmaması olarak tanımlanabilir. İşgörenin devamsızlığı işte aksamalara yol açacaktır. Örgütler açısından sorun yaratmakta, bu yönüyle de araştırmalara konu olmaktadır. Meta analizde, yalnızca duygusal bağlılık ile devamsızlık arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. Normatif ve devam bağlılığı ile devamsızlık arasında sifıra oldukça yakın olsa da pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Devamsızlık gönüllü devamsızlık ile zorunlu devamsızlık diye sınıflandırıldığında duygusal bağlılıkla daha güçlü bir ilişkisi olduğu görülmektedir²⁷⁵.

İş Başarısı: Beklendiği gibi, duygusal ve normatif bağlılığın iş başarısındaki rolü pozitif iken, devam bağlılığı iş başarısını negatif yönde etkilemektedir²⁷⁶. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin iş için harcayacağı çabayı arttıracığından, iş başarısı da artacaktır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Duygusal ve normatif bağlılık örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilemekteyken, devam bağlılığının etkisi sifıra yakındır²⁷⁷. Örgütsel bağlılık tanımında bireyin örgüt için çaba sarf etmesi, örgütün değerlerini ve amaçlarını içselleştirmesi söz konusu olduğu için örgütsel vatandaşlık davranışını arttırdığı görülmektedir.

Stres ve İş-Yaşam Çatışması: Meta analizinden çıkan sonuçlara göre, duygusal bağlılık ile stres ve iş-yaşam çatışması arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Devam bağlılığı ile her iki değişken arasında ise negatif bir ilişki görülmektedir. Normatif bağlılıkla ilişkileri sifıra yakın olsa da, gerçekte yeterli

²⁷⁴ Meyer ve diğ., s.38.

²⁷⁵ Meyer ve diğ., s.36.

²⁷⁶ Meyer ve diğ., s.36.

²⁷⁷ Meyer ve diğ., s.36.

çalışma olmadığı tespit edilmiştir²⁷⁸. Bireyin örgütsel bağlılığı yüksek olduğu durumda aile ve sosyal yaşamında stresle karşılaşabilir. Birey tüm zamanını ve enerjisini işe adadığında iş-yaşam çatışması ortaya çıkacaktır. Bu çatışma da bireyde stres yaratacaktır.

2.2.5. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Örgütsel bağlılık, 90'lı yılların başlarından itibaren üzerinde çok çalışılan bir konu olmuştur. Tezin içeriği ile bağlantılı olarak son yıllarda yapılmış çalışmalarını incelerken özellikle ağırlama endüstrideki araştırmalar üzerinde yoğunlaşmıştır.

Özdipçiner ve Kalıncara Denizli'de 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerde yürüttükleri çalışmalarında, işgörenlerin örgüte yönelik düşünce ve bağlılıklarını araştırmışlardır²⁷⁹. İşgörenlerin örgüte yönelik düşünceleri üzerinde kariyer ve çalışılan departmanın etkili olduğunu, örgüt hakkında olumlu düşünce söz konusu olduğunda örgüte bağlılığın artacağını ortaya koymuşlardır.

Ehtiyar, Tekin ve Alper otel işletmelerinde içsel bütünleşmenin bağlılıkla etkileşimini inceleyerek, bireylerin duygusal ve normatif bağlılıkları ile içsel bütünleşmenin güçlü bir etkileşim içinde olduğunu, devam bağlılığı ile etkileşiminin ise düşük olduğunu belirlemişlerdir²⁸⁰. Sonuçta bireylerin bağlılıkları arttıkça içsel bütünleşmelerinin de arttığını gözlemlemişlerdir.

Akıncı konaklama işletmelerinde yürüttüğü araştırmada örgütsel bağlılığın isteğe bağlı iş gücü devir hızı ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir²⁸¹. Araştırmanın sonucunda ekonomik faktörlere nazaran, psiko-sosyal faktörlerin işgörenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde etkisinin daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, örgütlerin işgörelere sağladığı örgütsel olanaklar arttıkça, işgörenlerin örgütsel bağlılığının yükseldiği ve örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak iş tatmininin yüksekliği ve isteğe bağlı iş gücü devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır.

²⁷⁸ Meyer ve diğ., s.37.

²⁷⁹ Nuray Selma Özdipçiner ve Velittin Kalıncara. "Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları: Denizli Örneği", **Anatolia**, Cilt:16,Sayı:1, 2005 Bahar, ss.82-92.

²⁸⁰ Rüya Ehtiyar, Y. Tekin ve F. Alper. "A Research to Determine the Relation Between the Integration Levels and Organizational Commitment", **Türk-Kazak International Tourism Conference 2006**, Akdeniz Üniversitesi, Alanya: 2006, ss.1224-1240.

²⁸¹ Akıncı, ss.26-33.

Güçlü doktora tez çalışmasında, sayfiye otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen durumsal faktörleri incelemiştir²⁸². Sayfiye otel işletmelerinde duygusal bağlılığın göreve ilişkin durumsal faktörlerden, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın ise yapısal faktörlerden etkilendiğini saptamıştır.

Silva otel işgörenleri üzerinde yaptıkları çalışmada, büyük beşlinin ki bunlar; dışa dönüklük, uygunluk, vicdanlılık, hassaslık ve akıl dan oluşmaktadır, iş tatmini ve bağlılığa etkisini araştırmıştır²⁸³. Makalesinde iş tatmini ve bağlılığın, kişisel özellikler ve büyük beşli ile anlamlı ilişki içinde olduklarını ortaya koymuştur.

Namasivayam ve Zhao Hindistan'da büyük ölçekli otellerin işgörenleri üzerinde örgütsel bağlılık, iş-aile çatışması ve iş tatmini ilişkisini araştırmışlardır²⁸⁴. Çalışmada işgörenlerin duygusal bağlılıklarının iş-aile çatışmasının iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisini azalttığını gözlemlemişlerdir.

Jun ve Huang Hong Kong'da ağırlama sektöründe yaptıkları çalışmalarında işgörenlerin yaşları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performansları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır²⁸⁵. Sonuçta, işgörenlerin yaşları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Yaşlı işgörenlerin performanslarının iyileşmesi için örgütsel bağlılıklarının var olmasının gerekliliğine değinerek, örgütsel bağlılığın yaş ve iş performansı arasındaki ilişkiyi hafiflettiğini belirlemişlerdir.

Kim, Leong ve Lee zincir restoran işletmeleri üzerinde yürüttükleri çalışmada müşteri odaklı çalışmanın iş tatmini ile negatif ilişki içinde olurken, örgütsel bağlılıkları ile pozitif bir ilişkisinin olduğunu, örgütsel desteğin iş tatmini ile pozitif bir ilişki içindeyken işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkili olduğunu ortaya

²⁸² Güçlü, s.155.

²⁸³ Paula Silva. "Effects of Disposition on Hospitality Employee Job Satisfaction and Commitment", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Cilt:18, Sayı:4, 2006, ss.317-328.

²⁸⁴ Karthik Namasivayam ve Xinyuan Zhao. "An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality in India", **Tourism Management**, Sayı:28, 2007, ss.1212-1223.

²⁸⁵ Joyce Jun ve Xu Huang. "How to Motivate Your Older Employees to Excel? The Impact of Commitment on Older Employees' Performance in the Hospitality Industry", **International Journal of Hospitality Management**, Cilt:26, Sayı:4, 2007, ss.793-806.

koymuşlardır²⁸⁶. Çalışma aynı zamanda iş tatmini ile örgütsel bağlılığın pozitif etkileşimli iş gücü devriyle negatif etkileşim içinde olduğunu desteklemektedir.

Subramaniam, McManus ve Mia Avustralya'da otel işletmelerinde yürüttükleri çalışmada merkezi olmayan yapının ve yöneticilerin başarı gereksinimlerinin örgütsel bağlılıktaki rolünü araştırmışlardır²⁸⁷. Sonuçta, merkezi olmayan yapı, yöneticilerin başarı gereksinimi ve katılımcı planlama ile örgütse bağlılık arasında pozitif ve doğrudan bir ilişki bulunmuştur.

Turizm sektöründe örgütsel bağlılık konusunda yapılmış çalışmalarda, örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları üzerinde durulmuştur. Özellikle örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasındaki pozitif ilişki ve bağlılığın işi bırakma eğilimi üzerindeki etkisine vurgu yapılmıştır.

Konaklama işletmelerinde işgörenin bağlılığının oldukça önemli bulunduğu, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile örgütsel bağlılığın sonuçları konusunda yapılmış çalışmaların çokluğunda da görülmektedir. Diğer işletme türlerinde çokça araştırılmış olmasına karşına, konaklama işletmelerinde, örgütsel öğrenme ile bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı oldukça azdır.

2.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin başarısı, işletme için gerekli nitelikte ve sayıda işgörenin işletmeye kazandırılması, işletmeye bağlılıklarının sağlanması ve bu kaynaklardan etkin şekilde yararlanılması ile olanaklı hale gelmektedir.

Tüm işletmeler için işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinin belirlenmesi çok önemlidir. İşgören devri hem yöneticiler hem de çok farklı disiplinlerden araştırmacılar tarafından ilgi duyulan bir konu olmuştur. Son otuz yılda bu ilgi işgören devrinin finansal etkisinden dolayı daha da yoğunlaşmıştır.

²⁸⁶ Woo Gon Kim, Jerrold K Leong ve Yong-Ki Lee. "Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention of Leaving in a Casual Chain Restaurant", **International Journal of Hospitality Management**, Cilt:24, Sayı:2, 2005,ss.171-193.

²⁸⁷ Revati A. Subramaniam "Multivariate Study of the Relationship Between Organizational Learning, Organizational Innovation and Organizational Climate in the Australian Hotel Industry", **Yüksek Lisans Tezi**, Avustralya, Swinburne University of Technology, 2005.

Çalışmalar konaklama sektöründe işgören devrinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Konaklama işletmelerinin insana dayanması ve ürünün kalitesinde işgörenin doğrudan rolü nedeniyle, işten ayrılma eğilimi oldukça önemlidir. Hogan konaklama sektöründe bir ara elemanın işten ayrılmasının işletmeye doğrudan ve dolaylı olarak toplam maliyetinin 1400 \$ ile 4000 \$ arasında değiştiğini belirtmiştir²⁸⁸. Bu rakamlar çok kesin olmasa bile konaklama işletmelerinin karlılıklarını etkileyecek düzeyde olduğu söylenebilir²⁸⁹. Kim, Leong ve Lee ağırlama endüstrisinde işgören devir hızını düşürmek için, işletmelerin işgörenleri motive edecek gerçek faktörlerde duyarlı olmalarının bir zorunluluk olduğunu belirtmişlerdir²⁹⁰.

İşten ayrılma eğiliminin işletmeler, genel ekonomi ve çalışanlar açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. Konaklama İşletmeleri için yeni işgören bulma, eğitme, uyum sağlama, iş kazaları gibi maliyetleri olmaktadır, genel ekonomiye de iş kaybı, üretim kaybı olarak yansımakta. İşgörenler açısından da, gelirinde düzensizlik, psikolojik sorunlar, ailevi sorunlar, işe özel kazanımların boşa gitmesi, yeni işe uyum, yeni eğitim gibi maliyetleri bulunmaktadır.

Son yıllardaki turizm sektöründe işten ayrılma eğilimi konusunda yapılan çalışmaların yönüne bakıldığında, demografik faktörlerin, iş doyumunun ve çalışma koşullarının işten ayrılma eğilimindeki etkileri üzerine yoğunlaştığı görülmektedir.

İşten ayrılma eğilimi sürecinin nasıl geliştiği, nelerin etken faktör olduğu belirlendiğinde, bu eğilimin ortadan kaldırılması için çabaların yürütülmesine olanak sağlayacaktır. Böylece, işe yerleştirilen, uyum sağlayan, takımın bir parçası olan ve yatırım yapılan önemli bir üretim kaynağı olan nitelikli işgören konaklama işletmesinde tutulabilecek ve etkin kullanım olanağı sağlanabilecektir.

2.3.1. İşten Ayrılma Eğilimi Kavramı

İşten ayrılma eğilimi, işgörenlerin işi bırakma yönünde bilinçli tutum ve davranışlarını ifade etmektedir. Bireyin işini bırakma yönünde isteğinin ve bu konuda da bilinçli arayışlarının ve davranışlarının olması söz konusudur.

²⁸⁸ Kemal Birdir. "Türkiye'de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:11, Eylül-Aralık: 2000, s.143.

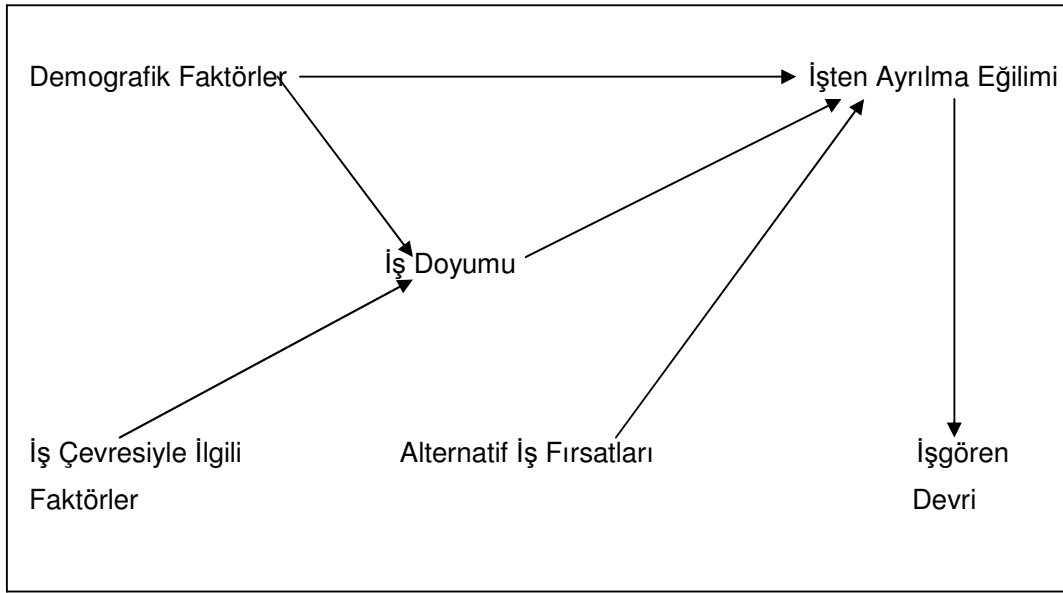
²⁸⁹ Birdir, s.143.

²⁹⁰ Woo Gon Kim, Jerrold K Leong ve Yong-Ki Lee. "Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention of Leaving in a Casual Chain Restaurant", **International Journal of Hospitality Management**, Cilt:24, Sayı:2, 2005,s.171.

Egan, Yang ve Bartlett'e göre işten ayrılma eğilimi, örgütten ayrılmak için kasıtlı ve bilinçli bir istektir²⁹¹. Rusbelt ve diğ. işten ayrılma eğilimini, işgörenlerin istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylem olarak tanımlamışlardır²⁹². Bartlett ise işten ayrılma eğiliminin, örgütten ayrılmak konusundaki bilinçli ve temkinli bir karar ya da niyet olduğunu belirtmiştir²⁹³.

İşten ayrılma eğilimi kavramının anlaşılması işgören devrinin anlaşılmasına da olanak sağlamaktadır. İş bırakma eğilimi, işgören devrini etkileyen en önemli faktör olarak belirlenmiştir. Aynı zamanda, Fishbein ve Ajzen'in bir davranışa eğilimin gerçek davranışın temeli olduğu teorisinden hareketle, işgören devrinin gerçek göstergesi olan faktörün işi bırakma eğilimi olduğunu belirtmişlerdir²⁹⁴.

Şekil 11: İşgören Devri Süreci



Kaynak: Lambert, Hogan ve Barton, 2001, s. 235

²⁹¹ Toby Marshall Egan, Baiyin Yang ve Kenneth R. Bartlett. "The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention", **Human Resource Development Quarterly**, Cilt:15, Sayı:3, 2004, s.279.

²⁹² Hülya G. Çekmeciöğlü. "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2005, ss.23

²⁹³ Ebru Tolay Sabuncuoğlu. "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", **Ege Akademik Bakış**, Cilt:7, Sayı:2, 2007, s.621.

²⁹⁴ Kim, Leong ve Lee, s.171.

Lambert, Hogan ve Barton işgücü devri sürecini Şekil 11'deki gibi belirlemiştirler²⁹⁵. İşgören devri süreci incelendiğinde, işten ayrılma eğilimini etkileyen faktörlerin demografik faktörler ve iş çevresi ile ilgili faktörler olarak sınıflandırıldığını görebiliriz. Şekil 11'deki süreçte, iki tür faktörün işten ayrılma eğilimini iş doyumunu aracılığıyla dolaylı olarak etkilediğini, demografik faktörlerin işten ayrılma eğilimini doğrudan da etkilediğini görmekteyiz. Tüm bu faktörlerin yanında, alternatif iş fırsatlarının varlığı da iş bırakma eğilimi etkilemektedir. Sonuç olarak da işten ayrılma eğilimi işgören devrine yol açmaktadır.

Lambert, Hogan ve Barton demografik faktörleri, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve kıdem olarak ele almıştır²⁹⁶. İş özelliklerini de Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Kuramından yola çıkarak belirlemiştir. Bu özellikler de; beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirimdir. İşgücü devri sürecinde üzerinde önemle durulan konulardan biri de alternatif iş fırsatlarının varlığıdır. Alternatif iş fırsatının varlığı işten ayrılma eğiliminde, ekonomik göstergelerden biri olan işsizlik oranından daha etkili bir faktördür. Bir çok araştırmacı, işgörenin başka bir iş bulma olasılığı olmadan işini bırakma eğilimine girmediği düşüncesinde ortak düşüncededirler.

İşten ayrılma eğilimi ve işgücü devri genel ekonomi, işletmeler ve işgörenler açısından oldukça önemlidir. Ekonomi açısından bakıldığında, işgörenin iş değiştirmesi, daha önce işgörene yapılmış olan tüm yatırımların kaybı anlamını taşımaktadır. İşgörenin var olan işi için eğitilmesi, deneyimleri işten ayrıldığında boşa gidecektir. Bu da genel anlamda ekonomik bir kaybı oluşturacaktır. Aynı zamanda, işten ayrılma eğiliminde olan işgörenin iş motivasyonunun ve verimliliğinin düşmesi de ekonomik kayıptır.

İşletme açısından bakıldığında, işgücü devrinin verim düşüklüğü, iş kazalarının artması, yeni işgören bulma, yeni işgörenin eğitimi, uyumu, yeni işgörenin başlangıçta verilen ücrete göre işletmeye daha düşük katkısı, işletmede kalan diğer işgörenlerde yarattığı huzursuzluk gibi önemli sonuçları bulunmaktadır. İşgörenin işten ayrılması ile yeni işgörenin işe yerleştirmesi arasında geçen süredeki

²⁹⁵ Eric G. Lambert, Nancy Lynne Hogan ve Shannon M. Barton. "The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers", **The Social Science Journal**, Sayı:38, 2001, s.233.

²⁹⁶ Lambert, Hogan ve Barton, s.233.

kayıplar, bu süre içerisindeki verimlilik ve motivasyondaki düşüşler de önemlidir. İşten ayrılma eğilimindeki işgörenin verimlilik kaybı da işletmeyi etkilemektedir.

İşgören açısından işten ayrılma eğilimi ve iş devrinin önemi ise, yarattığı sorunlar açısından ele alınabilir. Öncelikle, işgörenin beklentileri karşılanmadığı durumda işten ayrılma eğilimine girdiği bilindiğinden, işgörenin mutsuz olduğu söylenebilir. İş doyumu düşük olan birey yaptığı işten mutlu olamayacaktır. İşgören işten ayrılma eğilimine girdiğinde daha yüksek ücretli, daha uygun çalışma ortamı, ilerleme olanağı, yeteneklerinde daha uygun iş bulma beklentisi içine girecektir. İş bıraktığında, yeni işe girene kadar, ücret kaybı, sosyal güvence kaybı, moral bozukluğu, ailevi sorunlar, yeni işe uyum sorunları yaşayabilecektir.

2.3.2. İşten Ayrılma Eğilimi Yaklaşımları

İşten ayrılma eğilimi kavramında birbirinden bir çok tanımlama yapıldığı gibi, bu konuda bir çok yaklaşım da bulunmaktadır. İşten ayrılma eğilimi sürecine ilişkin farklı değerlendirmeler farklı yaklaşımları, modelleri ve kuramları geliştirmiştir. Burada, işten ayrılma eğilimi konusunda üzerinde en çok tartışılan yaklaşımlara yer verilmiştir.

2.3.2.1. Mobley'in İşgücü Devri Yaklaşımı

Mobley 1977'de işgücü devri konusunda çok aşamalı bir model geliştirmiştir. Mobley'in geliştirdiği işi bırakma modeli sıralı bir süreci içermektedir²⁹⁷. Mobley'in oluşturduğu işgücü devri kavramıyla ilgili üç aşama, işten ayrılmayı düşünmek, başka iş arama eğilimi ve işten ayrılma eğilimidir²⁹⁸. Bu kavramlar işgücü devri psikolojik modellerinin halen temel öğelerini oluşturmaktadır. Teorik olarak ayrılmayı önceden bildirmedeki etkinliği ve merkezçiliğine rağmen kavramsal üstünlük ve yapısal ilişkileri konusunda sorularda ısrar edilmektedir. Bu aşamaların önemi iki yönde gittikçe artmaktadır. Birincisi, işten ayrılmayı önceden bildirmedeki etkinliğinin kanıtlanması. İkincisi, davranışa eğilimin, davranışın en önemli habercisi olduğu ile

²⁹⁷ Brendan Bannister ve Rodger W. Griffeth. "Applying a Causal Analytic Framework to the Mobley, Horner and Hollingsworth (1978) Turnover Model: A Useful Reexamination", **Journal of Management**, Cilt:12, Sayı:3, 1986, ss.433.

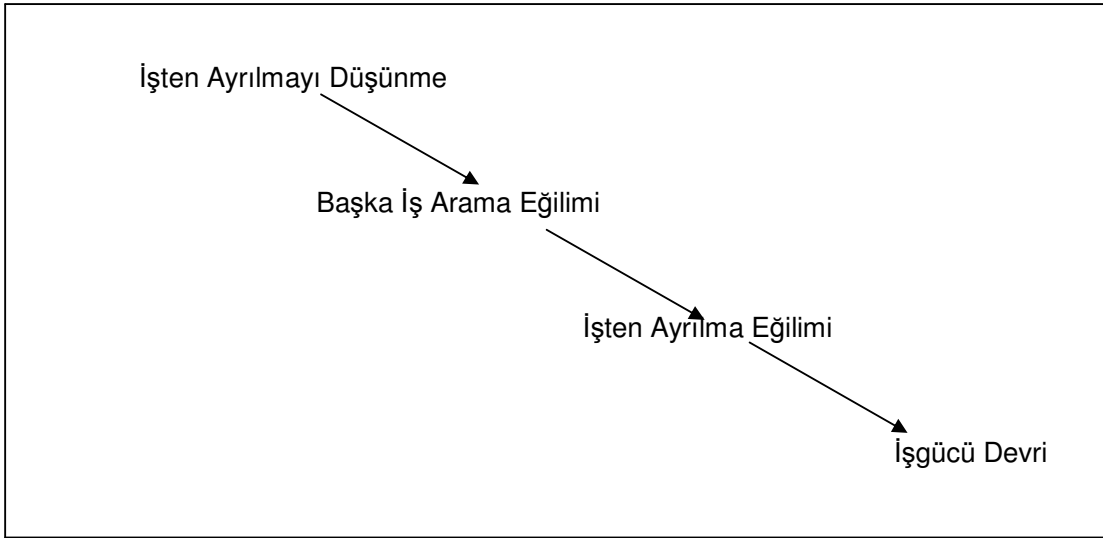
²⁹⁸ Jeffrey K. Sager, Rodger W. Griffeth ve Peter W. Hom. "A Comparison of Structural Models Representing Turnover Cognitions", **Journal of Vocational Behavior**, Sayı:53, 1998, s.254.

ilgili sosyo-psikolojik göstergelerin varlığı. Sager, Griffeth ve Hom işgücü devri aşamalarını aşağıdaki gibi açıklamaktadırlar²⁹⁹;

- İşten ayrılmayı düşünmek, bir işgörenin örgütten ayrılmayı düşünmesidir. Örneğin çalışma arkadaşlarına “Bu işletmeden önümüzdeki günlerde ayrılmayı düşünmekteyim” demesi.
- Başka iş arama eğilimi, bir işgörenin örgüt dışında başka bir iş aramaya karar vermesi. Örneğin çalışma arkadaşlarına “Ben başka bir iş arama niyetindeyim” demesi.
- İşten ayrılma eğilimi, İşgörenin günü belli olmasa da gelecekte işten ayrılmaya karar vermesi. Örneğin çalışma arkadaşlarına “Bu işletmeden ayrılma niyetindeyim” demesi.

İşgücü devrini ilk olarak aşamalara ayıran araştırmacı Mobley dir. Mobley’in modeli daha sonraki yıllarda işgücü devri konusunda çalışmalar yapan araştırmacılara temel oluşturmuştur.

Şekil 12: Mobley’in İşgören Devri Modeli



Kaynak: Sager, Griffeth ve Hom, 1998, s. 256

Şekil 12’de Mobley’in işgücü devri süreci görülmektedir. Bu modelde işgücü devri birbirini takip eden aşamalardan oluşmaktadır. İlk aşamada işgören işten

²⁹⁹ Sager, Griffeth ve Hom, s.255.

ayrılmayı düşünmekte, ikinci aşamada başka bir iş arayışına girmekte, üçüncü aşamada ise işten ayrılmaya niyetlenmektedir. Sonuçta da diğer faktörlerin devreye girmesiyle birlikte birey işinden ayrılmaktadır. Mobley'in modeline göre birey işten ayrılırken bu aşamalardan geçmektedir. Tüm bireyler için aşamaların aynı sırayı takip ettiğini savunmaktadır.

2.3.2.2. Price'ın İşgücü Devri Yaklaşımı

Price'ın 1977'de geliştirdiği işgücü devri modelinde, iş koşulları, çevresel koşullar ve işgören özelliklerinin aracı faktörler olan iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve kalma eğilimi ile işgören devrinde temel etkileyiciler olduğunu açıklamaktadır.

Price'ın modeli ekonomik, psikolojik ve sosyolojik olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır³⁰⁰. Ekonomik yaklaşımda, bireyin işini bırakması ya da bırakmaması düşüncesinin fayda-maliyet oranını değerlendirmesi sonucunda oluştuğunu belirtmektedir. Ekonomik değişkenleri de, ücret, işgücü pazarı ve eğitim olarak belirlemiştir.

Psikolojik yaklaşıma göre, işgörenlerin örgüte girerken, örgütün nasıl çalışması gerektiği ve kendilerine nasıl davranılacağı ile ilgili beklentileri vardır. İşgörenlerin beklentileri karşılanmadığında, iş doyumları ve örgütsel bağlılık düzeyleri düşecek ve işgörenler işlerini bırakacaktır. Psikolojik modelde, ekonomik modeldeki fayda-maliyet değerlemesi gibi ödül ve ceza vardır.

Sosyolojik yaklaşımda, işin doğası ve gücün dağılımı gibi işin yapısal koşulları etkin olmaktadır. Örgütte gücün paylaşımı, çalışma gruplarının üyesi olmak, rutin olmayan iş gibi motive edici iş koşullarıdır.

Price'ın işgören devri modeli temel olarak sosyolojik yaklaşımı içermekte ancak, ekonomik ve psikolojik yaklaşımlardan da değişkenleri içermektedir. Karışımından oluşmaktadır. Ekonomiden ücret, yerel işgören pazarının arz/talep özellikleri, eğitim. Psikolojiden, işte kalmayı sağlayacak değişkenler dahil edilmektedir. Ekonomik ve psikolojik faktörler dış kaynaklı faktörler olarak kabul edilmektedir. İş doyumunu, örgütsel bağlılık ve işte kalma eğiliminin dış kaynaklı faktörler ile işgören devri arasında aracı olmaları beklenmektedir. Sosyolojik

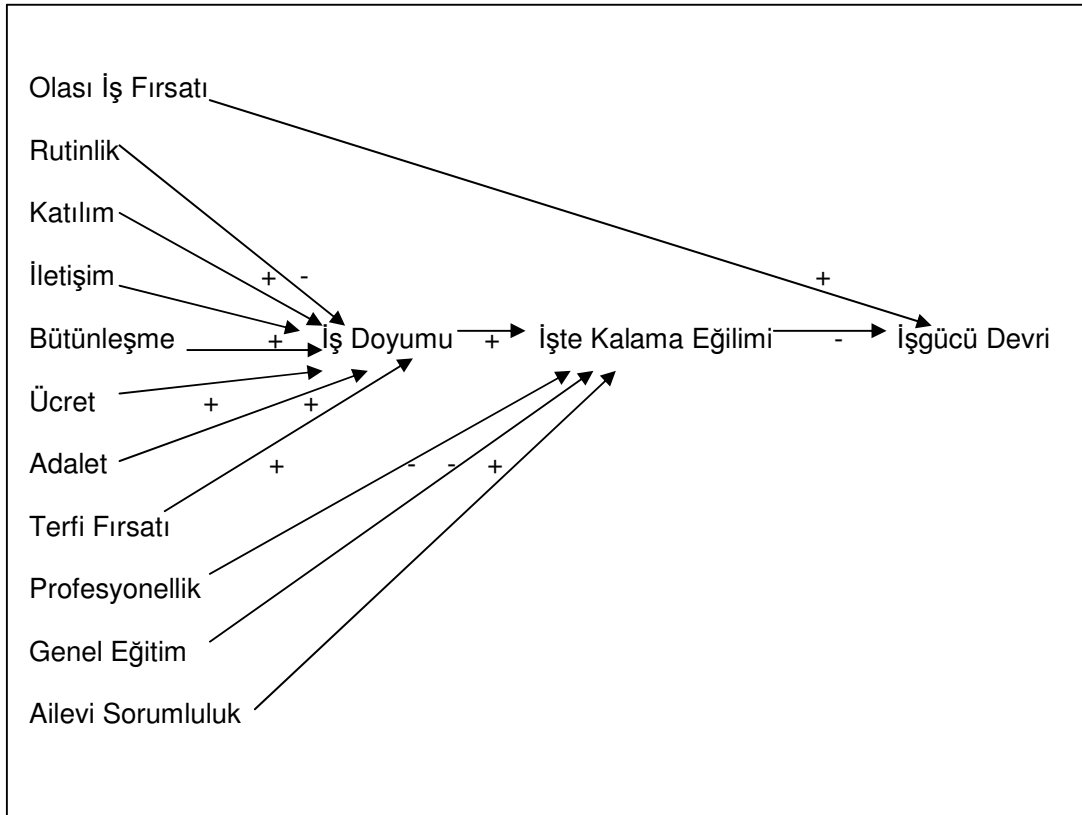
³⁰⁰ Charles W. Mueller ve James L. Price. "Economic, Psychological and Sociological Determinants of Voluntary Turnover", *Journal of Behavioral Economics*, Cilt:19, Sayı:3, 1990, s.546.

yaklaşımında, bu faktörler, işle ilgili yapısal değişkenler, işgören özellikleri ve çevresel faktörler olarak sınıflanmaktadır. Bunlar, rutinlik, özgürlük, geribildirim, takım çalışması, iş yükü ve görev tanımlanmasını içermektedir.

2.3.2.3. Price ve Mueller'in İşgücü Devri Yaklaşımı

Price ve Mueller'in 1981'de geliştirdikleri nedensel işgücü devri modeli, Price'ı 1977'de ortaya çıkardığı işgücü devri yaklaşımı üzerine geliştirdikleri bir modeldir. Bu modelde, işgücü devrine neden olan on bir değişken belirlenmiştir.

Şekil 13: Price ve Mueller'in Nedensel İşgücü Devri Modeli



Kaynak: Price ve Mueller, 1981, s.547

Şekil 13'de Price ve Mueller'in nedensel işgücü devri modeli gösterilmektedir. Bu modelde, olası iş fırsatları değişkeninin işgücü devrini doğrudan etkilediği, profesyonellik, eğitim ve ailevi sorumlulukların, işte kalma eğilimi üzerinden dolaylı olarak işgücü devrini etkilediğini, rutinlik, bütünleşme, etkin iletişim, katılım, ücret,

adalet ve terfi fırsatı değişkenlerinin ise, iş doyumunu etkileyerek, iş doyumunun da işte kalma eğilimi üzerinden dolaylı olarak işgücü devrini etkilediği görülmektedir.

Tablo 3: Price ve Mueller'in nedensel işgücü devri modelindeki değişkenler

Değişkenler	Tanımlar
Fırsat	İşyeri çevresinde olası iş olanaklarının varlığı.
Rutinlik	İşin tekrarlılık derecesi.
Katılım	İşle ilgili uygulamalarda gücünün derecesi.
Etkili İletişim	İşle ilgili bilgilerin işgörenlere aktarılma derecesi.
Bütünleşme	İşgörenin örgüt üyeleriyle arkadaşlık derecesi.
Ücret	Hizmetin karşılığında alınan para miktarı.
Adalet	Örgüte girdilerin miktarı ile ilgili ödül ve ceza derecesi.
Terfi fırsatı	Örgüt içi terfilerin miktarı.
Profesyonellik	Meslek standartlarının uygulanma derecesi.
Genel eğitim	Farklı örgütlerde de verimliliği arttırabilecek eğitim düzeyi.
Ailevi Sorumluluklar	İşgörenin ailesine olan sorumluluklarının derecesi.
İş Doyumu	Bireyin işini sevme derecesi.
İşte Kalma Eğilimi	Örgütün üyesi olmaya devam etme eğilimi.

Kaynak: Price ve Mueller, 1981, s. 546

Price ve Mueller Tablo 3'de açıklanan değişkenlerin işgücü devrini etkilediğini belirtmişlerdir³⁰¹. Tablo 3'de açıklanan bu değişkenler; fırsat, rutinlik, katılım, iletişim, bütünleşme, ücret, adil dağıtım, terfi fırsatı, profesyonellik, genel

³⁰¹ Price ve Mueller, s.546.

eğitim ve sorumluluktan oluşmaktadır. Bu on bir değişkene, iş doyumunu ve işi bırakma eğilimini de eklemişlerdir.

2.3.2.4. Steers ve Mowday'in işgücü Devri Yaklaşımı

Steers ve Mowday'in 1981'de geliştirdikleri modellerinde işgücü devrinde bir çok ampirik çalışmanın incelenmesiyle kavramsal temel oluşturmaya çalışmışlardır. Daha önceki çalışmalarda ortaya konmayan bir çok değişkeni de dahil ettikleri çalışmalarıyla, ampirik çalışmalara yeni alanlar sunmuřlardır³⁰².

şekil 14'de Steers ve Mowday'in işgücü devri modeli görülmektedir. Bu yaklaşımda, işgörenin örgütte kalıp kalmamasını birbirini takip eden sırada değişkenler yönlendirdiği savunulmaktadır. şekil 14'de de görülen değişkenler;

- İş beklentileri, beklentilerin karşılanması ve bireyin değerlerin etkisiyle işine duygusal tepkisi olarak açıklanabilir.
- Duygusal tepkiler istekleri ve işten ayrılma ya da kalma eğilimini etkiler bu seçimler işle ilgili olmayan örneğin, eşin işinin etkisi ve aileye zaman ayırmak gibi olabilir.
- İşten ayrılma eğilimi gerçek ayrılmaya yol açar. Bu modele göre bu aşamalar bireyden bireye değişiklik gösterebilir.

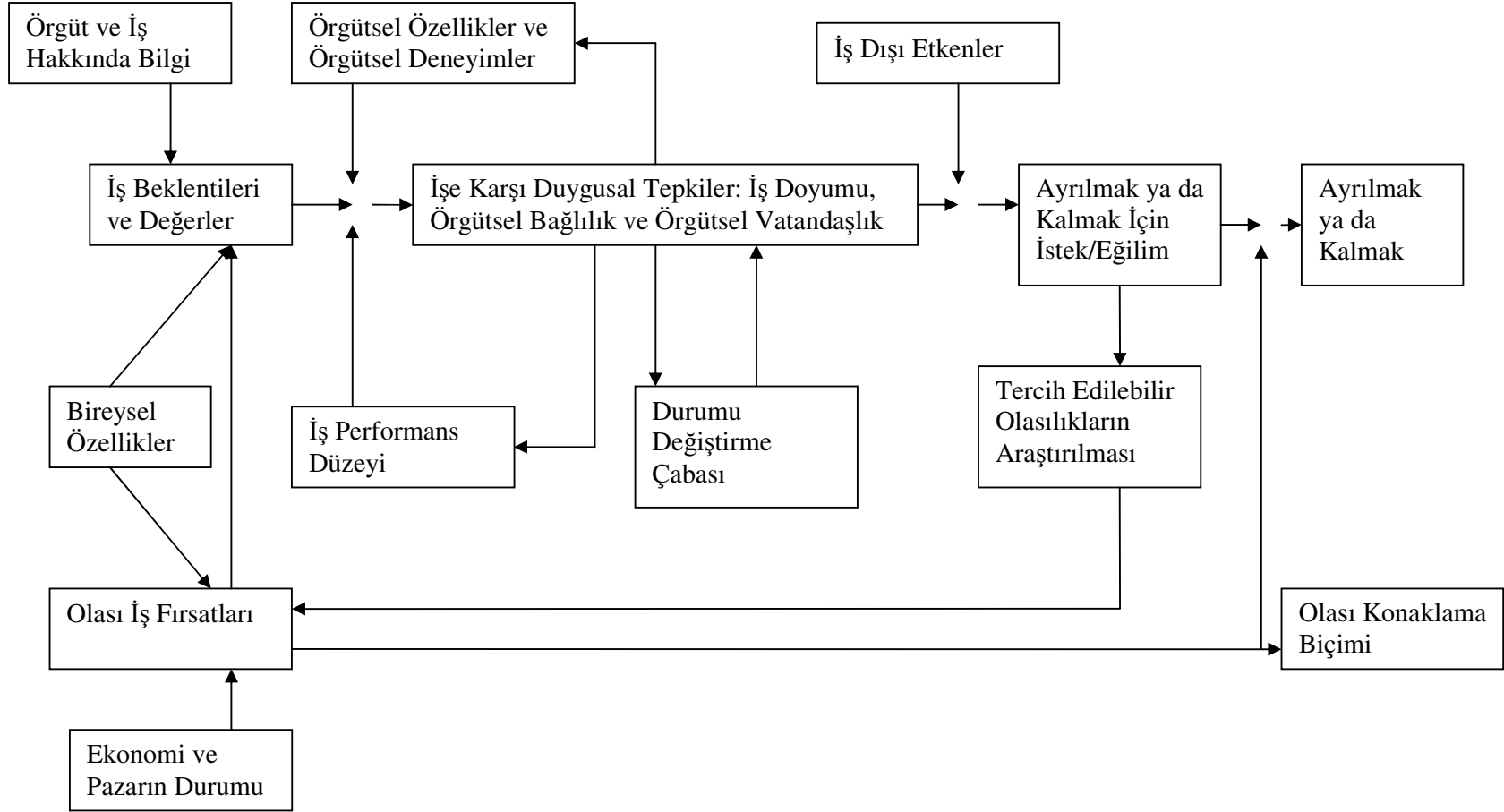
Duygusal tepkilerdeki doğrudan etkisi olan etkenler;

- İş beklentileri ve değerler
- Örgütsel özellik ve deneyimler (işgörenin yaşadığı gerçek deneyimler)
- İş performansı olarak sınıflanmıřtır³⁰³. Bunun yanında, bireysel özellikler, işle ilgili bilgiler, olası iş fırsatları, iş gücü pazarı, genel ekonomik durum işgücü devrinde etkili olmaktadır.

³⁰² Thomas W. Lee ve Richard T. Mowday. "Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover", **Academy of Management Journal**, Cilt:30, Sayı:3, 1987, s.721.

³⁰³ Lee ve Mowday, s.722.

Şekil 14: Steers ve Mowday'ın İşgücü Devri Modeli



Kaynak: Lee ve Mowday, 1987, s. 723

Mobley tutum ve davranış arasındaki bağlantıyı detaylı incelediği halde, işten ayrılma eğilimine doğrudan etkisi olan iş doyumunun öncüleri üzerinde çok durmamıştır. Mobley de Steers ve Mowday de modellerinde, olası iş fırsatlarının üzerinde durmuşlardır. Mobley'in modelinde iş ayama eğilimi işi bırakma eğiliminden önce gelirken, Steers ve Mowday'in modellerinde sonra gelmektedir. Her iki modelde de genel ekonomik durum, işgören pazarı iş bırakma eğiliminde önemli bir etken olarak ele alınmaktadır.

Price'ın modelinden farklı olarak, Steers ve Mowday'in çalışmalarında;

- İşgörenin işi bırakmasındaki en önemli etkenin işi bırakma eğilimi ve olası iş fırsatlarıdır.
- Örgütsel özellikler ve deneyimler iş doyumunu işten beklentiler, değerler ve performans yoluyla etkilemektedir³⁰⁴.

Lee ve Mowday, Steers ve Mowday'in modelinin diğer modellerden farklılıklarını belirlemiştir³⁰⁵. Bunlardan birincisi, iş ve örgüt hakkında bilgi sahibi olabilme, ikincisi, iş performansının duygusal tepkide etkili olduğunu önermektedir. Üçüncü olarak, iş doyumunun dışındaki iş tutumlarının işten ayrılmanın öncüsü olduğu, dördüncüsü, daha önceki araştırmacılardan daha fazla iş dışındaki faktörlerin iş bırakma eğilimine etkisi üzerinde durmuşlardır. Son olarak da, İş doyumsuzluğu yaşayan bireylerin, işi bırakmadan önce var olan durumu değiştirmeye çalıştıkları üzerinde durmuşlardır.

2.3.3. İşten Ayrılma Eğilimini Etkileyen Faktörler

İşten ayrılma eğilimini etkileyen faktörler incelendiğinde, araştırmacıların bir birinden farklı pek çok faktörü ele aldığını görülmektedir. Bu çalışmada konaklama işletmelerinde işten ayrılma eğilimini etkileyen faktörler, Cotton ve Tuttle'ın çalışmalarında yaptıkları sınıflandırmadan hareketle, dışsal faktörler, işle ilgili faktörler ve kişisel faktörler olarak ele alınacaktır³⁰⁶.

³⁰⁴ Lee ve Mowday, s.724.

³⁰⁵ Lee ve Mowday, s.725.

³⁰⁶ John L. Cotton ve Jeffrey M. Tuttle. "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research", *Academy of Management Review*, Cilt:11, Sayı:1, 1986, s.55.

2.3.3.1. Dışsal Faktörler

İşgörenin işten ayrılma eğiliminde işle ve kişisel özelliklerle ilgili faktörlerin dışında, işletmenin ve bireylerin etkileyemediği faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler bireylerin işi bırakma eğilimini etkilemekte, ancak birey ya da örgüt bu faktörleri etkileyememektedir. Dışsal faktörler; işsizlik oranı, genel ekonomik durum, olası iş olanaklarının varlığı, sendikaların varlığı ve işgücü devri oranından oluşmaktadır.

Ülkedeki işsizlik oranı yüksek olduğunda birey var olan durumdan fazla şikayetçi olmamaktadır. İşgören işin sahip olduğu işi daha kıymetli hale geleceğinden, işten ayrılma eğilimi düşecektir. Birey işi bıraktığında daha iyi bir iş bulma şansının düşük olduğunu düşünecektir. İşsizlik oranı yüksek olduğunda, sahip olduğu işi bırakırsa işsiz kalabileceği, ekonomik, sosyolojik ve psikolojik sorunlar yaşayabileceğinin farkındadır.

Ülkenin genel ekonomik yapısı da işgörenin işi bırakma eğiliminde önemli bir etkidir. Ülkede ekonomik bir krizin yaşanıp yaşanmaması, darboğazlar işgörenin işi bırakma eğilimini etkilemektedir. Genel ekonomide sorunlar yaşandığında bireylerin işinden beklentileri de değişecek, beklentilerinin düşük olması sonucu karşılanması daha olası duruma geleceğinden, işinden ayrılma eğilimi de düşecektir.

İş bırakma eğilimini etkileyen tüm faktörler içinde en fazla etkili olan faktör, olası iş olanaklarının varlığıdır. İşgücü devri ve işi bırakma eğilimi ile ilgili yapılmış tüm çalışmalar bu sonucu desteklemektedir^{307,308,309,310,311}. İşgören daha iyi koşullarda işlerin varlığından haberdar ise işten ayrılma eğilimi artmaktadır. O iş kolunda yeni bir iş bulma şansı yüksek olan işgörenin işten ayrılma eğilimi yüksek çıkmaktadır. Başka iş bulma şansı az olan bireylerin ise işten ayrılma eğilimleri düşük olmaktadır.

³⁰⁷ Cotton ve Tuttle, s. 56.

³⁰⁸ Jeo-Chen T. Yin, ve Ke-Ping A. Yang. "Nursing Turnover in Taiwan: A Meta-Analysis of Related Factors", **International Journal of Nursing Studies**, Sayı:39, 2002, s.573.

³⁰⁹ Elizabeth E. Manlove ve Jacqueline R. Guzell. "Intention to Leave, Anticipated Reasons for Leaving, and 12-Month Turnover of Child Care Staff", **Early Childhood Research Quarterly**, Sayı:12, 1997, s.145.

³¹⁰ Eric G. Lambert, Nancy Lynne Hogan ve Shannon M. Barton. "The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers", **The Social Science Journal**, Sayı:38, 2001, s.233.

³¹¹ Woo Gon Kim, Jerrold K Leong ve Yong-Ki Lee. "Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention of Leaving in a Casual Chain Restaurant", **International Journal of Hospitality Management**, Cilt:24, Sayı:2, 2005,s.171.

O iş kolunda sendikaların varlığı işgörenlerin beklentilerinin belirlenip, karşılanmasını daha olanaklı hale getirecektir. Birlik olan işgörenler örgütlerden isteklerinin karşılanmasını isteyebilecekler ve çoğunlukla da isteklerini elde edeceklerdir. Bu nedenle o iş kolunda sendikaların varlığı ve gücü, bireylerin işi bırakma eğilimlerini düşürecektir.

Örgütteki ya da meslekteki işgücü devri oranı da işgörenlerin işi bırakma eğilimi ile ilişkilidir. Bir meslekte ya da işletmede işgücü devri yüksek ise, o işletme işgörenlerin beklentilerini karşılayamıyor, ya da o meslekte çalışma şartları iyi değil anlamına gelmektedir. Bu durumda da bireylerin işten ayrılma eğilimleri yüksek çıkacaktır.

2.3.3.2. İşle ilgili Faktörler

İşgörenin işi bırakma eğilimini en fazla etkileyen faktörler işle ilgili faktörlerdir. Bu faktörler işverenin etkili olabileceği işletme içi faktörlerden oluşmaktadır. Ücret, stres, çalışma koşulları, terfi fırsatı, eğitim fırsatı, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık işten ayrılma eğilimini etkileyen işle ilgili faktörler olarak ele alınmaktadır.

Ücret, işgörenin yaşam standardını belirleyen bir öğedir. Ücret sistemi işgörenin iş doyumunu etkileyen en önemli değişkenlerden biridir. Birey emeğinin karşılığını almak ister, sonuçta hayatını idame edebilmek için çalışmaktadır.

Yöneticiler için adil bir ücret sistemi kurmak hayati bir önem taşımaktadır. İşgörenlerin iş doyumunda adil ücret dağıtımını önemli bir etkidir. İşgörenler açısından aldığı ücretin yüksek olması yeterli olmamaktadır, ücret bireyin beklentilerini karşılayan, örgüt içinde adaleti sağlayan bir ölçüde olmalıdır. Ücret dağılımında yaşanan adaletsizlik, işgörenin iş doyumunu düzeyini düşürür, böylece işi bırakma eğilimini de artırır. Çalışmalarda da ücret ile işi bırakma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur^{312,313,314}.

İş bırakma eğiliminde terfi fırsatının oldukça önemli bir etkisi vardır. İşgören belirli bir süre çalıştıktan sonra gelişme sağladığı, yaptığı işin artık yetenek ve

³¹² Manlove ve Guzell, s.146.

³¹³ Cotton ve Tuttle, s.57.

³¹⁴ Billie Coomber ve K. Louise Barriball. "Impact of Job Satisfaction Componentson Intent to Leave and Turnover for Hospital-Based Nurses: A Review of the Research Literature", **International Journal of Nursing Studies**, Sayı:44, 2007, s.297.

deneyiminin altında olduğunu düşündüğünde yeni yetki ve sorumluluk üstlenmek isteyecektir. Bu da ancak terfi ile olanaklı olacaktır. İşgörenler açısından işletmenin terfi politikası çok önemlidir. İşletme eğer işletme içinden ve adaletli terfi fırsatı sağlıyor ise, işgörenler açısından umut oluşturur ve motivasyonlarını artırır. Ancak işletme terfileri işletme dışından yapıyor ise, işgören terfi şansı olmadığını düşünecek hem motivasyonu azalacak hem de başka bir iş bulma eğilimine girecektir. Bu nedenle terfi fırsatı bireyin işi bırakma eğilimini azaltan bir faktördür.

Stres de işi bırakma eğilimini etkileyen bir faktördür³¹⁵. Yetersiz işgücü, liderlik tarzı, esnek olmayan politikalar stres yaratmaktadır. İşyerinde stresin, performansı düşürme, verimliliği azaltma, iş kazalarını artırma, gibi olumsuz sonuçları olabilmektedir. Stres bireyin yaşamak istemediği bir olgudur. İşgörenler stresli bir işte uzun süre çalışmak istemezler. Bu nedenle stresli bir işletmede çalışan işgörenlerin işten ayrılma eğilimleri yüksektir.

İşten ayrılma eğiliminde önemli faktörlerden bir diğeri de eğitimidir. İşletmenin bireye sağladığı eğitim fırsatı bireyin kendisini geliştirmesine, işle ilgili bilgi ve yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunacaktır. İşle ilgili daha fazla bilgi sahibi olan, yeteneği gelişen birey yaptığı işten daha fazla doyum sağlayacaktır. Aynı zamanda işletmenin gelişme şansı vermesinden, kendisine yatırım yapmasından dolayı işletmeye karşı ahlaki bir yükümlülük duyacaktır. İşle ilgili edindiği bilgiler başka bir işte de işine yaramayacak ise işine bağlılığı artacaktır. Tüm bu düşünceler nedeniyle eğitim bireyin işinden ayrılma eğilimini düşürecek³¹⁶.

İşletmedeki çalışma koşulları, günlük çalışma süresi, fiziksel koşullar, sosyal güvenlik gibi konuları içermektedir. Günlük çalışma süreleri, işgörenin dinlenmesine olanak verecek, sosyal yaşamını olumlu yönde etkileyecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. İşgören sosyal yaşamı, ailesi ve dinlenmesi için yeterli boş zamana sahip olmadığında işinden yakınmaya, mutlu olmamaya başlamaktadır. Bu nedenle çalışma süresi uygun düzenlenmediğinde işi bırakma eğilimi artmaktadır. İşle ilgili fiziksel çalışma koşullarından, iş güvenliği, çalışma ortamının aydınlanması, ısı ve ışık düzeni, gürültü seviyesi işgörenin işi bırakma eğilimini doğrudan etkilemektedir. İşgörenin işinde sosyal güvencesinin olup olmaması da işi bırakma eğilimini

³¹⁵ Coomber ve Barriball, s.297.

³¹⁶ Coomber ve Barriball, s.297.

etkilemektedir. Sosyal güvencesi olmayan işgörenlerin işi bırakma eğilimleri daha fazladır.

İş bırakma eğilimini etkileyen faktörleri inceleyen araştırmacılar tarafından üzerinde en fazla durulan değişkenler, iş doyum ve örgütsel bağlılıktır. Bu konuda yapılmış yüzlerce çalışma bulunmaktadır.

Yapılan tüm çalışmalarda iş doyumunun iş bırakma eğilimini negatif yönde etkilediği belirlenmiştir^{317,318,319,320,321,322,323,324,325,326,327,328,329,330}. İş doyum, bireyin işteki deneyimlerinin işten beklentilerinin karşılaştırması sonucu oluşmaktadır. Birey beklentilerini elde edemediğinde iş doyumsuzluğu artmaktadır. Yönetimden tatmin, çalışma arkadaşlarından ve ücretten tatmin ile iş bırakma eğilimi arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır³³¹. Birey genel olarak işinden doyum sağlamadığında işini bırakma eğilimine girmektedir.

³¹⁷ Aaron Cohen. "Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis", **Academy of Management Journal**, Cilt:36, Sayı:5, 1993, s.1140.

³¹⁸ Cotton ve Tuttle, s.55.

³¹⁹ Yin ve Yang, s.573.

³²⁰ Coomber ve Barriball,s.297.

³²¹ Brendan Bannister ve Rodger W. Griffeth. "Applying a Causal Analytic Framework to the Mobley, Horner and Hollingsworth (1978) Turnover Model: A Useful Reexamination", **Journal of Management**, Cilt:12, Sayı:3, 1986, s.433.

³²² Gaertner, s.479.

³²³ Kuei-Yun Lu ve diğ. "The Relationship Among Turnover Intentions, Professional Commitment, and Job Satisfaction of Hospital Nurses", **Journal of Professional Nursing**, Cilt:18, Sayı:4, 2002, s.214.

³²⁴ Toby Marshall Egan, Baiyin Yang ve Kenneth R. Bartlett. "The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention", **Human Resource Development Quarterly**, Cilt:15, Sayı:3, 2004, s.279.

³²⁵ Eric G. Lambert, Nancy Lynne Hogan ve Shannon M. Barton. "The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers", **The Social Science Journal**, Sayı:38, 2001, s.233.

³²⁶ Monlove ve Guzell, s.145.

³²⁷ Çekmecelioğlu, s.23.

³²⁸ Kim, Leong ve Lee, s.171.

³²⁹ Michael Clugston. "The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave", **Journal of Organizational Behavior**, Sayı:21, 2000, s.477.

³³⁰ Özkan Tütüncü. "Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2000.

³³¹ Monlove ve Guzell, s.146.

Örgütsel bağlılığın işi bırakma eğilimindeki en önemli faktör olduğu pek çok araştırmacı tarafından kabul görmektedir^{332,333,334,335,336,337,338,339,340,341,342,343,344,345}. Monlove ve Guzell örgütüne bağlı olan bireyin değerlerinin ve inançlarının örgütünkilerle uyumlu olacağını be nedenle de örgütün hedeflerine ulaşması için çaba gösterirken, işten ayrılma eğiliminin de düşük olacağını belirtmişlerdir³⁴⁶. Genellikle, örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin iş doyumlarının da düşük olduğu ve işini bırakmak isteğinde oldukları bilinmektedir. Genlikle örgütsel bağlılığın üç boyutunun da işten ayrılma eğilimiyle negatif ilişki içinde olduğu bulunmuştur. Clugston çalışmasında örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutlarının, devam bağlılığını oranla daha fazla işi bırakma eğilimini negatif yönde etkilediğini belirtmiştir³⁴⁷.

2.3.3.3. Kişisel Faktörler

Aynı işyerinde çalışan işgörenlerden bazıları işi bırakma eğiliminde iken bazıları işi bırakma niyetinde olmamaktadır. Bireylerin eğiliminde bireysel özelliklerinin etkili olduğu düşüncesiyle araştırmacılar işten ayrılmayı etkileyebilecek bireysel özellikleri araştırmışlardır. İşten ayrılma eğilimini etkileyen iş gören özellikleri; yaş, evlilik, eğitim ve kıdem olarak ele alınacaktır.

Bireysel faktörlerden yaş, işgörenin işi bırakma eğilimini oldukça fazla etkilemektedir. Tüm çalışmaların desteklediği gibi, bireyin yaşı arttıkça işten ayrılma eğilimi azalmaktadır^{348,349,350}. İşgörenin yaşı arttıkça, gençlere göre işinden beklentileri farklılaşmaktadır. Beklentiler daha gerçekçi olmaktadır. Bu süreye kadar

³³² James L. Price ve Charles W. Mueller. "A Causal Model of Turnover for Nurses", Academy of Management Journal, Cilt:24, Sayı:3, 1981, s.543.

³³³ Cohen, s.1140.

³³⁴ Cotton ve Tuttle, s.55.

³³⁵ Clugston, s.477.

³³⁶ Yin ve Yang, s.573.

³³⁷ Coomber ve Barriball,s.297.

³³⁸ Bannister ve Griffeth, s. 433.

³³⁹ Gaertner, s.479.

³⁴⁰ Lu ve diğ., s.214.

³⁴¹ Egan, Yang ve Bartlett,s.279.

³⁴² Lambert, Hogan ve Barton,s.233.

³⁴³ Monlove ve Guzell, s.145.

³⁴⁴ Çekmecelioğlu, s.23.

³⁴⁵ Kim, Leong ve Lee, s.171.

³⁴⁶ Monlove ve Guzell, s.146.

³⁴⁷ Clugston, s.479.

³⁴⁸ Cotton ve Tuttle, s.58.

³⁴⁹ Monlove ve Guzell, s.147.

³⁵⁰ Yin ve Yang, s.574.

birey olgunlaşmış, mesleğini tanımış, farklı işyerleri görmüş olacağından daha gerçekçi beklentiler içindedir. Gerçekçi beklentilerin karşılanma olasılığı yüksek olduğundan, beklentileri karşılanan bireyin de işi bırakma eğilimi azalmaktadır.

Kıdem faktörü de yaşla benzer özellikler göstermektedir³⁵¹. O meslekte kıdem arttıkça, birey işini daha iyi tanımakta, çalıştığı süre içinde farklı işletmeleri tanıma olanağı bulmakta ve mesleğin gerçeklerini kabul etmektedir. Uzun süre aynı mesleği yapan kişinin devam ettiğine göre, iş doyumunu da yüksek olacağından işi bırakma eğilimi de düşük olacaktır.

Yapılan araştırmalarda evlilerin işi bırakma eğilimleri evli olmayanlardan düşük bulunmuştur³⁵². Nedeni araştırıldığında, evli olan bireylerin ailelerinin de sorumluluğunu taşımaları, özgürce hareket edememeleri, davranışlarının sonucundan ailelerinin de etkileneceği düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Evli olan bireyler kolaylıkla işlerini değiştiremezler. Evlerine uzak olan işleri kabul etmeleri ya da evlerini taşımaları sorun yaratmaktadır.

2.3.4. İşten Ayrılma Eğiliminin Sonuçları

Konaklama işletmelerinde işi bırakma eğiliminin en önemli sonuçları, işgücü devri, devamsızlık, örgütsel sapma ve performansta görülmektedir.

İş bırakma eğiliminin işgücü devrindeki en önemli faktör olduğu pek çok araştırmacı tarafından doğrulanmıştır³⁵³. Bir çok araştırmacı, Fishbein ve Ajzen'in bir davranışa eğilimin gerçek davranışın temeli olduğu teorisinden hareketle, işgören devrinin gerçek göstergesi olan faktörün işi bırakma eğilimi olduğunu belirtmişlerdir^{354, 355}. Sager, Griffeth ve Hom işten ayrılmayı düşünmek, iş arama eğilimi ve işi bırakma eğilimi yapılarının her birinin işgücü devrindeki gücünü araştırmış ve işi bırakma eğiliminin diğer yapılara göre işgücü üzerindeki gücünün daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır³⁵⁶.

³⁵¹ Monlove ve Guzell, s.147.

³⁵² Cotton ve Tuttle, s.58.

³⁵³ Jeffrey K. Sager, Rodger W. Griffeth ve Peter W. Hom. "A Comparison of Structural Models Representing Turnover Cognitions", **Journal of Vocational Behavior**, Sayı:53, 1998, s.257.

³⁵⁴ (aktaran) Kim, Leong ve Lee, s.173.

³⁵⁵ Coomber ve Barriball,s.298.

³⁵⁶ Sager, Griffeth ve Hom, s.257.

Devamsızlık, işgörenin işte olması gereken sürede izinsiz ve bilinçli olarak işyerinde olmamasıdır. İşten ayrılma eğiliminde olan bireyin, işte kalma eğiliminde olan bireylere göre daha fazla devamsızlık yaptıkları gözlenmiştir³⁵⁷. İş bırakma eğiliminde olan işgörenlerin, iş doyumları, örgütsel bağlılıkları düşük olduğundan, devamsızlık göstermeleri beklenen bir durumdur.

İş bırakma eğiliminde olan işgörenlerin iş doyumunun düşük olacağı nedeniyle, başarı, bağlılık ve moral düşüklüğü sonuçları yaşanacağı bilinmektedir. İş bırakma eğiliminde olan bireyin, iş motivasyonunun azalacağı, performansının düşeceği belirlenmiştir³⁵⁸. İş bırakma eğiliminde olan birey, ileride üyesi olmayı düşünmediği örgütün değerleri ve hedefleri yönünde çaba sarf etmeyecek bu nedenle performansında düşüş olacaktır.

Kim, Leong ve Lee iş bırakma eğiliminin yönetsel sorunlara, satışlarda düşüşe ve karlılıklarda azalmalara yol açacağını bildirmişlerdir³⁵⁹. Coomber ve Barriball iş bırakma eğiliminin performans düşüklüğü, etkinlikte azalma yaratacağını belirtmektedirler³⁶⁰.

Üzerinde fazla çalışma yapılmamış olsa da, işi bırakmakta olan bireyin, iş yeri sapma davranışı göstermesi beklenmelidir. İş bırakma eğilimi olan bireyin örgütten beklentilerinin karşılanmadığı bilinmektedir. Bu nedenle de, örgütte karşılaştıklarına tepki olarak sapma davranışı gösterebilir. Bu çalışmada iş bırakma eğilimi ile örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişki araştırılacaktır.

2.3.5. İşten Ayrılma Eğilimi İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Son yıllardaki işten ayrılma eğilimi konusunda yapılan çalışmaların yönüne bakıldığında, demografik faktörlerin, iş doyumunun ve çalışma koşullarının işten ayrılma eğilimindeki etkileri üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. İşten ayrılma eğilimi sürecinin nasıl geliştiği, nelerin etken faktör olduğu belirlenmesi yönünde çalışmalar da yapılmaktadır.

³⁵⁷ Coomber ve Barriball, s.298.

³⁵⁸ Coomber ve Barriball, s.298.

³⁵⁹ Kim, Leong ve Lee, s.173.

³⁶⁰ Coomber ve Barriball,s.299.

Coomber ve Barriball çalışmalarında iş doyumunun işi bırakma eğilimi ve işgücü devri üzerindeki etkisini incelemişlerdir³⁶¹. Çalışmalarında, stres ve liderliğin iş tatminsizliği ve işgücü devrini etkilediğini, işi bırakma eğiliminde iş ile ilgili faktörlerin, bireysel faktörlerden daha etkili olduğunu belirlemişlerdir.

Kim, Leong ve Lee restoran işletmelerinde, oryantasyon çalışmalarının, örgütsel bağlılık ve işi bırakma eğilimindeki etkilerini araştırmışlardır³⁶². Geliştirdikleri yapısal eşitlik modelinde, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun, işi bırakma eğilimi ile negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Lambert, Hogan ve Baton iş doyumunun işten ayrılma eğilimindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında, işle ilgili özelliklerin bireysel özelliklere göre iş doyumunda daha etkili olduğunu, iş doyumunun iş özellikleri ile işten ayrılma eğilimi arasında en önemli ara değişken olduğunu bulmuşlardır³⁶³.

Lu ve diğ. işi bırakma eğilimi ile meslek bağlılığı ve iş durumu arasındaki ilişkiyi incelemişler, meslek bağlılığı ile işi bırakma eğilimi arasında ve iş doyumuna işi bırakma eğilimi arasında negatif ve anlamlı bir korelasyonun olduğunu belirlemişlerdir³⁶⁴.

Clugston örgütsel bağlılığın boyutlarının her birinin işi bırakma eğilimi ile iş doyumuna arasındaki ara değişken etkilerini incelemiştir³⁶⁵. Bu çalışmada, işi bırakma eğiliminde, tüm bağlılık boyutları etkili iken, normatif ve devam bağlılığına göre duygusal bağlılığın işi bırakma eğiliminde daha etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Yin ve Yang işi bırakma eğiliminde, bireysel, örgütsel ve çevresel faktörleri inceleyen araştırmaları gözden geçirmişlerdir³⁶⁶. Ücret ve yan ödemelerin, işi bırakma eğilimiyle ilgili güçlü faktörler olduğunu, özgürlük, iş doyumuna ve örgütsel bağlılığın, işi bırakma eğilimi ile ilgili faktörler olduğunu, dış çevre faktörlerinden, ekonomik ve sosyal endekslerin de işi bırakma eğiliminde etkisinin olduğunu belirlemişlerdir.

³⁶¹ Coomber ve Barriball, ss.297-314.

³⁶² Kim, Leong ve Lee, ss.171-193.

³⁶³ Lambert, Hogan ve Baton, ss.233-250.

³⁶⁴ Lu ve diğ., ss.214-219.

³⁶⁵ Clugston, ss.477-486.

³⁶⁶ Yin ve Yang, ss.573-581.

Egan, Yang ve Bartlett örgütsel öğrenme kültürü ve iş doyumunun işi bırakma eğilimindeki etkisini araştırmışlardır³⁶⁷. Çalışmanın sonucunda, işi bırakma eğiliminin, örgütsel öğrenme kültürü ve iş doyumuyla negatif ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır.

Çekmecelioğlu yaratıcılığı destekleyen örgüt iklimi boyutlarının (örgütsel cesaretlendirme, yönetim desteği, takım desteği, işin iddialı olması) iş doyumunu ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerini incelemiştir³⁶⁸. Araştırma bulguları, çalışanların yaratıcılığını destekleyen bir örgüt ikliminin, iş doyumunu ve işten ayrılma eğilimini belirleyen bir etken olduğunu göstermektedir.

Çekmecelioğlu'nun örgütsel bağlılık ve iş doyumunun işten ayrılma eğilimindeki etkilerini incelediği ikinci makalesinde, duygusal bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma eğilimini negatif yönde etkilediğini belirlemiştir³⁶⁹.

Sabuncuoğlu bireylerin çalıştıkları örgütteki eğitim faaliyetlerine ilişkin algılamaları, örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma eğilimleri arasındaki ilişkileri incelemiştir³⁷⁰. Türkiye'nin 500 büyük işletmesinde çalışan 637 kişi üzerinde yaptığı çalışmanın sonucunda, "amir ve çalışma arkadaşlarının desteği" dışındaki tüm eğitim değişkenlerinin, işten ayrılma eğilimini örgütsel bağlılık aracılığı ile etkilediğini; doğrudan etkilerinin ise, dolaylı etkilerinden daha düşük olduğunu göstermiştir.

Tütüncü ve Demir Muğla bölgesinde faaliyet gösteren büyük ölçekli konaklama işletmelerinde gerçekleştirdikleri alan araştırmasında işgücü devrine etki eden faktörleri incelemiştir³⁷¹.

Birdir Türkiye'de otel genel müdürlerinin iş devir süreleri ve nedenleri üzerine yaptığı araştırmasında, otel genel müdürlerinin yaklaşık 3 yılda bir otel değiştirdikleri, otellerin ise yaklaşık 2,5 yılda bir genel müdür değiştirdiklerini bulmuştur³⁷². Çalışmada, otel genel müdürlerinin işten ayrılmalarının temel nedenleri olarak işletme sahipleriyle yaşanan sorunlar ve genel müdürlerin kariyerlerinde

³⁶⁷ Egan, Yang ve Bartlett, ss.279-301.

³⁶⁸ Hülya Çekmecelioğlu. "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Haziran, Cilt:8, Sayı:2, 2006.

³⁶⁹ Hülya G. Çekmecelioğlu. "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2005, ss.23-38.

³⁷⁰ Sabuncuoğlu, ss.621-636.

³⁷¹ Tütüncü ve Demir, ss.146-166.

³⁷² Birdir, ss.142-148.

ilerleme olarak algıladıkları daha prestijli işletmelere geçme arzusu olarak bulunmuştur.

Tütüncü makalesinde işten ayrılma eğiliminin kavramsal yapısını ele almış, bu alanda genel kabul görmüş teorileri değişik yaklaşımlar ışığında incelemiş, bu yaklaşımlar ışığında karayolu işletmelerinde alan araştırması yapmıştır³⁷³. Sonuçta, iş doyumunun işten ayrılma eğilimi üzerine negatif etkisinin olduğu bulunmuştur.

Son olarak, Tuna Ankara'da faaliyette bulunan yıldızlı otel işletmelerinin personel devir hızını ve nedenlerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmasının sonucunda, personel devir oranının, oryantasyon eğitimi verilen işletmelerde, verilmeyenlere; yazılı iş tanımı bulunan işletmelerde, bulunmayanlara oranla daha düşük olduğunu ortaya koymuştur³⁷⁴. Ayrıca, yıldız sayısı yüksek olan otellerin personel devir oranı düşük, yıldız sayısı düşük olan otellerin ise, yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Türkiye'de turizm sektöründe işi bırakma eğilimini inceleyen araştırmacılar, konaklama işletmelerinde işgücü devrinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu veriden hareketle, konaklama işletmelerinde işi bırakma eğilimini düşürecek faktörlerin araştırılıp öneriler sunulması gerektiği ortadadır. Özellikle örgütsel öğrenme ile işi bırakma eğilimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı oldukça azdır.

İkinci bölümde iş tutumları; iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi olarak incelenmiştir. İş doyumunu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi yaklaşımları, bu değişkenleri etkileyen faktörler ve sonuçları araştırılmıştır. İş tutumları konusunda şu ana kadar yapılmış çalışmalar gözden geçirilmiş, bu konularda özellikle konaklama işletmeleri açısından literatürdeki eksiklikler belirlenmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise, örgütsel öğrenme, iş tutumları ve örgütsel sapma arasındaki ilişkiye yönelik bir model geliştirilecek ve test edilecektir.

³⁷³ Özkan Tütüncü. "Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2000.

³⁷⁴ Muharrem Tuna. "Personel Devir Oranı: Ankarada Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:18, Sayı:1, 2007, ss.45-52.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, İŞ TUTUMLARI VE ÖRGÜTSEL SAPMA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ

Bu bölümde, literatürden elde edilen bilgilerle yapılan bir alan araştırması ve bulguları yer almaktadır. Araştırmanın amacı, kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi, kullanılan ölçekler, model önerileri, modellerin test edilmesi ve kullanılan istatistiksel tekniklere ilişkin bilgilere de yer verilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde, örgütsel öğrenme, iş tutumları ve örgütsel sapma arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla, örgütsel öğrenme ile iş tutumları ve örgütsel sapma arasındaki ilişkilere yönelik bir model önerisi geliştirilecektir. Böylece de, konaklama işletmeleri açısından, en önemli iş tutumlarından; iş doyumu, örgütsel bağlılık, işi bırakma eğiliminin ve örgütsel sapma nın örgütsel öğrenme ile etkileşimi analiz edilecektir.

Türkiye turizmde gelen turist sayısı bakımından dünyada ilk on ülke arasındadır³⁷⁵. Turizmde işgörenlerle ilgili sorunlar çözüldükçe Türkiye'nin rekabet gücü artacaktır. Konaklama işletmeleri hizmet işletmeleri olarak istihdam yaratan ve ülkenin istihdam sorununa çözüm sağlayabilecek bir rol üstlenmektedir.

Uygarlığın evrim sürecinde ilkel toplum, tarım toplumu, sanayi toplumu ve şimdi de bilgi toplumu olarak nitelendirilen gelişme yaşanmaktadır³⁷⁶. Bilgi toplumunun en önemli özelliği sürekli öğrenmedir. İşgörenleri de var olan sürekli öğrenme arzusu örgütsel öğrenme ile tatmin edilebilirken, konaklama işletmeleri açısından, örgütsel öğrenme, işgörenlerin bireysel öğrenmelerinin toplam faydasından daha fazladır.

³⁷⁵ Dünya Turizm Örgütü Ocak, 2007 Barometresi verileri
www.turizmdebusabah.com/images/04_dunya_turizmine_bakis.ppt (04.04.2008).
³⁷⁶ Hüsnü Erkan "Bilgi Toplumu", <http://ab.org.tr/ab06/bildiri/236.doc>, (04.04.2008).

Bireyin öğrenmesi sonucu, tutum ve davranışlarında olumlu gelişme görülür. Ancak bu iyileşme bireyle sınırlı kaldığında işletmeye faydası da sınırlı olacaktır³⁷⁷. Bireysel olarak edinilen bilgiler, işgörenlerin tümüne dağıtıldığında, bu bilgiler yorumlanıp uygulandığında ve bilgi bankasında saklandığında bilginin etkisi artacaktır³⁷⁸.

Örgütsel öğrenme konaklama işletmeleri çalışanları için kişisel gelişim, yaratıcılık, işi daha iyi yapma, kaliteyi artırma ve başarılı olma şansı vermektedir. Bu olumlu gelişmelerin işgörenin iş doyumuna katkısı göz ardı edilemez. Konaklama işletmelerinde işgörenin iş doyumunun artması en çok arzu edilen bir durumdur. İş doyumunu yüksek olan işgörenin bağlılığının artacağı aynı zamanda, işten ayrılma eğiliminin de düşeceği literatürde desteklenmektedir^{379,380}.

Örgütsel öğrenmenin işletmeler açısından çok sayıda olumlu sonucu varken, literatürde örgütsel öğrenme konusunda konaklama işletmeleri açısından yapılmış çalışma sayısı ise oldukça azdır (1.1.5.'de incelendiği gibi).

Bu çalışmanın amacı, örgütsel öğrenmenin iş tutumlarını ve örgütsel sapmayı ne ölçüde etkilediğini ortaya koymak olduğundan, örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılık, iş doyumunu, işten ayrılma eğilimi ve örgütsel sapma üzerindeki etkileri ele alınmıştır.

İş tutumları, işgörenlerin çalıştıkları işletmeler hakkındaki duygu, düşünce ve inançlarından oluşmaktadır. Literatürde iş tutumları genel olarak örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve işten ayrılma eğilimi olarak ele alınmıştır^{381,382,383}. Konaklama işletmeleri açısından da önemli tutumlar olduğu için bu çalışmada da iş tutumları, örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve işten ayrılma eğilimi olarak ele alınmıştır.

Nitelikli işgörenlerin bulunması, işletmeye bağlılıklarının sağlanması ve verimliliği yöneticilerin en önemli görevlerindedir. Konaklama işletmelerinin en önemli sorunlarının başında işgören devri gelmektedir³⁸⁴. İşgören devri konaklama

³⁷⁷ Senge, ss.17-22.

³⁷⁸ Huber, ss. 89-101.

³⁷⁹ Lambert, Lynne ve Barton., s.233.

³⁸⁰ Davis, s.99.

³⁸¹ Çekmecelioğlu, s.153.

³⁸² Tett ve Meyer, s.259.

³⁸³ Judge, Scott ve Ilies., s. 126.

³⁸⁴ Birdir, s. 143.

işletmelerinin eğitim maliyetlerini arttırdığı gibi müşteri memnuniyetini de düşürmektedir.

Yöneticilerin başarısı ve işletmelerin uzun süre yaşamını sürdürebilmesi işgörenlerin doyumuna bağlıdır³⁸⁵. İş doyumunu verimlilik ve etkinlik için ortam hazırlar. İş doyumsuzluğu olan işletmelerde sık sık sorunlar ortaya çıkar. Yoğunlukla bu işletmeler başarılı olamaz ve hayatını sürdüremez. İş doyumunu işgöreni işletmeye bağlar, işten ayrılma isteğini azaltır, performansı artırır. Tüm bu faydaları işletmeler için çok önemlidir.

Örgütsel bağlılığın sağlanması işletmelerin eğitim harcamaları, tazminatlar, oryantasyon, yeni personel bulma gibi maliyetlerini düşürmektedir³⁸⁶. İşten ayrılma eğiliminin işletmeler, genel ekonomi ve çalışanlar açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. İşletmeler için yeni eleman bulma, eğitime, uyum sağlama, iş kazaları gibi maliyetleri olmaktadır, genel ekonomiye de iş kaybı, üretim kaybı olarak yansımakta. İşgörenler açısından da, gelirinde düzensizlik, psikolojik sorunlar, ailevi sorunlar, işe özel kazanımların boşa gitmesi, yeni işe uyum, yeni eğitim gibi maliyetleri bulunmaktadır. Konaklama işletmelerinin hizmet üreten işletmeler olması, nitelikli iş görenlerin işletmede tutulmasının önemini daha da arttırmaktadır.

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin üretim ve sunum mekanlarının müşterilerle aynı olması, işgören müşteri ilişkisinin çok yoğun olması, insanın insana hizmeti ve müşterinin psikolojik tatmin satın aldığı göz önünde tutulursa, işgörenlerin sapma davranışının önemi kavranacaktır.

İşyeri sapma davranışlarının, işletmelerde performansı düşürmek, mağdurlara ödenen tazminatlar, sigorta primlerinin artması, işletmenin bozulan imajı, sürekli müşterilerin kaybı gibi maliyetleri bulunmaktayken, işi bırakma eğilimini arttıracak da düşünülmektedir³⁸⁷. Örgütlerin, değişen çevreye uyum sağlamasındaki en önemli anahtarlardan biri olan örgütsel öğrenmenin, konaklama işletmelerinde iş tutumları ve örgütsel sapma üzerinde olumlu etkileri olduğu düşünülmektedir.

³⁸⁵ Akıncı, s. 7.

³⁸⁶ Meyer ve diğ., s.35.

³⁸⁷ Bennett ve Robinson, s.261.

Literatür taramasında³⁸⁸, çalışmanın önceki bölümlerinde 1.1.5., 1.2.5. ve 2.4.5. 'de de ayrıntılı olarak değinildiği gibi, örgütsel öğrenme ile örgütsel sapma ve işi bırakma eğilimi ilişkisine yönelik yeterli ampirik çalışma bulunmamaktadır. Bu konularla ilgili bir modelleme çalışması yapılmadığı da saptanmıştır. Konaklama işletmelerinin hizmet üreten işletmeler olması, iş gören tutumlarının müşteri memnuniyeti üzerindeki doğrudan etkisi ve konaklama işletmelerindeki yüksek işgören devri bu çalışmayı yönlendirmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Örgütsel öğrenme, örgütsel sapma ve iş tutumları arasındaki ilişkiler incelenirken, turizm işletme belgeli beş yıldızlı konaklama işletmeleri kapsama dahil edilmiştir. Örgütsel öğrenme uygulmasının daha çok büyük ölçekli konaklama işletmelerinde uygulanabileceği öngörülmüştür.

Çalışma, sezon yoğunluğu yüksek ve son dönemlerde oldukça fazla isminden söz ettiren bir destinasyon olan Çeşme'de gerçekleştirilmiştir. Çeşme, sezonu kısa, her şey dahil sisteminin uygulanmadığı ve fiyat düzeyi yüksek olan özellikli bir destinasyondur. Bunun yanında, Çeşme'nin görev yaptığı yer olmasıyla duyduğum sosyal sorumluluk ve yönetimden kaynaklanan yönlendirme nedeniyle çalışma alanı olarak seçimde rol oynamıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada ilk olarak literatür taraması yapılmıştır. Literatür incelemesinden elde edilen ikincil veriler analiz edilmiştir. Çalışmada alan araştırması yöntemi kullanılmıştır. Alan araştırmasında literatürden elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan yapılandırılmış anket tekniği kullanılmıştır. Alan olarak Çeşme destinasyonu seçilmiştir.

Geçerliliği ve güvenilirliği önceden kanıtlanmış olan ölçeklerin, ülkemiz konaklama işletmeleri işgörenleri açısından nasıl algılandığını görmek için pilot test uygulanmıştır. Ülkeler arası kültür farklılıklarından ve sektörel farklılıklardan dolayı algı farklılıkları oluşabileceğinden, ifadeleri güçlendirmek ve daha anlaşılır duruma

³⁸⁸ Literatür taramasında; Science Direct, Proquest, Abi Inform, Emerald Journals, Ebrary veri tabanları, Yüksek Öğretim Kurulu Tez Merkezi, Ege Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek teknoloji Üniversitesi, Ekonomi Üniversitesi ve Yaşar Üniversitesi Kütüphanelerinden yararlanılmıştır.

getirmek gerekmektedir. Pilot test 100 anket üzerinde yapılmış, bazı ifadeler çıkarılmış bazıları da daha anlaşılır duruma getirilmiştir.

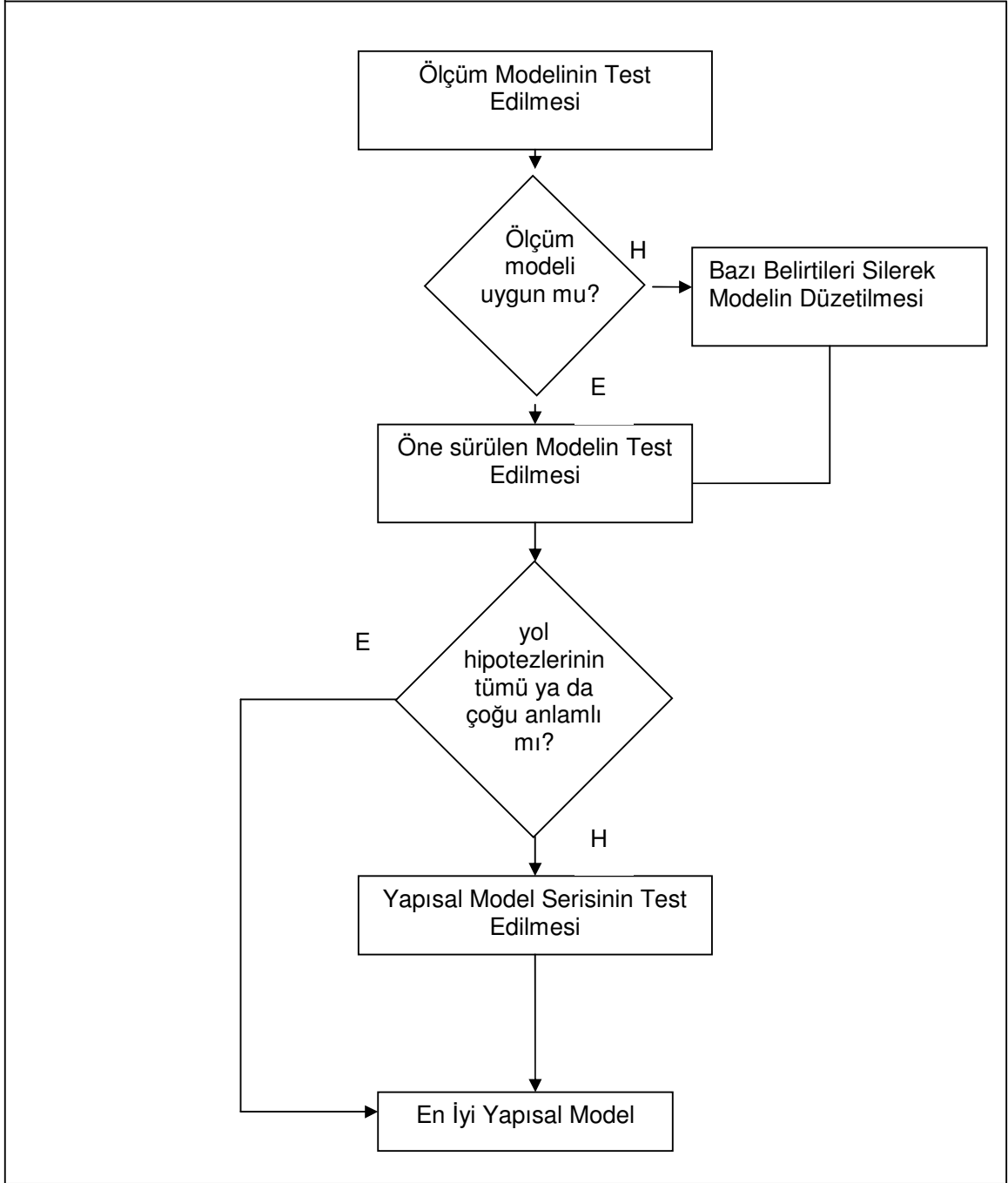
Toplanan verilere, öncelikle tanımlayıcı istatistikler uygulanmış, hipotez testleri yapılmış, veriler çok değişkenli istatistik yöntemlerinden Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equation Modelling) çerçevesinde analiz edilmiştir.

Yapısal eşitlik modeli uygulamalarının, sosyal bilimlerde kullanma sıklığı gittikçe artmaktadır. Yapısal eşitlik modeli, içerisinde faktör analizlerini, yol analizini barındıran çoklu istatistik metodudur³⁸⁹.

Yapısal Eşitlik Modeli, araştırmacı tarafından teorik temel çerçevesinde değişkenler arasında belirlenmiş olan ilişki örüntülerinin verilerle doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymaktadır.

³⁸⁹ Eddie W.L. Cheng. "SEM Being more Effective than Multiple Regression in Parsimonious Model Testing for Management Development Research", **Journal of Management**, Cilt:20, Sayı:7, 2001, s.650.

Şekil 15: Yapısal Eşitlik Modeli Akış Çizelgesi



Kaynak: Cheng, s.652'den uyarlanmıştır.

Şekil 15'de verilen yapısal eşitlik modeli akış çizelgesine göre, önce ölçekler test edilmektedir. Ölçekler geçerli ve güvenilir değiller ise, gözden geçirilmeli ve kabul edilebilir sınırlara geliştirilmelidirler. Ölçekler geçerli ve güvenilir olduklarında, hipotez testlerine geçilir, hipotezler anlamlı olduğunda “en iyi yapısal modele ulaşılmış olacaktır. Örtük değişkenlerin yol analizlerinde anlamlı sonuçlar çıkmadığında yeni yapısal modeller üzerinde çalışılır. Yeni model önerileri eski modele dayanmalı ve literatürle desteklenmelidir. Yapısal eşitlik modeliyle en iyi yapısal modele ulaşılabacaktır.

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) bir konu ile ilgili yapısal teorinin çok değişkenli analizine hipotez testi yaklaşımı getiren istatistik metotlar dizisidir. Bu yapısal teori, bir çok değişken üzerinde gözlemlenen nedensel süreçleri göstermektedir. Çalışmadaki nedensel süreçler bir takım yapısal eşitlikler yardımıyla gösterilmektedir. Bu yapısal ilişkiler teorinin daha açık halde kavramsallaştırılması için resimlerle modellenmektedir³⁹⁰.

Diğer teknikler bağımlı ve bağımsız değişkenlerin tekli ilişkilerini analizde güçlüdürler, ancak davranışlarda tek bir bağımlı ve bağımsız değişken bulunmamaktadır. Bir bağımlı değişken başka bir bağımlılık ilişkisinde bağımsız değişken olabilmektedir³⁹¹. Yapısal eşitlik modeli bir çok değişken arasındaki ilişkiyi birlikte gösterebilmektedir.

Yapısal Eşitlik Modeli, çoklu regresyondan daha etkindir. Çoklu regresyon bir kerede bir ilişkiyi sınavabilmekten, YEM birçok değişken arasındaki ilişkiyi gösterebilmektedir.

Yapısal Eşitlik Modeli, birden fazla bağımlı, bağımsız ve ara değişkenin tek bir modele dahil edebilmesi nedeniyle bu çalışmada tercih edilmiştir. Analiz için LISREL 8.7 ve SPSS 13.0 istatistik programları kullanılmıştır.

3.3.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Çeşme'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin tümü oluşturmaktadır. Çeşme'de beş adet beş yıldızlı otel işletmesi

³⁹⁰ Deniz Küçükusta. “Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesine Etkisi”, **Doktora Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007, s. 138.

³⁹¹ Cheng, 2001, s.650.

bulunmaktadır³⁹². Otellerin insan kaynakları yöneticileriyle yapılan ön görüşmede her bir işletmede çalışan işgören sayıları saptanmıştır. Sezon içinde Çeşme'de beş yıldızlı otel işletmelerinde toplam beş yüz işgörenin çalıştığı belirlenmiştir. Çalışmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Önce 100 anket üzerinde pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma sonuçlarına göre ölçekler tekrar değerlendirilmiş, sonra anketler evrenin tümüne ulaştırılmıştır.

Dağıtılan anketlerin geri dönüş oranı %50'dir. Geri dönen anket sayısı 250'dir. Bu sayı, Sekaran'a göre örnekleme temsil etmesi bakımından kabul edilebilir sınırlar içindedir³⁹³. Aynı zamanda anket sayısı, araştırmanın yöntemi olan yapısal eşitlik modellemesi açısından da önerilen büyüklüktedir³⁹⁴.

3.3.2. Anketin Oluşturulması ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan ankette yedi bölüm bulunmaktadır. Anketin girişinde, çalışmanın amacı, toplanan verilerin etik sınırlar içinde kullanılacağı, araştırmacının bağlı olduğu kurum belirtilmiştir. Birinci bölümde, örgütsel öğrenmeyi ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. İkinci bölümde örgütsel bağlılığa, üçüncü bölümde örgütsel sapmanın bireyin kendisine yönelik olan ifadeleri, dördüncü bölümde iş doyumuna, beşinci bölümde işi bırakma eğilimine, altıncı bölümde ise örgütsel sapmanın bireyin iş arkadaşlarına yönelik ifadeler bulunmaktadır. Anketin son bölümünde ise demografik sorulara yer verilmiştir.

Anketin ilk altı bölümünde aralık ölçeği, son bölümde ise belirli niteliklere göre gruplara ayıran sınıflama ve oranlı ölçekler kullanılmıştır. Katılımcıların tutumlarını ölçmek amacıyla 5'li zaman ölçeği ve 5'li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçüm araçlarına aşağıda yer verilmektedir.

3.3.2.1. Örgütsel Öğrenme Ölçeği

Örgütsel öğrenme, Marsick ve Watkins tarafından 1997'de geliştirilen "Öğrenen Örgüt Boyutları Anketi" ölçüm aracından uyarlanarak hazırlanmıştır³⁹⁵.

³⁹² Çeşme Turizm Danışma Bürosu

³⁹³ Uma Sekaran. **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, 3rd Ed, Wiley and Sons, USA, 2000, s. 252.

³⁹⁴ Joseph Hair ve diğ. **Multivariate Data Analysis**, 6. Basım, Prentice Hall, New Jersey, 2006, s 605.

³⁹⁵ Victoria J. Marsick ve Karen E. Watkins. "Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organizations Questionnaire", **Advances in Developing Human Resources**, Cilt:5, Sayı:2, 2003, ss.132-151.

Ölçek 43 ifadeden oluşmaktadır. Ancak daha sonraları 21 ifadeye indirilmiştir³⁹⁶. Ölçüm aracı örgütsel öğrenmeyi yedi boyutta incelenmektedir. Ölçekte her bir boyut için üçer ifade bulunmaktadır.

Bu boyutlar şunlardır³⁹⁷:

- Sürekli öğrenme fırsatı oluşturma,
- Araştırma ve diyalogu destekleme,
- İşbirliği ve takım çalışmasını destekleme,
- Öğrenmeyi gerçekleştirme ve paylaşma sistemini oluşturma,
- İşgörenleri ortak vizyona yönlendirme,
- Örgütünle çevresi arasında bağ kurma,
- Öğrenme için stratejik liderlik sağlama

Örgütsel öğrenme ölçeğinde 5'li zaman ölçeği (1=Asla, 2=Nadiren, 3=Ara sıra, 4= Çoğu zaman, 5=Her zaman) kullanılmıştır. Katılımcıların ifadelerle karşılaştırma sıklıklarına göre karşılaştırma yapılmıştır.

Ölçek bir çok ampirik çalışmalarda geçerli ve güvenilir bulunmuştur (Egan, Yang ve Bartlett, 2004: 288).

3.3.2.2. Örgütsel Sapma Ölçeği

Örgütsel sapmayı ölçmede Bennett ve Robinson'un geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır. Ölçek iki boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar³⁹⁸:

- Örgütsel düzey
- Bireyler arası düzey

Ölçeğin aslında, örgütsel boyut için 12 ifade, bireyler arası boyut için 7 ifade olmak üzere toplam 19 ifade bulunmaktadır. Pilot çalışma sonrasında, anketteki soru sayısını azaltmak için benzer ifadeler birleştirilmiş, anlaşılmayan ifadeler

³⁹⁶ Balyin Yang. "Identifying Valid and Reliable Measures for Dimensions of a Learning Culture", **Advances in Developing Human Resources**, Cilt:3, Sayı:2, 2003, s.152.

³⁹⁷ Marsick ve Watkins, ss.132-151.

³⁹⁸ Rebecca Bennett ve Sandra L. Robinson. "The Past, Present, and Future of Workplace Deviance Research" Greenberg J.S. Editör. **Organizational Behavior: The State of the Science**, Lawrence Erlbaum Associate, USA: 2003, s.247.

çıkarılmıştır. Kullanılan ankette, örgütsel sapma ölçeğinde, örgüt boyutunda 8 ifade, bireyler arası boyutunda ise 7 ifade ile toplam 15 ifade bulunmaktadır.

Örgütsel sapma da, örgütsel öğrenmedeki gibi 5'li zaman ölçeği (1=Asla, 2=Nadiren, 3=Ara sıra, 4= Çoğu zaman, 5=Her zaman) kullanılmıştır. Katılımcıların ifadelerle karşılaşma sıklıklarına göre karşılaştırma yapılmıştır.

Berry ve diğ. Bennett ve Robinson'un örgütsel sapma ölçeğinin sonuçlarına bağlı olarak, en fazla kullanılan örgütsel sapma ölçeği olduğunu belirtmişlerdir³⁹⁹. Bu çalışmada iş yerinde örgütsel sapmanın varlığının araştırılmasında farklı bir yöntem uygulanmıştır. Kullanılan ölçek aslında kişisel değerlendirme olarak ele alınmaktadır. Ancak, ölçekte kullanılan ifadeler (işyeri kurallarına uymam yada iş arkadaşlarına kaba davranırım gibi) olumsuz ifadelerden oluşmaktadır. İşgörenlerin kendilerini değerlendirmelerinde yanlış davranabilecekleri görüşünden yola çıkarak, ölçek iki yönlü olarak ele alınmıştır. Anketin üçüncü bölümünde ifadeler bireyin kendisini değerlendirmesine yönelik (işyeri kurallarına uymam, gibi), altıncı bölümde ise iş arkadaşlarını değerlendirmeye yönelik olarak (iş arkadaşlarım işyeri kurallarına uymazlar, gibi) ele alınmıştır. Bu biçimde değerlendirmede, işgörenlerin kendilerini ve iş arkadaşlarını değerlendirmelerinde farklılık olup olmadığını ve işyeri sapma davranışlarının varlığının daha doğru ölçülebileceğini test edilmiş olacaktır.

3.3.2.3. İş Doyumu Ölçeği

Anketin dördüncü bölümünde, iş doyumunu ölçmede, Hackman ve Oldham'ın "İş Tanımlama Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar⁴⁰⁰;

- Ücret
- İş güvenliği
- Sosyal etkileşim
- Gelişim fırsatları
- Denetim

³⁹⁹ Christopher M. Berry, Deniz S. Ones ve Paul R. Sackett. "Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:92, Sayı:2, 2007, s.411.

⁴⁰⁰ David L. Wright. "The Effect of Organizational and Individual Learning on job Satisfaction and Organizational Commitment", **Doktora Tezi**, ABD, College of Administration and Business Louisiana Tech University, 1997, s.95.

İş tanımlama ölçeğinde 14 ifade bulunmaktadır. Ölçüm aracında, örgütsel bağlılık ölçeğindeki gibi 5'li likert tutum ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Katılımcıların ifadelerle katılma durumlarına göre karşılaştırma yapılmıştır.

Lee-Ross otel işgörenlerinin iş doyumunda Hackman ve Oldham'ın iş tanımlama ölçeğinin geçerli bir ölçek olduğunu belirtmiştir⁴⁰¹.

3.3.2.4.Örgütsel Bağlılık Ölçeği

İşgörenlerin örgüte bağlılık düzeylerini ölçmede Allen ve Meyer'in geliştirdikleri, üç boyutlu örgüte bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu boyutlar:

- Duygusal bağlılık
- Devam bağlılığı
- Normatif bağlılık

Allen ve Meyer'in ilk ölçüm aracında her bir boyut için 8 ifade yer almakta ve toplam 24 ifadeden oluşmaktaydı. Ancak bu çalışmada, ölçek 2001 yılında Meyer ve Herscovitch'in geliştirdiği biçimde kullanılmıştır⁴⁰². Ölçekte her bir boyut için 2 ifade bulunmakta, toplam 6 sorudan oluşmaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde 5'li likert tutum ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Katılımcıların ifadelerle katılma durumlarına göre karşılaştırma yapılmıştır.

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık ölçekleri ampirik çalışmalarda en çok kullanılan ölçektir^{403,404}.

⁴⁰¹ Darren Lee-Ross,. "The Reliability and Rationale of Hackman and Oldham's Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Model Among Seasonal Hotel Workers", **Hospitality Management**, Sayı:17, 1998, s.391.

⁴⁰² John P. Meyer ve Lynne Herscovitch. "Commitment in the Work Place Toward a General Model", **Human Resource Management Review**, Sayı:11, 2001, ss.320.

⁴⁰³ Hatice Güçlü. "Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", **Doktora Tezi**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2006, s.89.

⁴⁰⁴ BAYSAL, Ayşe Can ve Mahmut Paksoy. "Mesleğe ve Örgüte Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli" **6. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 1998, s.7.

3.3.2.5.İşİ Bırakma Eğilimi Ölçeği

İşİ bırakma eğilimi ölçeği Wayne, Shore ve Linden tarafından geliştirilmiştir⁴⁰⁵. Ölçek beş ifadeden oluşmaktadır. Ölçüm aracında, örgütsel bağlılık ölçeğindeki gibi 5'li likert tutum ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma bulgularından ilk olarak sayısal ve yüzdesele dağılım sonuçları yer almaktadır. Daha sonra, güvenilirlik ve geçerlik, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, hipotezler ve hipotez testleri, modelin tanımlanması ve testlerinin sonuçlarına yer verilecektir.

3.4.1. Sayısal ve Yüzdesele Dağılım

Çeşme'de beş yıldızlı otellerin çalışanlarına toplam 500 adet anket dağıtılmış, geriye 250 anket dönmüştür. Buna göre anket geri dönüşüm oranı %50'dir. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 13.0 programı ile analiz edilmiş, analiz sonuçlarına göre de Tablo 4 oluşturulmuştur.

⁴⁰⁵ S.J. Wayne, L.M Shore ve R.C. Linden. "Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective", **Academy of Management Journal**, Sayı:40, 1997, ss.82-111.

Tablo 4: Sayısal ve Yüzdesel Dağılım Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)
YAŞ		
30 ve altı	46	18,4
31-40	154	61,6
41 ve üzeri	50	20,0
Toplam	250	100
CİNSİYET		
Kadın	91	36,4
Erkek	159	63,6
Toplam	250	100
EĞİTİM		
İlköğretim	41	16,4
Lise	122	48,8
Üniversite	87	34,8
Toplam	250	100
MEDENİ DURUM		
Evli	56	22,4
Bekâr	194	77,6
Toplam	250	100
MESLEKTE ÇALIŞMA YILI		
1 yıldan az	37	14,8
1-3 yıl	76	30,4
4-6 yıl	68	27,2
7-9 yıl	33	13,2
10 yıldan fazla	36	14,4
Toplam	250	100

Tablo 4'de katılımcıların profili yer almaktadır. Katılımcılar yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve meslekte çalışma yıllarına göre incelenmişlerdir. Tablo 4'de katılımcılar yaşlarına göre incelendiğinde, ankete katılan 250 kişiden, 46'sının 30 ve altı yaşlarda, 154'ünün 31-40 yaş arasında, 50 kişinin 41 ve üzeri yaşlarda olduğu görülmüştür. Katılımcıların %61'inin 31-40 yaş arasındadır.

Katılan 205 işgörenin 91'i kadın, 159'u erkektir. Ankete katılanlardan %63 ile erkeklerin çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların eğitim durumu incelendiğinde, %16'sı ilköğretim, % 48'i lise, %34'ünün ise üniversite mezunu oldukları belirlenmiştir. Çeşme'de beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin büyük çoğunluğu lise ve üzeri eğitim almışlardır.

Katılanların medeni durumlarına bakıldığında, %22'sinin evli, % 77'sinin bekar olduğu belirlenmiştir. Yaşla birlikte ele alındığında, sektörde evlilik oranının düşük olduğu söylenebilir.

Meslekte çalışma yılında, katılan 250 işgörenin 37'sinin 1 yıldan az, 76'sının 1-3 yıl arası, 68'inin 4-6 yıl arası, 33'ünün 7-9 yıl arası ve 36'sının da 10 yıldan uzun süredir bu meslekte çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların meslekte çalışma yıllarının yüzdesel dağılımları birbirine yakındır.

3.4.2. Güvenirlik

Güvenirlik ölçekteki bütün soruların birbirleri ile tutarlılığının ifadesidir. Güvenirlik, araştırmada kullanılan ölçeğin yere ve zamana göre değişiklik göstermemesidir.

Güvenilirlikten söz edilebilmesi için, araştırma ölçütünün tutarlı ve istikrarlı olması, başka bir deyişle sonuçlarının tahmin edilebilir ve kesin olması gerekmektedir. Sosyal bilimlerde araştırmacının %100 kesin sonuçlara ulaşması bazı etkenlerden dolayı mümkün olmamaktadır.

Bu nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir^{406,407};

- Soruların ifadelerindeki eksiklikler,
- Fiziksel ortamdaki değişiklikler,
- Yaklaşım farklılıkları,
- Araştırmacı-katılımcı arasındaki etkileşim ve
- Yöntemin güncelliğini yitirmesi gibi.

Güvenirliğin sınanması için birkaç test ya da sınamaya prosedürü bulunmaktadır. Homojen testlerin güvenilirliğinin değerlendirilmesinde kullanılacak iç uyum testleri adı verilen bir dizi test bulunmaktadır. Homojen testler, tüm ölçümlerin ya da soruların aynı temel konunun araştırılmasına ya da ölçülmesine çalışıldığı araçlardır. Birden fazla konunun ölçülmesine yönelik testlerin ya da araştırmaların güvenilirliği test yönteminin zaman içinde dengeli olup olmadığını araştıran sınamaya-yeniden sınamaya yöntemleri ile değerlendirilmektedir⁴⁰⁸.

İç uyum güvenilirliğinin sınanması için en sık kullanılan yöntem ise, "Cronbach'ın Alfa Katsayısı" dır. Cronbach'ın Alfa Katsayısı, istatistik temelleri tutarlı ve tüm sorular dikkate alınarak hesaplandığından genel güvenilirlik yapısını diğer katsayılara göre en iyi yansıtan katsayı özelliğini taşımaktadır⁴⁰⁹.

Cronbach'ın Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan maddelerin homojen yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırmaktadır. Ağırlıklı standart değişim oranlanmasıdır ve bir ölçekteki k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilmektedir. Katsayı 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve katsayının negatif çıkması, sorular arasındaki korelasyonun negatif olduğu anlamına gelmektedir ve bu durum güvenilirlik modelinin bozulmasına neden olmaktadır.

⁴⁰⁶ R Kumar. **Research Methodology**, Sage Publications, London, 2005, s.138.

⁴⁰⁷ Özkan Tütüncü. **Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001, s.80.

⁴⁰⁸ Tütüncü, s.80.

⁴⁰⁹ Kazım Özdamar. **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi I**, Anadolu Üniversitesi Yayınları: 1001, Eskişehir, 1997, s.492.

Alfa (α) katsayısına bağılı olarak ölçeğin güvenirliliği şu şekilde yorumlanmaktadır^{410,411}.

- $.00 \leq \alpha < .40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $.40 \leq \alpha < .60$ ise ölçeğin güvenirliliği düşük,
- $.60 \leq \alpha < .80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach'ın Alfa Katsayıları Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5: Güvenirlik Tablosu

Ölçek	Cronbach'ın Alfa Katsayısı (α)
Örgütsel Öğrenme	.934
Örgütsel Bağlılık	.809
İş Doyumu	.904
İşten Ayrılma Eğilimi	.723
Örgütsel Sapma	.937
Genel	.870

Tablo 5 incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir sınırlar içerisinde oldukları görülmektedir. Örgütsel öğrenme, iş doyumu ve örgütsel sapma ölçekleri yüksek derecede güvenilir bulunmuşlardır. Cronbach'ın Alfa Katsayıları testi tüm ölçeklere birlikte uygulandığında katsayı .870 olarak belirlenmiştir. Buna göre araştırmada kullanılan ölçek oldukça güvenilir kabul edilebilir, ayrıca sosyal bilimler araştırmaları için kabul edilen alfa değeri olan .80'in düzeyinin üzerinde gerçekleşmiştir⁴¹².

⁴¹⁰ Jum C. Nunnally. **Psychometric Theory**, McGraw Hill, New York, 1967, s.248.

⁴¹¹ (aktaran) Küçükusta, s.146.

⁴¹² Nunnally, s.248.

3.4.3. Geçerlik

Geçerlik, araştırma sonuçlarının doğruluğu ile ilgilidir. Kullanılan ölçeğin, benzer gruplarda benzer sonuçlar üretmesi durumunda dış geçerlik, araştırmacının ölçmek istediği veriyi, kullandığı ölçekle ölçebildiğini göstermesi durumunda iç geçerlik sağlanmış olacaktır⁴¹³.

Bir ölçek, ölçmesi beklenen konuyu ve yalnızca onu ölçtüğü ölçüde geçerli kabul edilmektedir. Ölçeğin geçerli olabilmesi için, yanıtları başka yöne götürebilecek, taraflılık, yetersiz örneklem, yanlış sözcük kullanımı, verileri yanlış okunması, görüşmenin iyi yönetilememesi ya da sonuçların doğru yorumlanamaması gibi sistematik etkilerden arındırılmış olması gerekmektedir⁴¹⁴.

Ölçeğin geçerliliğinin değerlendirilmesi konusunda özellikle iki tür geçerlilik üzerinde durulmaktadır. İçerik geçerliği; bir ölçme aracının geçerliği, ölçme aracını oluşturan ifadelerin içeriğinin, ölçülmesi amaçlanan özellikleri doğru olarak temsil edip etmediği ortaya konarak ispatlanabilmektedir. Bu kanıtlama çalışması, kişilik duygular ve davranışlarla ilgili teorileri ve konuyla ilgili uzmanların yorumlarını temel almaktadır⁴¹⁵.

Yapı geçerliği, ölçme aracının ölçtüğünü iddia ettiği teorik yapıyı ölçtüğünün ispatlanmasını içermektedir. Yapı geçerliliği faktör analizi ve madde analizi ile yapılmaktadır. Faktör analizinde, ölçme aracını oluşturan ifadelerin kendi aralarında nasıl kümelendikleri belirlenir. Elde edilen her bir faktörün bir teorik yapıyı temsil ettiği düşünülür. Madde analizinde ise, ölçme aracını oluşturan ifadelerin ölçme aracının toplam puanına katkısı, böylece de ölçme aracının bütünüyle ilişkisinin derecesi belirlenir.

Bu çalışmada kullanılan ölçekler, önceki bölümlerde açıklandığı gibi, daha önceki çalışmalarda geçerliliğini ve güvenilirliğini kanıtlamış ölçeklerdir. Bu nedenle içerik geçerliliği kanıtlamış olduğu kabul edilebilir. Ancak bu ölçekler yabancı kültürlerde test edildiğinden başka bir kültürde uygulanmadan önce özellikle yapı geçerliliği yönünde test edilmişlerdir. Araştırmada kullanılan ölçeklere açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

⁴¹³ Atıla Yüksel ve Fisun Yüksel. **Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2004, s.15.

⁴¹⁴ Tütüncü, s. 78.

⁴¹⁵ Sekaran, s.151.

3.4.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi, çok değişkenli bir istatistik tekniği olarak, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getirmekte ve yaygın olarak kullanılmaktadır⁴¹⁶.

Doğrulayıcı faktör analizinin daha doğru sonuçlar verebilmesi için doğrulayıcı faktör analizinden önce açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Modeli oluşturan beş ayrı yapıya ayrı ayrı açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör yapısını belirlemek için, faktörlerin elde edilmesinde en yaygın olarak kullanılan temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Veri setinin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesinde üç yöntem kullanılmaktadır⁴¹⁷;

- Tüm değişkenler için korelasyon matrisinin kullanılması: Burada amaç, değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının incelenmesidir. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının incelenmesidir. Değişkenler arasındaki korelasyon ne kadar yüksek ise, değişkenlerin ortak faktörler oluşturma olasılıkları da o kadar yüksek olmaktadır.
- Bartlett Testi: Korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğu olasılığını test etmektedir.
- Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü: Gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. Bu oranın 0.5'in üzerinde olması beklenmektedir. Oran büyüdükçe, veri seti faktör analizi yapmak için daha uygun duruma gelmektedir.

⁴¹⁶ Hair, s.90.

⁴¹⁷ A.S. Albayrak ve diğ. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti. Ankara, 2005, s.321.

KMO değerlerine bağlı olarak şu şekilde yorumlanmaktadır⁴¹⁸;

- $KMO < 0.50$ ise kabul edilemez,
- $0.50 \leq KMO < 0.60$ ise zayıf,
- $0.60 \leq KMO < 0.70$ ise orta,
- $0.70 \leq KMO < 0.80$ ise iyi,
- $0.80 \leq KMO < 0.90$ ise çok iyi,
- $0.90 \leq KMO$ ise mükemmeldir.

Faktör analizinde, aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin yer aldıkları faktör yükleri dikkate alınır. Faktör yükü, değişkenlerin ilgili faktörde yer alan diğer değişkenlerle birlikte aynı faktörü ne derecede ölçtüğünü ifade eden bir göstergedir. Faktör analizinde, değişkenlere ait yüklerin⁴¹⁹;

- $\pm 0,30 <$ faktör yükü ise kabul edilebilen en alt düzey,
- $\pm 0,40 <$ faktör yükü ise tercih edilen bir değer,
- $\pm 0,50 \leq$ faktör yükü ise en önemli göstergedir.

Araştırmada değişkenler, varimaks Rotasyon'lu temel bileşenler analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen veriler her değişken için ayrı ayrı incelenecektir.

3.4.3.1.1. Örgütsel Öğrenme Değişkenine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi

Örgütsel öğrenme ölçeğinde 19 ifade yer almaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda Bartlett Testi sonucu 2145,284 ve p anlamlılık değeri 0,001 olarak gerçekleşmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,943'dür. Test sonucu elde edilen değerler verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör yapısını belirlemek ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde etmek amacı ile temel bileşenler analizi ve varimaks rotasyonu teknikleri kullanılmış, özdeğer istatistiği 1 'den büyük olan ve faktör yükü 0,30'un üzerinde olan veriler dikkate alınmıştır.

⁴¹⁸ Hair ve diğ., s. 11.

⁴¹⁹ Hair ve diğ., s.114-115.

Tablo 6: Örgütsel Öğrenme Değişkenine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu

	Faktör Yüğü	Özdeğer	Ortalama	Açıklanan varyans %	F	α	p
Faktör: Örgütsel Öğrenme (OO)		8,103	3,651	50,646	8,060	.934	0,001
İşletmem, ortak çıkarlar için toplumla birlikte çalışır.	,787						
İşletmem, çalışanların yenilikleri denemesini destekler.	,778						
İşletmemde, liderler öğrenmek için sürekli olarak fırsat ararlar.	,772						
İşletmem, sorun çözerken çalışanların önerilerini söylemesini teşvik eder.	,748						
İşletmem, bilgilerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.	,735						
İşletmem, sistematik olarak performansımızı ölçer	,732						
İşletmem, eğitime harcanan kaynak ve zamanın sonuçlarını ölçer.	,728						
İşletmem, çalışanlarına kullandıkları malzemeler üzerinde denetim yetkisi verir.	,726						
Liderler faaliyetlerin işletmenin değerleriyle tutarlı olmasını sağlar.	,722						
Bölümler, yöneticilerin önerilerini uygulayacağına emindirler.	,712						
İşletmem, çalışanların global düşünmesini teşvik eder.	,701						
Liderler yönettikleri çalışanlara danışmanlık yaparlar.	,700						
İşletmem, çalışanların yetki kullanmasını teşvik eder.	,697						
Bölümler, topladığı yeni bilgilerle amaçlarını gözden geçirir.	,622						
Çalışanlar öğrenmeleri için teşvik edilirler.	,595						
Çalışanlar birbirlerini açık ve dürüst değerlendirirler.	,594						
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü = 0,943; Bartlett Test of Sphericity = 2145,284; Toplam farkın (Varyans) açıklama oranı : 50,646							

İfadelerden 3'ü ortak varyans değerlerinin 0.50'nin altında olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Ortak varyans bir değişkenin analizde yer alan diğer değişkenlerle paylaştığı varyans miktarıdır ve 0.50'nin altında, düşük ortak varyansa sahip olan değişkenler analizden çıkartılarak faktör analizi yeniden yapılabilir. Buna göre, 4 ifade analiz dışında tutulmuştur.

Verilere ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur. Faktör analizi tablosu incelendiğinde, verilerin tek boyutta toplandığı görülmektedir. Faktör örgütsel öğrenme (OO) olarak adlandırılmıştır. Faktörün özdeğeri 8,103 ve toplam varyansın tamamını açıklamaktadır. Faktöre katılımcılar ortalama değer olarak 3,651 vermişlerdir. Bir başka deyişle, işgörenler ile ilgili ifadelerle ara sıra ile çoğu zaman arasında bir sıklıkla işletmelerinde örgütsel öğrenmeyi sağlayan tutumların varlığını belirtmişlerdir. Örgütsel öğrenme parça güvenirliği .934'dür ve $p=0.001$ düzeyinde anlamlıdır.

3.4.3.1.2. Örgütsel Bağlılık Değişkenine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi

Örgütsel bağlılık ölçeğinde 6 ifade yer almaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda Bartlett Testi sonucu 534,501 ve p anlamlılık değeri 0,001 olarak gerçekleşmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,727'dur. Test sonucu elde edilen değerler verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 7: Örgütsel Bağlılık Değişkenine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu

	Faktör Yüğü	Özdeğer	Ortalama	Açıklanan varyans %	F	α	p
Faktör: Örgütsel Bağlılık (OB)		2,882	3,393	57,633	8,554	.809	0,001
Bu işletmenin bir ferdi olarak kalmak benim için önemlidir.	,844						
Çalışma yaşamımın geri kalanını bu işletmede geçirmek beni mutlu eder.	,831						
Şu anda bu işletmede çalışmaya ihtiyacım var.	,770						
Şu anda işletmeden ayrılırsam parasal sorunlar yaşarım.	,674						
Şimdi ayrılırsam işletmeyi zor durumda bırakacağımdan suçluluk duyarım.	,657						
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü = 0,727; Bartlett Test of Sphericity= 534,501 ; Toplam farkın (Varyans) açıklama oranı : 57,633							

Verilere ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 7'de sunulmuştur. İfadelerden 1'i ortak varyans değerlerinin 0.50'nin altında olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Faktör analizi tablosu incelendiğinde, verilerin tek boyutta toplandığı görülmektedir. Faktör örgütsel bağlılık (OB) olarak adlandırılmıştır. Faktörün özdeğeri 2,882 ve toplam varyansın tamamını açıklamaktadır. Faktöre katılımcılar ortalama değer olarak 3,393 vermişlerdir. İşgörenlerin bağlılığı ne katılıyorum ne katılmıyorum ile katılıyorum arasında gerçekleşmiştir. Örgütsel bağlılık parça güvenilirliği .809'dur ve p=0.001 düzeyinde anlamlıdır.

3.4.3.1.3. İş Doymu Değişkenine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi

İş doymu ölçeğinde 12 ifade yer almaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda Bartlett Testi sonucu 1258,288 ve p anlamlılık değeri 0,001 olarak gerçekleşmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,898'dir. Test sonucu elde edilen değerler verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 8: İş Doymu Değişkenine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu

	Faktör Yüğü	Özdeğer	Ortalama	Açıklanan varyans %i	F	α	p
Faktör: İş Doymu (ID)		5,135	3,643	57,054	9,693	.904	0,001
Yöneticinin desteğinden ve rehberliğinden memnunum.	,815						
Yöneticiden gördüğüm saygılı ve eşit muamelenin derecesinden memnunum.	,802						
İşime yönelik genel denetimin kalitesinden memnunum.	,798						
İş yaparken kazandığım kişisel gelişimden memnunum.	,781						
İşyerindeki yardımlaşma ortamından memnunum.	,759						
İş arkadaşlarımla yaratılan kaynaşma ortamından memnunum.	,735						
Çalışmalarımnda, düşünme ve uygulama özgürlüğümünden memnunum.	,732						
İşteki rekabetten memnunum.	,701						
Sahip olduğum iş güvencesinden memnunum.	,662						
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü = 0,898 ; Bartlett Test of Sphericity= 1258,288 ; Toplam farkın (Varyans) açıklama oranı : 57,054							

Verilere ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 8'de sunulmuştur. İfadelerden 3'ü ortak varyans değerlerinin 0.50'nin altında olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Faktör analizi tablosu incelendiğinde, verilerin tek boyutta toplandığı görülmektedir. Faktör iş doymu (ID) olarak adlandırılmıştır. Faktörün özdeğeri 5,135 ve toplam varyansın tamamını açıklamaktadır. Faktöre katılımcılar ortalama değer olarak 3,643 vermişlerdir. İşgörenlerin doymu ne katılıyorum ne katılmıyorum

ile katılıyorum arasında gerçekleşmiştir. İş doyumunu parça güvenilirliği .904'dir ve $p=0.001$ düzeyinde anlamlıdır.

3.4.3.1.4. İşten Ayrılma Eğilimine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi

İşten ayrılma eğilimi ölçeğinde 5 ifade yer almaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda Bartlett Testi sonucu 208,296 ve p anlamlılık değeri 0,001 olarak gerçekleşmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,747'dur. Test sonucu elde edilen değerler verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 9: İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu

	Faktör Yüğü	Özdeğer	Ortalama	Açıklanan varyans %	F	α	p
Faktör: İşten Ayrılma Eğilimi (IAE)		2,226	2,265	55,652	26,404	.723	0,001
Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.	,799						
Dışarıda sürekli olarak başka bir iş arıyorum.	,793						
Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum	,776						
Gelecekte de bu işte çalışacağıma inanıyorum.	,597						
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü = 0,747 ; Bartlett Test of Sphericity= 208,296 ; Toplam farkın (Varyans) açıklama oranı : 55,652							

Verilere ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 9'da sunulmuştur. Faktör analizi tablosu incelendiğinde, verilerin tek boyutta toplandığı görülmektedir. İfadelerden 1'i ortak varyans değerlerinin 0.50'nin altında olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Faktör işten ayrılma eğilimi (IAE) olarak adlandırılmıştır. Faktörün özdeğeri 2,226 ve toplam varyansın tamamını açıklamaktadır. Faktöre katılımcılar ortalama değer olarak 2,265 vermişlerdir. İşgörenlerin işi bırakma eğilimlerinin düşük çıktığı görülmektedir. İşten ayrılma eğilimi parça güvenilirliği .723'dür ve $p=0.001$ düzeyinde anlamlıdır.

3.4.3.1.1. Örgütsel Sapma Değişkenine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi

Örgütsel sapma ölçeğinde 15 ifade yer almaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda Bartlett Testi sonucu 2191,908 ve p anlamlılık değeri 0,001 olarak gerçekleşmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,929'dur. Test sonucu elde edilen değerler verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 10: Örgütsel Sapma Değişkenine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi

	Faktör Yüğü	Özdeğer	Ortalama	Açıklanan varyans %	F	α	p
Faktör: Örgütsel Sapma (OS)		7,185	1,584	59,879	12,663	.937	0,001
İş arkadaşlarım işyerindeki arkadaşlarıyla kırıcı konuşur.	,848						
İş arkadaşlarım izinsiz olarak iş yerine geç gelir.	,842						
İş arkadaşlarım işyerindeki arkadaşlarını küçük düşürürler.	,829						
İş arkadaşlarım işyerindeki arkadaşlarına kaba davranır.	,822						
İş arkadaşlarım kasıtlı olarak yapabileceklerinden daha yavaş çalışır.	,813						
İş arkadaşlarım iş arkadaşlarıyla dalga geçer.	,801						
İş arkadaşlarım izinsiz olarak iş yerini erken terk eder.	,773						
İş arkadaşlarım çalışmak yerine hayal kurmaya daha çok zaman harcar.	,771						
İş arkadaşlarım çalışırken az çaba gösterir.	,762						
İş arkadaşlarım işyerindeki arkadaşlarına küfür eder.	,729						
İş arkadaşlarım İş yerinde dini yada etnik söylemlerde bulunur.	,659						
İş arkadaşlarım işyeri kurallarına uymazlar.	,594						
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü = 0,929 ; Bartlett Test of Sphericity= 2191,908 ; Toplam farkın (Varyans) açıklama oranı : 59,879							

İfadelerden 3'ü ortak varyans değerlerinin 0.50'nin altında olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Verilere ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 10'da

sunulmuştur. Faktör analizi tablosu incelendiğinde, verilerin tek boyutta toplandığı görülmektedir. Faktör örgütsel sapma (OS) olarak adlandırılmıştır. Faktörün özdeğeri 7,185 ve toplam varyansın tamamını açıklamaktadır. Faktöre katılımcılar ortalama değer olarak 1,584 vermişlerdir. İşgörenlerin sapma davranışlarının asla ile nadiren arasında olduğu görülmektedir. Örgütsel sapma parça güvenilirliği .937'dir ve $p=0.001$ düzeyinde anlamlıdır.

3.4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada 12 hipotez bulunmaktadır. Alternatif hipotezler aşağıda sıralanmıştır;

Hipotezler:

H₁ : Örgütsel öğrenme ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₂ : Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₃ : Örgütsel öğrenme ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₄ : Örgütsel öğrenme ile örgütsel sapma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₅ : İş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₆ : Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasında, iş doyumunun aracılık etkisi vardır.

H₇ : İş doyumunu ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₈ : Örgütsel öğrenme ile işten ayrılma eğilimi arasında, iş doyumunun aracılık etkisi vardır.

H₉ : Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₁₀ : İş doyumunu ile işten ayrılma eğilimi arasında, örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.

H₁₁ : Örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₂ : Örgütsel öğrenme ile işten ayrılma eğilimi arasında örgütsel sapmanın aracılık etkisi vardır.

Hipotezler LISREL 8.7 programı kullanılarak test edilmiştir.

3.4.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Araştırmanın temel amaçlarından biri olan örgütsel öğrenme, örgütsel sapma ve iş tutumları arasında bir model oluşturulmasıdır. Bu amaçla da değişkenler arasında yapısal eşitlik modellemesi (YEM) çalışması uygulanmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesi, birbirinden farklı , ancak aynı zamanda birbiriyle karşılıklı ilişki içerisindeki bir dizi regresyon eşitliğini, yapısal bir model üzerinden test edilmesine yardımcı olan bir analiz yöntemidir⁴²⁰. Yapısal eşitlik modelinin iki temel ögesi bulunmaktadır. Bunlardan ilki, ölçüm modeli, ikincisi de yapısal modeldir. Yapısal eşitlik modellerinde ölçüm modelleri, bağımlı ve bağımsız gözlenen değişken setlerinin her birine ait faktör yapısını gösteren doğrulayıcı faktör analizidir.

Model oluşturma, yapısal eşitlik modellemesinin temel kavramlarından biri olup, sağlam bir teorik temele dayanmalıdır. Kavramsal temel olmadan toplanan veriler hiçbir yön göstermeyecektir. YEM çalışmalarında önce toplanacak verilerin ne anlama geldiğini belirleyen kuramsal yapıya karar verilip, sonrasında bu düşüncenin gerçek veri tarafından ne kadar doğrulandığı test edilir⁴²¹.

Modelleme açısından yapısal eşitlik çalışmaları temel olarak üç türe ayrılmaktadır⁴²²

- **Doğrulayıcı Modelleme Stratejisi:** Bu tür modelleme çalışmalarında araştırmacının temel hedefi, çok net olarak belirlenmiş bir modelin veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını test etmektir. Ancak modelin veri tarafından doğrulanması, onun tamamıyla 'doğrulandığı' anlamına gelmez. Araştırmacı, söz konusu modelin, olası başka modellerin içinden doğrulanabilir bir model olduğunu varsayabilir. Sonuç olarak burada araştırmacının temel kaygısı, hedef alınan teorinin veri tarafından desteklenip desteklenmediğini yani ya hep ya hiç durumudur. Bu nedenle bu tür modellere 'tamamıyla doğrulayıcı' modeller de denir.

⁴²⁰ Ömer Faruk Şimşek. **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş**, Ekinoks, Ankara, 2007, s.2.

⁴²¹ Şimşek, s. 3.

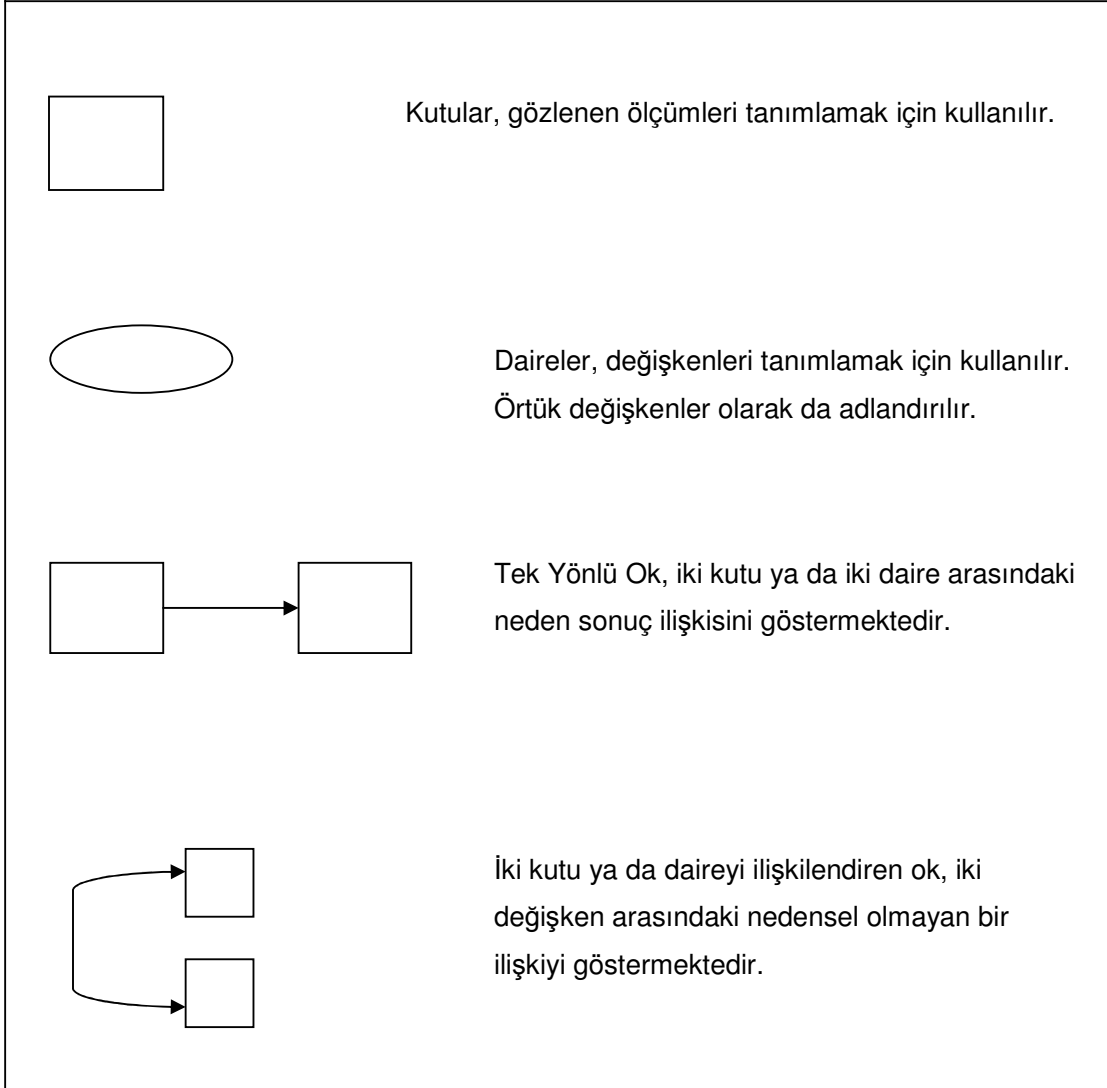
⁴²² Şimşek, s. 4.

- **Alternatif Modeller Stratejisi:** Bu tür çalışmalarda temel amaç, bir dizi değişken ele alındığında, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamada alternatif modeller arasından en çok hangisinin veri tarafından desteklendiğini belirlemektir.
- **Model Geliştirme Stratejisi:** Adından da anlaşılacağı üzere, bu tür çalışmaların temel amacı, bir dizi değişken arasındaki ilişkileri en iyi açıkladığı varsayılan bir modelin test edilmesi ve analiz sonuçlarına dayanarak, modelin geliştirilmesi yönünde iyileştirmeler yapılmasıdır.

Bir dizi değişken arasındaki ilişkilerin açıklanmasında, birden fazla modelin aynı düzeyde geçerli sonuçlar verebilmesinin olası olmasından dolayı, Bu modelleme stratejileri arasında literatürde en kabul göreni alternatif modeller stratejisidir⁴²³. Bu çalışmada da alternatif modeller stratejisi kullanılmıştır.

⁴²³ Şimşek, s. 4.

Şekil 16. Kullanılan Yol Modelleme Gösterimleri



Kaynak: Maruyama, s.58; aktaran Özdemir, s.188.

Yapısal eşitlik modellemesinde değişkenler gözlenen (observed) ve örtük (latent) değişkenler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Gözlenen değişkenler, doğrudan ölçülebilen değişkenlerdir. Şekil 16'da olduğu gibi modelde bir kare ya da dikdörtgen şeklinde gösterilmektedir. Örtük değişkenler ise, doğrudan ölçülemeyen ve birden fazla bileşenden oluştuğu düşünülen bileşke yapıdaki değişkenlerdir. Örtük değişkenler aynı zamanda gizil ya da ölçülemeyen değişkenler olarak adlandırılmaktadır. Nedensellik ilişkileri tek yönlü oklarla gösterilmektedir. Tek yönlü oklar, yordayıcı değişken ile yordanan değişken arasındaki ilişki anlamına

gelmektedir. Okların her biri regresyon katsayılarına karşılık gelen bir hipotez anlamına gelmektedir.

Bu çalışmada yapısal eşitlik modellemesinin kullanılma nedeni birden fazla bağımlı ve bağımsız değişkenin ya da ara değişkenin tek bir modele dahil edilebilmesindedir.

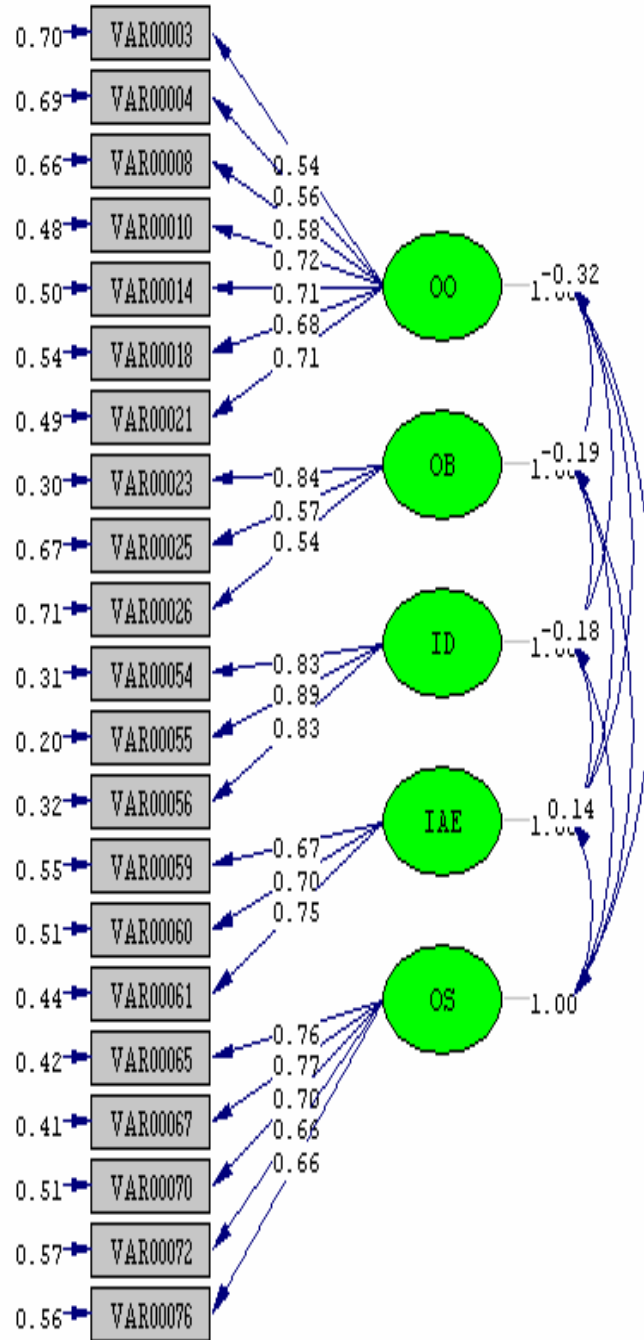
3.4.5.1. Önerilen Modele İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (Ölçme Modeli)

Literatür incelendiğinde, genellikle doğrulayıcı faktör analizinin, açıklayıcı faktör analizi çalışmalarından sonra yapıldığı görülmektedir. Yapısal eşitlik modellemesindeki faktör analizi çalışmalarının klasik faktör analizi çalışmalarından ayrıldığı nokta, ölçekteki maddelerden hangilerinin, hangi örtük değişkenin ögesi olacağına araştırmacı tarafından belirlenmesidir. Böylece her bir maddenin ilişkilendirilen değişkene ait faktör yükleri hesaplanır. Diğer değişkenlere olan faktör yükleri hesaplanmaz.

Şekil 17’de çalışmanın doğrulayıcı faktör analizi görülmektedir. Şemadaki tek yönlü okların her biri yol (path) anlamına gelmektedir ve analiz sonuçlarına göre her yolun katsayısının anlamlı olup olmadığına bakılmaktadır. Bu değerler, t değerlerinin hesaplanmasıyla belirlenmektedir. Ölçme modelindeki diğer bir unsur hata unsurudur ve Şekil 17’de şemanın solunda yer almaktadır. Her bir gözlenen değişkende örtük değişken tarafından açıklanamayan varyansını ifade etmektedir. Bu öge, her bir değişkende söz konusu ölçme modeliyle ilgili açıklanamayan bir özelliğin var olduğunu göstermektedir. Yapısal eşitlik modellemesinin avantajlarından biri de yapılardaki hataların ortadan kaldırılmasına olanak tanımasıdır⁴²⁴.

⁴²⁴ Şimşek, s.7.

Şekil 17: Ölçme Modeline İlişkin Şema ve Standardize Çözümleme Değerleri



Chi-Square=219.45, df=179, P-value=0.02120, RMSEA=0.030

Şekil 17'de görüldüğü gibi, örgütsel öğrenme (OO) değişkeni 7 ifade ile açıklanmakta, örgütsel bağlılık (OB) değişkeni, iş doyumu (ID) değişkeni ve işten ayrılma eğilimi (IAE) değişkeni 3'er ifade ile açıklanmakta, son olarak da örgütsel sapma (OS) değişkeni de 5 ifade ile açıklanmaktadır. Her bir örtük değişkenden gözlenen değişkenlere yol çizilmiştir. Yollar üzerinde değişkenleri açıklayan ifadelerin faktör yükleri bulunmaktadır.

Ölçme modelinde açıklayıcı faktör analizinden elde edilen değişkenler doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi çalışmasının sonucunda, anlamsız yollar ve uyum iyiliği değerlerini olumsuz yönde etkileyen ifadeler çıkarılarak, ölçüm modeli kabul edilebilir düzeye getirilmiştir.

Tablo 11: Ölçme Modeline İlişkin Değerler Tablosu

Örtük ve Gözlenen Değişkenler	Standardize Değerler	Standart Hatalar	t Değerleri	R ²
Örgütsel Öğrenme (OO)				
Çalışanlar öğrenmeleri için teşvik edilirler.	0.54	0,06	8.67	0.30
Çalışanlar birbirlerini açık ve dürüst değerlendirirler.	0.56	0.07	8.88	0.31
Bölümler, topladığı yeni bilgilerle amaçlarını gözden geçirirler.	0.58	0.07	9.34	0.34
İşletmem, sistematik olarak performansımızı ölçer.	0.72	0.07	12.26	0.52
İşletmem, çalışanlarına kullandıkları malzemeler üzerinde denetim yetkisi verir.	0.71	0.06	12.00	0.50
İşletmem, sistematik olarak performansımızı ölçer.	0.68	0.07	11.40	0.46
Liderler faaliyetlerin işletmenin değerleriyle tutarlı olmasını sağlar.	0.71	0.06	12.10	0.51
Örgütsel Bağlılık (OB)				
Bu işletmenin bir ferdi olarak kalmak benim için önemlidir.	0.84	0.07	13.11	0.70
Şu anda bu işletmede çalışmaya ihtiyacım var.	0.57	0.07	8.70	0.33
Şimdi ayrılırsam işletmeyi zor durumda bırakacağımdan suçluluk duyarım.	0.54	0.08	8.22	0.29
İş Doyumu (ID)				
Yöneticiden gördüğüm saygılı ve eşit muamelenin derecesinden memnunum.	0.83	0.06	15.39	0.69
Yöneticinin desteğinden ve rehberliğinden memnunum.	0.89	0.05	17.26	0.80
İşime yönelik genel denetimin kalitesinden memnunum.	0.83	0.06	15.37	0.68
İşten Ayrılma Eğilimi (IAE)				
Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum	0.67	0.07	10.24	0.45
Dışarıda sürekli olarak başka bir iş arıyorum.	0.72	0.07	10.73	0.49
Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.	0.75	0.06	11.59	0.56
Örgütsel Sapma (OS)				
İş arkadaşlarım çalışmak yerine hayal kurmaya daha çok zaman harcar.	0.76	0.05	13.16	0.58
İş arkadaşlarım izinsiz olarak iş yerini erken terk eder.	0.77	0.04	13.21	0.59
İş arkadaşlarım arkadaşlarıyla dalga geçer.	0.70	0.05	11.72	0.49
İş arkadaşlarım birbirlerine küfür eder.	0.68	0.05	10.78	0.43
İş arkadaşlarım İş yerinde dini ya da etnik söylemlerde bulunur.	0.66	0.04	10.94	0.44

Ölçme modeli ile ilgili veriler Tablo 11'de sunulmuştur. Tablo 11'de ölçme modelinin standardize değerleri, standart hataları, t değerleri ve açıklanan varyans (R^2) değerleri bulunmaktadır. Standardize değerlerin 1'in üzerinde olmaması gerekmektedir. t değerinin de en az 1,96 olması gerekmektedir. Tablo 11'de de görüldüğü gibi tüm değerler uygundur.

Ölçme modelinde tüm t değerlerinin yani tüm parametre değerlerinin anlamlı olması modelin doğru ya da kabul edilebilir bir model olarak kabul edilebilmesi için tek başına yeterli değildir. Ölçme modelinin bir bütün olarak kabul edilebilmesi için uyum iyiliği istatistiklerinin (Goodness-of-fit statistics) de istenen düzeyde olması gerekmektedir⁴²⁵.

Yapısal eşitlik modelinin uyum iyiliğini belirlemek için araştırmacılar subjektif uyum endekslerine güvenmektedir. Literatürde farklı tiplerde endeksler önerilmiş olsa da, hangisinin en iyisi olduğuna dair ortak bir karara varılamamıştır. Marcoulides ve Schumacher'e göre bu endekslerden en popülerleri incremental (artan) endekslerdir⁴²⁶. LISREL tarafından sağlanan en basit uygunluk endeksi Root Mean Squared Residual (RMR)'dir. RMR kapsanan ve gözlenen kovaryans matrisleri arasındaki tam farkın ortalamasının kareköküdür. Bu endeksin en düşük değeri 0'dır ve düşük değerler iyi bir uyumun işaretidir. Genelde 0.05'den düşük değerler veriye uyumun iyi olduğu yorumlanmaktadır. LISREL, RMSEA'yı (Root Mean Squared Error of Approximation-Yaklaşık Hatanın Ortalamasının Karekökü) da raporlandırmaktadır. RMSEA'nın 0.10'un altındaki değerleri verilerin iyi bir uyum verdiği, 0.05'in altındaki değerleri ise çok iyi bir uyumu gösterdiği şeklinde yorumlanmaktadır⁴²⁷.

Kelloway başlıca uyum iyiliği istatistiklerini şu şekilde özetlemiştir⁴²⁸:

- GFI (Goodness-of-fit index-iyi uyum endeksi) gözlenen varyansların tam farklarının toplamının oranına dayanmaktadır. GFI, 0 ve 1 arasında bir değer alabilmektedir ve 0.9'u geçen değerler verinin iyi bir uyum sağladığına işaret etmektedir.

⁴²⁵ Şimşek, s.7.

⁴²⁶ Özdemir, s.210.

⁴²⁷ Kelloway E. Kevin. **Using LISREL for Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide**, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1998, s.27.

⁴²⁸ Kelloway, s. 27; aktaran Dilek Uzun. "Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", **Doktora Tezi**, D.E.Ü.sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007, s.188.

- AGFI (Adjusted goodness-of-fit Index-Düzeltilmiş Uyum iyiliği Endeksi) GFI'yi modeldeki serbestlik derecelerine göre uyarlamaktadır. AGFI da aynı şekilde 0 ve 1 arasında değişiklik göstermektedir ve 0.9' dan daha yüksek değerler iyi bir uyum göstergesi olarak kabul edilmektedir.
- NFI (Normed Fit Index-Normlaştırılmış Uyum Endeksi) 0 ile 1 arasında değer almakta ve 0.90'nın üzerindeki değerler iyi bir uyumu göstermektedir. Normlaştırılmış uyum endeksi temel bağımsız model üzerindeki yüzdesel uyum gelişimidir.
- NNFI (Non-normed Fit Index-Normlaştırılmamış Uyum Endeksi) NFI ile aynı mantıkta çalışmakta ancak normlaştırılmış uyum endeksini modeldeki serbestlik derecesi sayısına uyarlamaktadır. NFI gibi 0 ve 1 arasında değer almaktadır. Yüksek NNFI daha iyi uyum sağlayan bir modeli ifade etmektedir ve 0.90 değeri üzerindeki değerler iyi uyum değerini vermektedir.
- IFI (Incremental Fit Index-Artan Uyum Endeksleri) ölçekleme faktörünü oluşturmaktadır ve 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Yüksek değerler ise iyi bir uyum oranını vermektedir.
- CFI (Comparative Fit Index-Karşılaştırmalı Uyum Endeksi) merkezi olmayan ki-kare dağılımını temel almaktadır. 0 ile 1 arasında değer almakta ve 0.90'nın üzerindeki değerler iyi bir uyumu işaret etmektedir.
- PNFI (Parsimony Normed Fit Index-Katı Uyum Endeksi) uyumun ve serbestlik derecesinin fayda-maliyet değişimi ile ilgilenmektedir. Diğer uyum endekslerini model karmaşıklığına uyarlanmasıyla hesaplanmaktadır.

Tablo 12: Ölçme Modeline İlişkin Uyum-İyiliği İndeksleri

Uyum İyiliği İndeksleri	Uyum-İyiliği Değerleri	Standart Değerler
RMSEA- Root Mean Square Error of Approx.	.030	≤ .08 ya da .10
NFI- Normed Fit Endeks	.94	≥ .90
NNFI- Non-normed Fit Index	.98	≥ .90
PNFI- Parsimony Normed Fit Index	.80	≥ .50
CFI- Comparative Fit Index	.99	≥ .90
IFI- Incremental Fit Index	.99	≥ .90
RFI- Relative Fit Index	.93	≥ .90
GFI- Goodness of Fit Index	.92	≥ .90
AGFI- Adjusted Goodness of Fit Index	.90	≥ .90

Ölçme modelinin bir bütün olarak kabul edilebilir bir model olup olmadığının bir ölçütü olarak uyum iyiliği istatistiklerinin istenen düzeyde olması gerekmektedir. Tablo 12’de uyum iyiliği indeksleri verilmektedir.

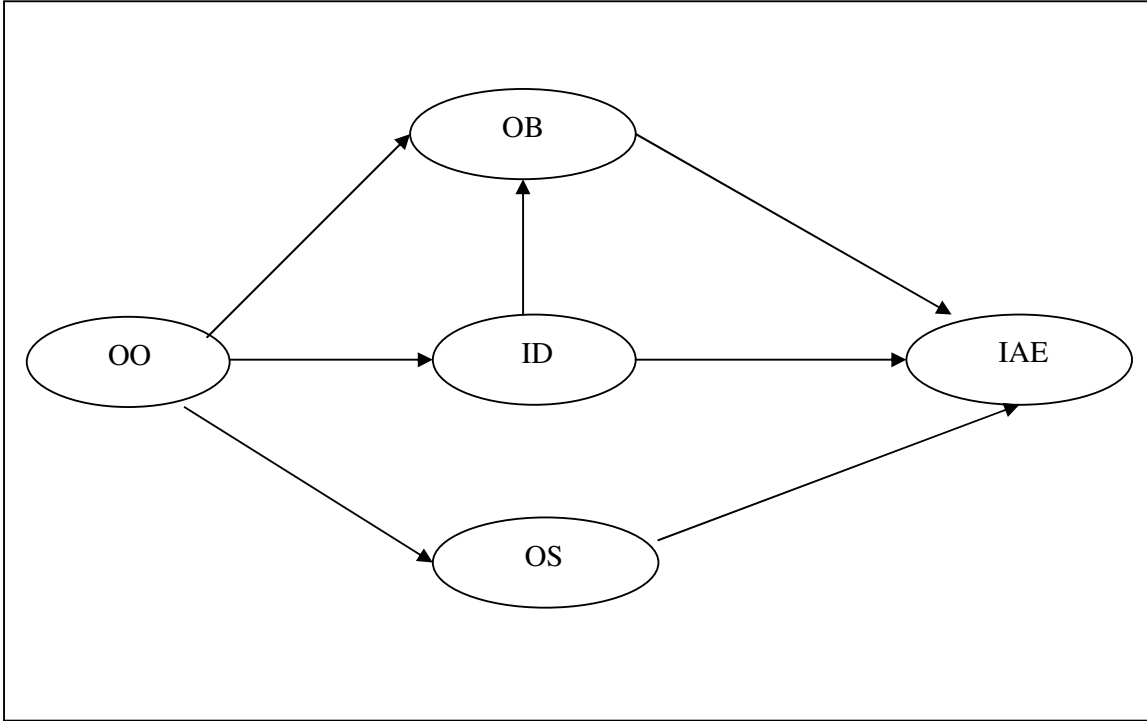
Doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum-iyiliği indeksleri incelendiğinde, araştırma kapsamında toplanan verilerin önerilen modele uygunluğu görülmüştür. Tablo 12’deki değerlerin tümünün, istenen değerlerle uyumlu olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlar, ölçme modelinin doğrulandığı ve yapısal modelin test edilme sürecine geçilebileceğini göstermiştir.

3.4.5.2. Yapısal Model

Ölçme modelinin uygun değerleri verdiği belirlendikten sonra, önerilen modeldeki örtük değişkenler arasındaki ilişkiler yapısal model oluşturularak analiz edilmiştir. Yapısal modelde, yapılar dışsal (exogenous) ve içsel (endogenous) olarak ikiye ayrılmaktadır. Dışsal değişkenler, modelde başka hiçbir değişken tarafından yordanmayan değişkenlerdir. Bu değişkenleri açıklayan değişkenlerin model dışında olduğu kabul edildiğinden modelde buna ilişkin hipotez bulunmamaktadır. İçsel

değişkenler ise, modelde başka bir değişken ya da değişkenler tarafından yordanan değişkenlerdir^{429,430}.

Şekil 18: Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Sapma ve İş Tutumlarına Yönelik Model Önerisi



Şekil 18’de araştırmanın modeli görülmektedir. Örgütsel öğrenme (OO) dışsal bir değişken, örgütsel sapma (OS), iş doyumu (ID), örgütsel bağlılık (OB) ve işten ayrılma eğilimi (IAE) ise içsel değişkenlerdir. Modelde değişkenler arası ilişkiler oklarla gösterilmektedir. Modelde örgütsel öğrenme ile içsel değişkenlerin ilişkileri ve değişkenler arasındaki aracı ilişkiler görülmektedir. Hipotez testlerinde tüm bu ilişkiler test edilecektir.

Model teorik olarak tanımlandıktan sonra, modelin tanımlanmış bir model olup olmadığı belirlenmektedir. Bunu belirlemek için serbestlik derecesi (degree of freedom) kavramından hareket edilmektedir. Geleneksel çalışmalarda serbestlik derecesi örneklem büyüklüğü ile ilgili bir değeri gösterirken, yapısal eşitlik modelinde

⁴²⁹ Hair ve diğ., s. 370.

⁴³⁰ Şimşek, s.17.

model tarafından belirtilmiş olan doğrusal ilişkilerin sayısı aracılığıyla tanımlanan bir değeri ifade etmektedir⁴³¹. Model tanımlama veriler tarafından sağlanan bilginin parametreleri tahminleme için yeterli olma miktarıdır. Eğer bir modelde eksik tanımlama söz konusu ise, modelde yer alan parametreleri tahmin etmek mümkün olmamaktadır. Tanımlama için aşağıdaki koşul sağlanmalıdır⁴³².

$$t \leq s$$

$$s = \frac{1}{2} (x+y) (x+y-1)$$

Buradaki t, tahmin edilecek parametre sayısı, x, bağımsız (dışsal) değişken sayısı, y, ise bağımlı (içsel) değişken sayısıdır.

- $t = s$ ise, tam tanımlama (just identification) vardır. Başka bir deyişle, elde edilmek istenen bilgi eldeki bilgi miktarı ile aynıdır.
- $t < s$ ise, fazla tanımlama (over identification) vardır. Yapısal eşitlik modellemesinde en çok istenen durumdur. Eldeki bilgi model tarafından açıklanmaya çalışılan bilgiden fazladır. Bu açıdan yaklaşıldığında, yolların sayısının olabildiği kadar az olması tercih edilmektedir.
- $t > s$ ise, eksik tanımlama (under identification) durumu vardır. Eldeki bilginin cevap aranan bilgiden daha az olması durumudur ve bu tür modellerin hesaplanması mümkün değildir.

Araştırmada önerilen model formüle göre hesaplandığında,

$$t = 7 \text{ tahminlenen bilgi sayısı (yol)}$$

$$s = \frac{1}{2} (1+4) (1+4-1)$$

$$s = 10$$

Bu durumda $t < s$ olduğundan modelde fazla tanımlama durumunun sağlandığı görülmektedir.

⁴³¹ Şimşek, s.28.

⁴³² Register ve Truner, s. 71-88; aktaran Küçükusta, s.173.

Önerilen yapısal modelde (Şekil 18) değişkenler arasında aracılık ilişkisinin tahminlendiği görülmektedir. Yapısal eşitlik modellemesinde aracılık etkisi değişkenler arası ilişkilerde bazı koşulların yerine getirilmesine bağlıdır⁴³³. Bunlar;

- Aralarında ilişki olduğu düşünülen örtük değişkenlerden, öncelikle yordayan değişkenin ilişkisi olduğu değişkeni yordaması gerekmektedir. Buradaki temel mantık, eğer iki değişken arasında bir ilişki yoksa zaten aracılık edilecek bir ilişki de yoktur.
- İkinci koşul, örtük değişkenin aynı zamanda aracı değişkeni de yordamasıdır. Bu aşama oldukça açıktır: aracı değişken olabilmesi için yordayan değişkenle arasında anlamlı bir ilişki olması gerekir.
- Aracı değişken ile yordanan değişken arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı. Ancak bu regresyon eşitliğinin, yordayan değişkenin kontrol edilmesi ile belirlenmesi gerekmektedir.
- aracı değişkenin etkisi kontrol edildiğinde, yordayan ve yordanan değişken arasındaki ilişkinin miktarında anlamlı bir düşüş olur (ya da bu ilişki artık istatistiksel olarak anlamlı olmaz)*

Araştırmanın modelinde bu koşulların aranması için üç adet regresyon eşitliği test edilecektir. Öncelikle yordayan değişken ile yordanan değişken arasındaki ilişki test edilecek, sonra yordayan değişkenle aracılık etkisi olduğu değişken arasındaki ilişki test edilecektir. Aralarında anlamlı ilişkiler bulunduğu yordayan değişken ile hem yordanan hem de aracı değişken arasındaki ilişki birlikte test edilecektir. Ayrı ayrı yapılan testleri uyum iyiliği indeksleri karşılaştırılacak ve ilişkilerdeki faktör yükleri incelenecektir. Elde edilen sonuçlara göre değişkenler arasında aracılık etkilerinin varlığı, tam aracı ya da kısmi aracılık etkileri belirlenecektir.

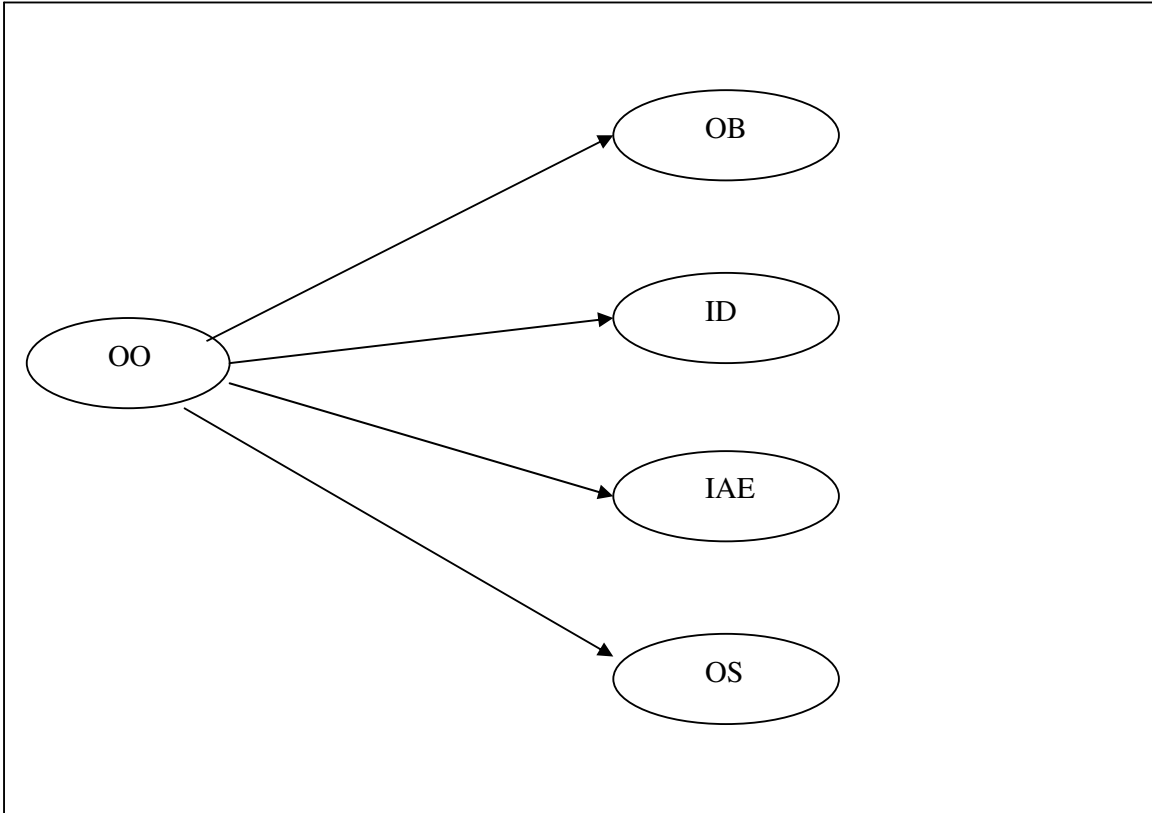
Bunu için önce modelin tek dışsal değişkeni olan örgütsel öğrenme (OO) değişkeni ile tüm içsel değişkenler yani, örgütsel sapma (OS), iş doyumunu (ID), örgütsel bağlılık (OB) ve işten ayrılma eğilimi (IAE) arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılacaktır. Başka bir değişle, OO'nun, tüm diğer içsel değişkenleri (OB, OS, ID, IAE) yordayıp yordamadığı test edilecektir.

⁴³³ Baron ve Kenny,; aktaran Şimşek, s. 23.

* İlişki miktarında düşüş olması "kısmen aracılığın", ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı çıkmaması ise "tümüyle aracılığın" bir göstergesi olarak kabul edilir.

Değişkenler arasında aracılık etkisini test etmek için iç içe geçmiş modeller* stratejisi uygulanacaktır. Bunun için de değişkenler arasındaki ilişkiler tek tek incelenecektir.

Şekil 19: Model-I Önerisi



Şekil 19'da örgütsel öğrenmenin tüm içsel değişkenlerle ilişkisini gösteren model önerisi bulunmaktadır. Model-I ile test edilecek hipotezler şunlardır:

H₁ : Örgütsel öğrenme ile iş doyumunda pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₂ : Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₃ : Örgütsel öğrenme ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₄ : Örgütsel öğrenme ile örgütsel sapma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

* Temel modeli, aracılık etkilerini spesifik kılacak şekilde iç içe geçmiş daha alt düzeydeki modeller halinde hiyerarşik olarak test etmek ve aralarında farklılık ortaya çıkıp çıkmadığına bakmaktır.

Örgütsel öğrenme iş doyumuna üzerine önemli bir etkiye sahiptir. Kuramsal bölümde de incelendiği gibi, iş doyumunda kişisel gelişim olanaklarının varlığı örgütsel öğrenme yoluyla gerçekleşebileceğinden iş görenin iş doyumunda olumlu etki yaratmaktadır. Bu nedenle de örgütsel öğrenmenin iş doyumuna üzerindeki etkisi pozitif yönde gerçekleşecektir.

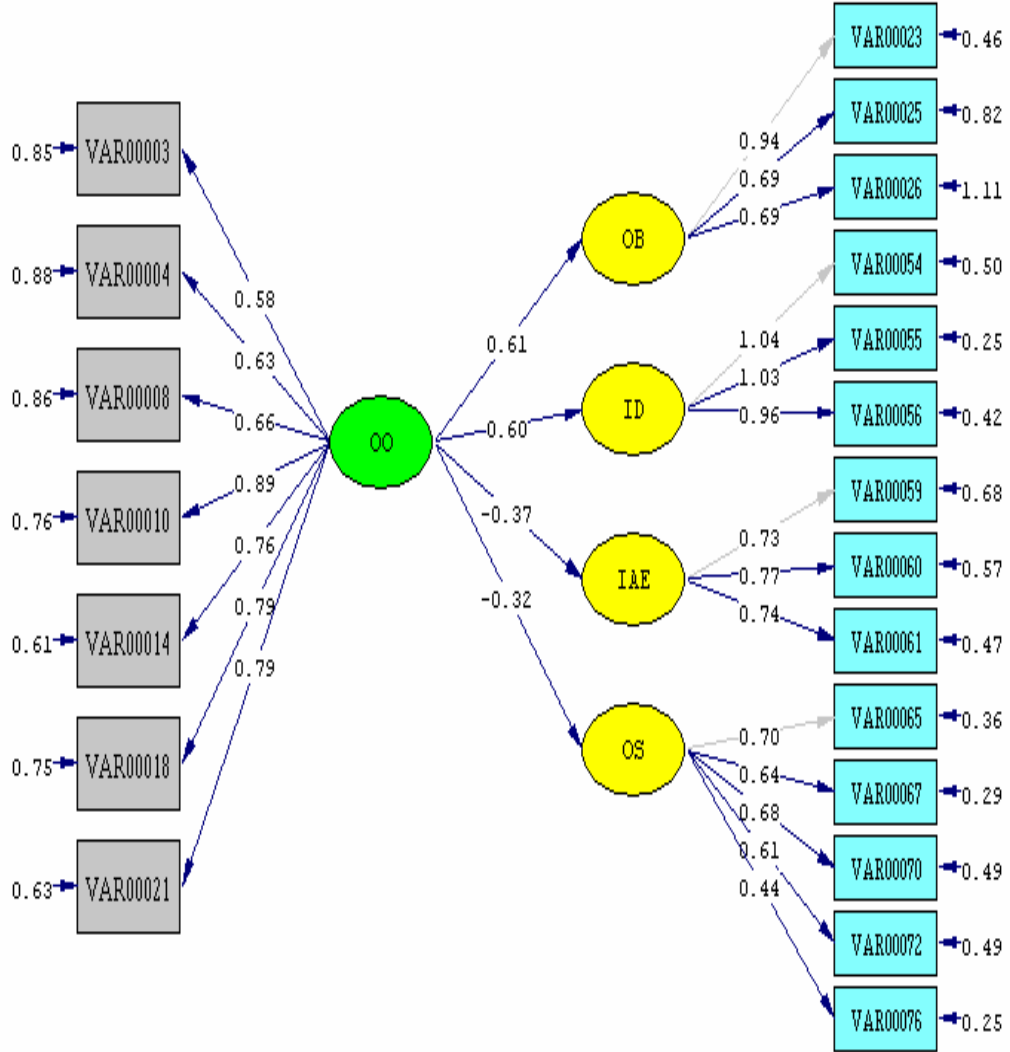
Örgütsel öğrenmenin iş görenin bağlılığında da önemli etkileri bulunmaktadır. Yine kuramsal kısımda belirtildiği gibi örgütsel öğrenme iş görenin gelişim olanakları yoluyla duygusal ve normatif bağlılıklarında etkin olmaktadır. Bu nedenle de ilişkinin yönü pozitif dir.

Örgütsel öğrenme işten ayrılma eğilimi üzerinde de etkili olmaktadır. Örgütte örgütsel öğrenme uygulandığında bireylerin işten ayrılma eğilimleri azalmaktadır. Buradan hareketle de örgütsel öğrenme ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin yönü negatif olmalıdır.

Literatür incelemesinde bu konuda bir çalışma yapılmamış olmasına karşın, örgütsel öğrenmenin örgütsel sapma üzerinde etkin olabileceğini düşünmekteyiz. Örgütsel öğrenmenin örgütsel sapma ile ilişkisinin yönünün de negatif olacağını öngörmekteyiz. Örgütte örgütsel öğrenme uygulandığında iş görenlerin sapma davranışlarının azalmasını beklemekteyiz.

Model-I LISREL 8.7 programıyla test edildiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Bu testte chi-square 267.40 ve df 185 değerlerinin uygun olduğu, chi-square ve df oranının da (2'nin altında) iyi olduğu görülmektedir.

Şekil 20: Model-I Standardize Çözümleme Değerleri



Chi-Square=267.40, df=185, P-value=0.00007, RMSEA=0.042

Şekil 20'de önerilen Model-I'in LISREL programındaki diyagramı görülmektedir. Model test edildiğinde dışsal değişken olan OO'nun tüm içsel değişkenleri anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. OO ile OB arasında pozitif yönde anlamlı (0.61) bir ilişki olduğu görülmektedir. OO ile ID arasında yine anlamlı ve pozitif (0.60) yönlü bir ilişki vardır. OO ile IAE arasında anlamlı ve negatif (-0.37) yönlü bir ilişki bulunmaktadır. OO ile OS arasında da anlamlı ve negatif (-0.32) yönlü bir ilişki görülmektedir. Elde edilen sonuçlar ile H_1 , H_2 , H_3 , H_4 hipotezleri kabul edilir.

Model-II uyum iyiliği indeksleri Tablo 13'de verilmiştir.

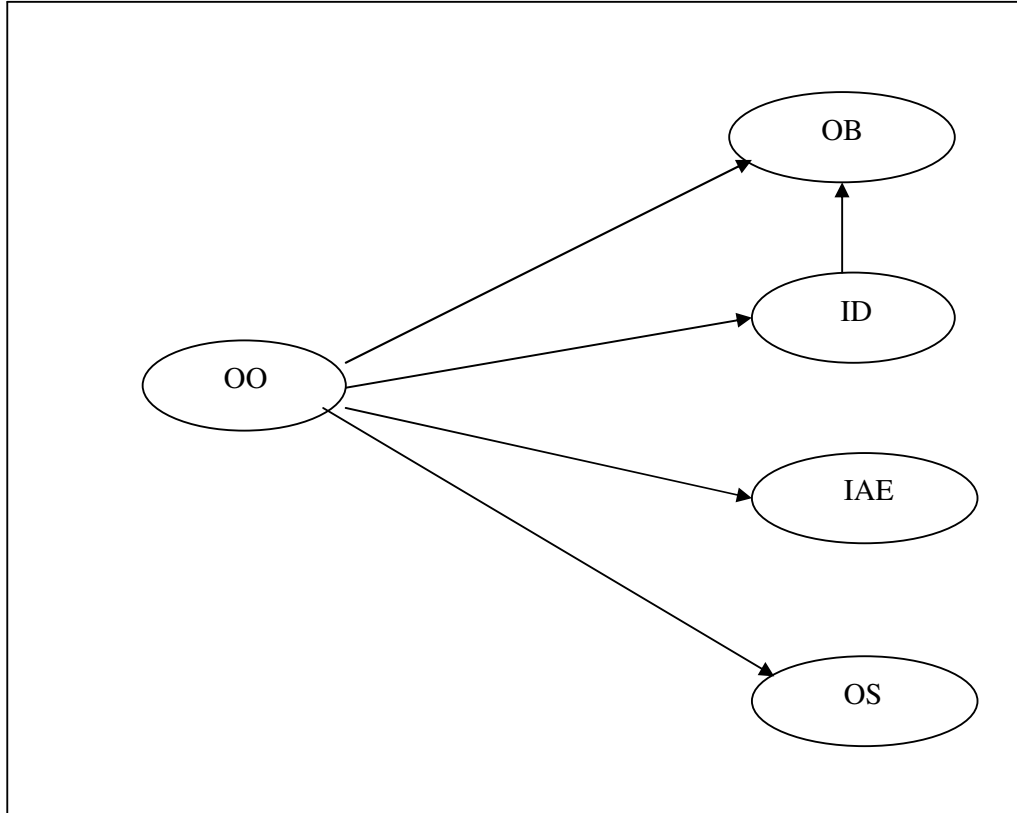
Tablo 13: Model-I Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İyiliği İndeksleri	Uyum-İyiliği Değerleri	Standart Değerler
RMSEA- Root Mean Square Error of Approx.	.042	≤ .08 ya da .10
NFI- Normed Fit Endeks	.93	≥ .90
NNFI- Non-normed Fit Index	.97	≥ .90
PNFI- Parsimony Normed Fit Index	.82	≥ .50
CFI- Comparative Fit Index	.98	≥ .90
IFI- Incremental Fit Index	.98	≥ .90
RFI- Relative Fit Index	.92	≥ .90
GFI- Goodness of Fit Index	.91	≥ .90
AGFI- Adjusted Goodness of Fit Index	.88	≥ .90

Tablo 13 incelendiğinde AGFI değeri dışında tüm değerlerin standart değerlere uygun olduğu görülmektedir. AGFI değerini yükseltmek için modele yeni yollar eklemek gerekmektedir. Modifikasyon tablosundaki önerilen aracı yollar eklendiğinde AGFI'nin iyi duruma geleceği bilinmektedir.

Ana modelde tahminlenen aracılık etkilerini test etmek için üçüncü koşul olan aracı değişken ile yordanan değişken arasındaki ilişkiyi test etmek üzere Model-II geliştirilmiştir.

Şekil 21: Model-II Önerisi



Şekil 21'de Model-II bulunmaktadır. Modelde, örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş doyumunun aracılık etkisi aranacaktır. Model-II ile test edilecek hipotezler şunlardır:

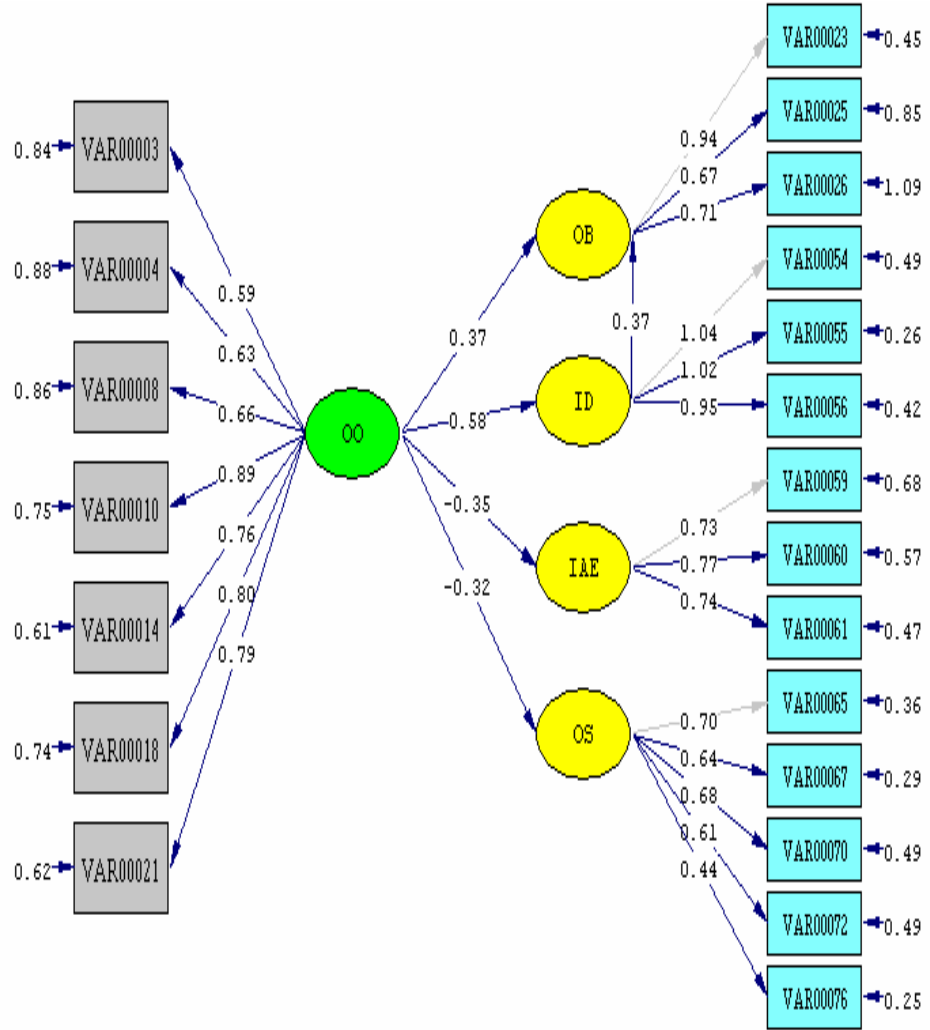
H₅ : İş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₆ : Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasında, iş doyumunun kısmi aracılık etkisi vardır.

İş doyumunun örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğuna kuramsal bölümde de değinilmişti. İş doyumunu işgörende bağlılık yaratmaktadır. Bu nedenle de iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki beklenmektedir.

Aracılık etkisinde üçüncü koşul olan ID ile OB arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı araştırılacaktır. Bu modelde aynı zamanda aracılık etkisi için dördüncü koşul olan aracı ile yordanan değişken arasında ilişki kurulduğunda, yordayan değişken ile yordanan değişken arasındaki ilişkinin yükünün azalması ya da anlamsızlaşması da test edilecektir.

Şekil 22: Model-II Standardize Çözümleme Değerleri



Chi-Square=246.00, df=184, P-value=0.00153, RMSEA=0.037

Şekil 22'de önerilen Model-II'nin LISREL programındaki diyagramı görülmektedir Model-II'de dışsal değişken olan OO'nun OB ile ilişkisinde ID'nin aracılık etkisi test edilmiştir. OO'nun OB ile Model-I'deki doğrudan (aracısız) ilişkisinde faktör yükü (0.62)'den Model-II'de ID aracı değişken olduğunda (0.37)'ye

düşmüştür. OO ile OB arasındaki ilişki halen anlamlı ve pozitif yönlüdür. ID ile OB arasındaki ilişki (0.37) faktör yüküyle anlamlı ve pozitif yönlüdür. Bu testte chi-square 246.00 ve df 184 değerlerinin uygun olduğu, chi-square ve df oranının da iyi (2'nin altında) olduğu görülmektedir. Modelde t- değerleri de incelenmiş yolların anlamlı olduğu görülmüştür. Bu değerler Model-I deki değerlerden daha iyidir.

Model-II uyum iyiliği indeksleri Tablo 14'de verilmiştir.

Tablo 14: Model-II Uyum İyiliği İndeksleri

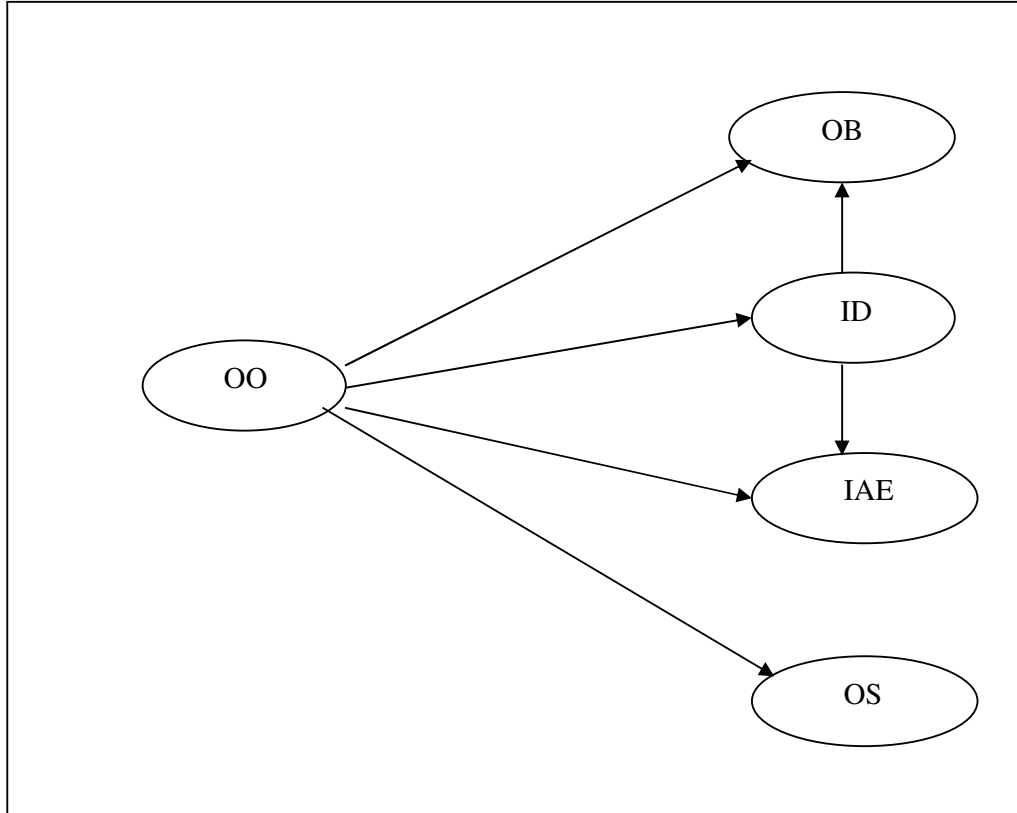
Uyum İyiliği İndeksleri	Uyum-İyiliği Değerleri	Standart Değerler
RMSEA- Root Mean Square Error of Approx.	.037	≤ .08 ya da .10
NFI- Normed Fit Endeks	.94	≥ .90
NNFI- Non-normed Fit Index	.98	≥ .90
PNFI- Parsimony Normed Fit Index	.82	≥ .50
CFI- Comparative Fit Index	.98	≥ .90
IFI- Incremental Fit Index	.98	≥ .90
RFI- Relative Fit Index	.93	≥ .90
GFI- Goodness of Fit Index	.91	≥ .90
AGFI- Adjusted Goodness of Fit Index	.89	≥ .90
Chi-Square diff. With 1 degrees of freedom	21.41 (0.0)	

Tablo 14 incelendiğinde tüm uyum iyiliği indekslerinde iyileşme olduğu görülmüştür. AGFI değerini yükseltmek için modele yeni yolların daha eklenmesi gerekmektedir.

OO ile OB arasındaki ilişkinin düşüşünün istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı incelendiğinde Chi-Square da anlamlı bir düşüş 21.41 (0.0) yaşandığı görülmüştür. Bu veriler OO ile OB arasında ID değişkeninin “kısmi aracılık” etkisinin olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar ile H_5 , H_6 hipotezleri kabul edilir.

Modeli iyileştirmek ve örgütsel öğrenme ile işten ayrılma eğilimi değişkeni arasındaki ilişkide iş doyumunun aracılık etkisini araştırmak üzere Model-III geliştirilmiştir.

Şekil 23: Model-III Önerisi



Şekil 23’de Model-III bulunmaktadır. Modelde, örgütsel öğrenme ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkide iş doyumunun aracılık etkisi aranacaktır. Model-III ile test edilecek hipotezler şunlardır:

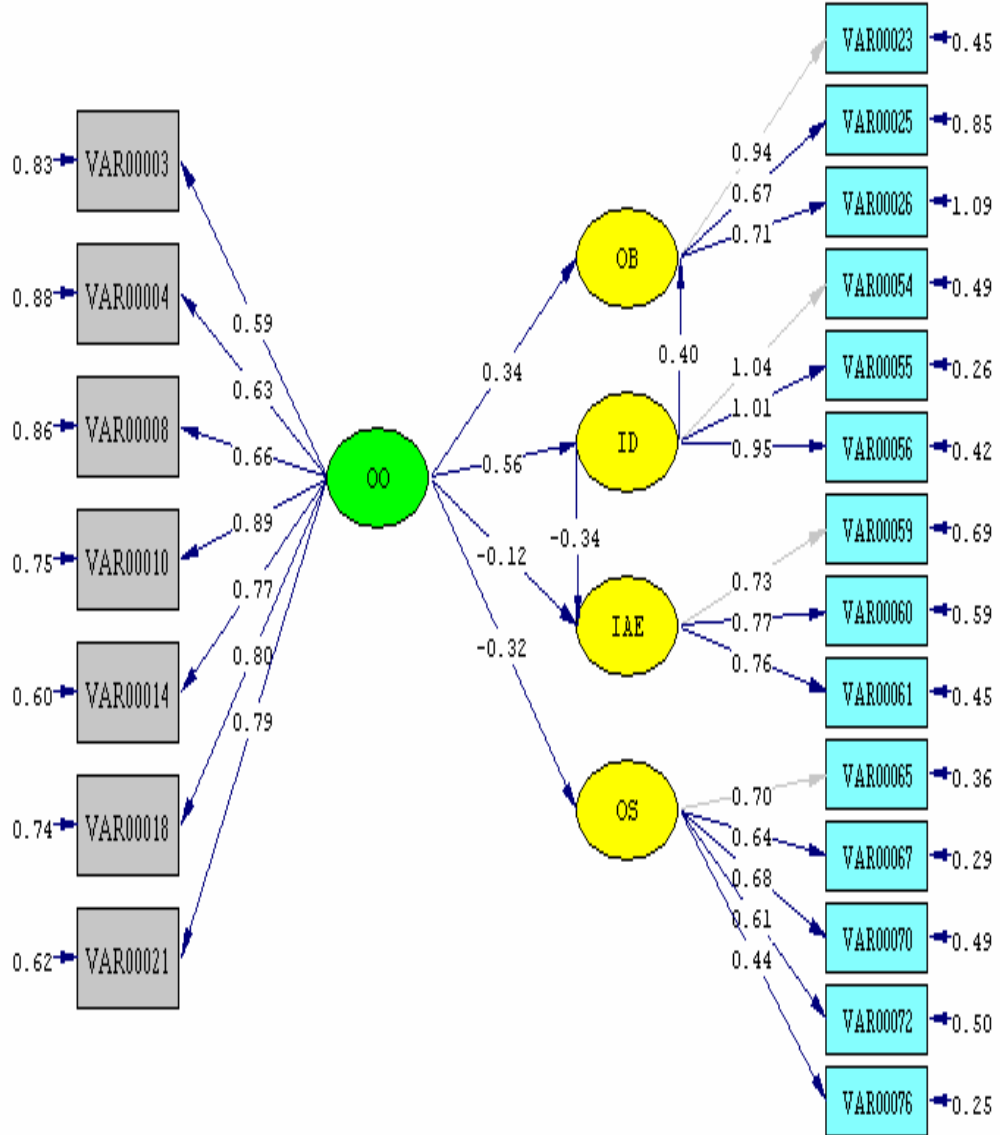
H₇ : İş doyumunu ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₈ : Örgütsel öğrenme ile işten ayrılma eğilimi arasında, iş doyumunun aracılık etkisi vardır.

İş doyumunun işten ayrılma eğilimi üzerinde de etkisi bulunmaktadır. İş doyumunu yüksek olan işgörenin işten ayrılma eğiliminin düşük olduğu bilinmekte, bu iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki beklenmektedir.

Şekil 23'deki Model-III'de OO ile IAE arasındaki ilişkide ID'in aracılık etkisi görülmektedir. Bunun için üçüncü koşul olan ID ile IAE arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı araştırılacaktır. Bu modelde aynı zamanda aracılık etkisi için dördüncü koşul olan aracı ile yordanan değişken arasında ilişki kurulduğunda, yordayan değişken ile yordanan değişken arasındaki ilişkinin yükünün azalması ya da anlamsızlaşması da test edilecektir.

Şekil 24: Model-III Standardize Çözümleme Değerleri



Chi-Square=232.88, df=183, P-value=0.00742, RMSEA=0.033

Şekil 24'de önerilen Model-III'ün LISREL programındaki diyagramı görülmektedir. Model-III'de dışsal değişken olan OO'nun IAE ile ilişkisinde ID'nin aracılık etkisi test edilmiştir. OO'nun IAE ile Model-II'deki doğrudan (aracısız) ilişkisinde faktör yükü (-0.35)'den Model-III'de ID aracı değişken olduğunda (-0.13)'e düşmüştür. OO ile IAE arasındaki ilişki anlamsız olmuştur. ID ile IAE arasındaki ilişki (-0.34) faktör yüküyle anlamlı ve negatif yönlüdür. Modelde yapılan değişikliğin anlamlı olup olmadığını görmek için chi-square'da oluşan değişikliğin anlamlı olup olmadığına bakılır. Chi-square'da 13.12 (0.00029) ile anlamlı bir değişiklik olmuştur. Bu testte chi-square 232.88 ve df 183 değerlerinin uygun olduğu, chi-square ve df oranının da iyi (2'nin altında) olduğu görülmektedir. Bu değerler Model-II deki değerlerden daha iyidir. Model-III uyum iyiliği indeksleri Tablo 15'de verilmiştir.

Tablo 15: Model-III Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İyiliği İndeksleri	Uyum-İyiliği Değerleri	Standart Değerler
RMSEA- Root Mean Square Error of Approx.	.033	≤ .08 ya da .10
NFI- Normed Fit Endeks	.94	≥ .90
NNFI- Non-normed Fit Index	.98	≥ .90
PNFI- Parsimony Normed Fit Index	.82	≥ .50
CFI- Comparative Fit Index	.98	≥ .90
IFI- Incremental Fit Index	.98	≥ .90
RFI- Relative Fit Index	.93	≥ .90
GFI- Goodness of Fit Index	.92	≥ .90
AGFI- Adjusted Goodness of Fit Index	.90	≥ .90
Chi-Square diff. With 1 degrees of freedom	13.12 (0.00029)	

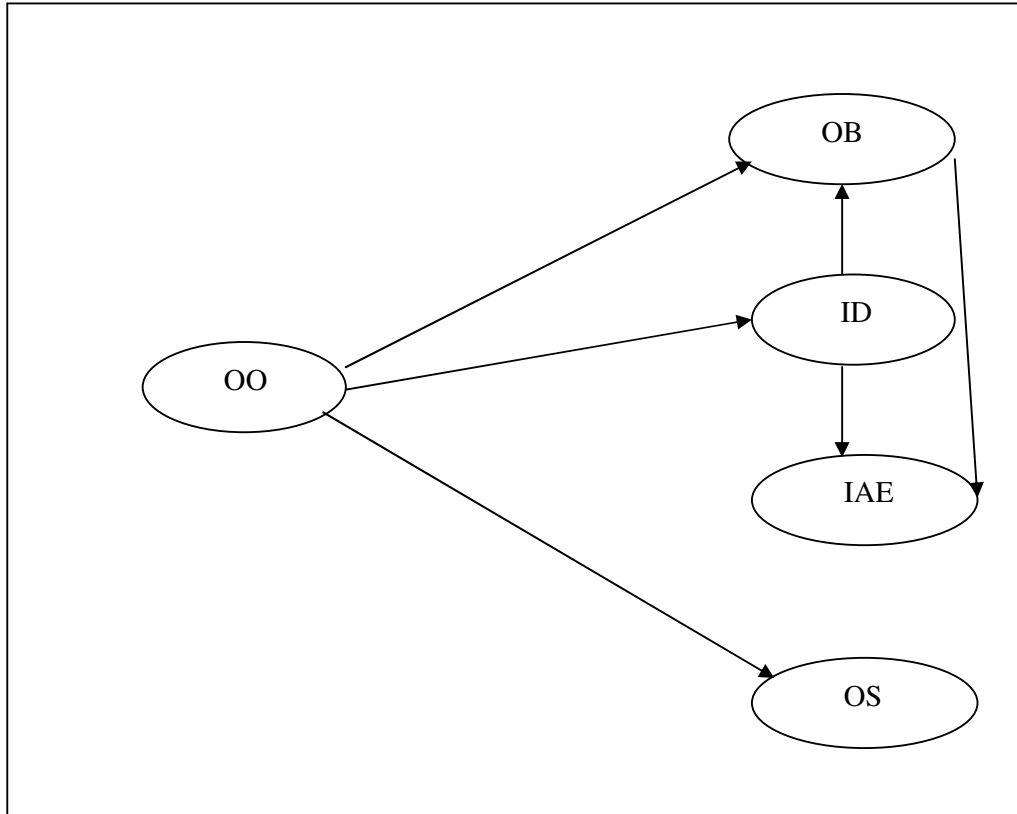
Tablo 15 incelendiğinde tüm uyum iyiliği indekslerinde iyileşme olduğu görülmüştür. AGFI değeri de standart değeri yakalamıştır. Elde edilen veriler ile bu model kabul edilebilir bir modeldir.

OO ile IAE arasındaki ilişkinin düşüşünün istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı incelendiğinde Chi-Square da anlamlı bir düşüş yaşandığı görülmüştür. Aynı zamanda bu ilişki t-değeri olarak anlamsız duruma gelmiştir. Bu veriler OO ile

IAE arasında ID değişkeninin “tam aracılık” etkisinin olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar ile H_7, H_8 hipotezleri kabul edilir.

Model-III uyum iyiliği indeksindeki verilere göre kabul edilebilir bir modeldir. Ancak yapısal eşitlik modellemesinde amaç en iyi modeldir. Bu amaçla da Model-IV geliştirilmiştir. Model-IV’de ID değişkeni ile IAE değişkeni arasında OB değişkeninin aracılık etkisi test edilmektedir.

şekil 25: Model-IV nerisi



şekil 25’de gösterilen Model-IV’de, iş doyumunu ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık etkisi aranacaktır. Model-IV ile test edilecek hipotezler şunlardır:

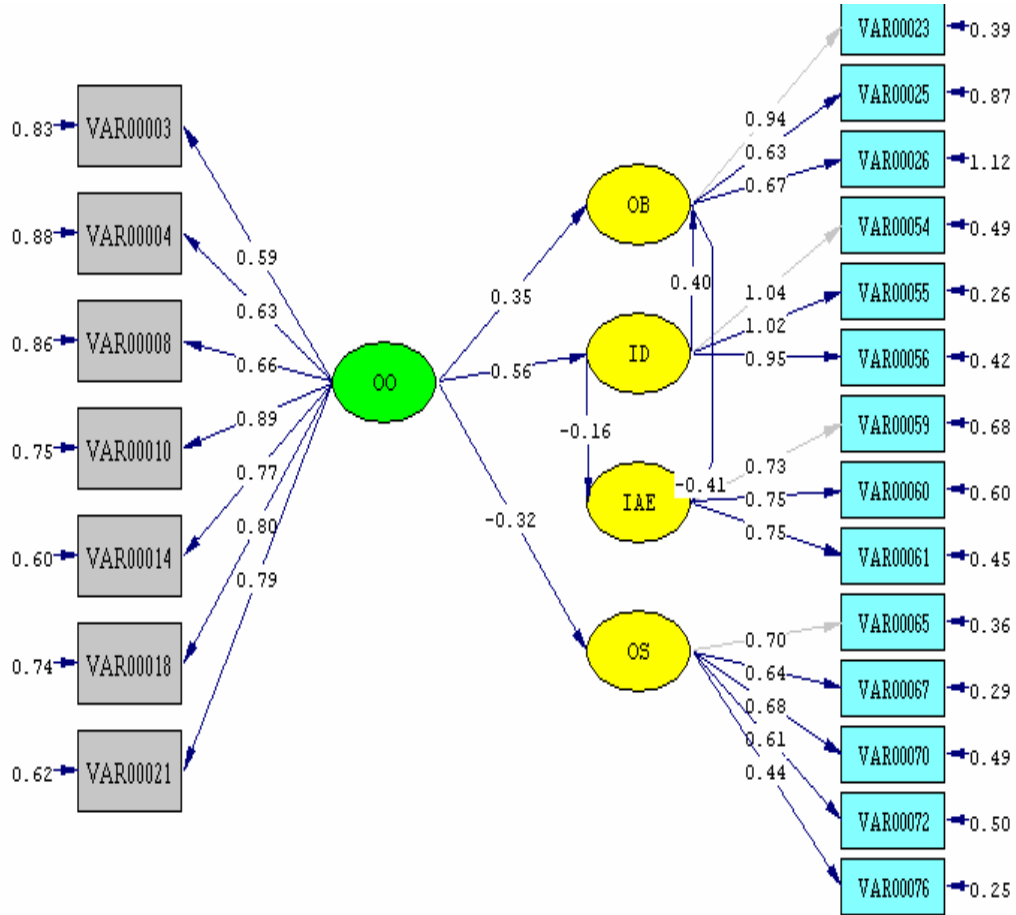
H_9 : Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{10} : İş doyumunu ile işten ayrılma eğilimi arasında, örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.

Örgütsel bağlılığın işgörenin işten ayrılma eğiliminde etkisi olduğu bilinmektedir. İşgörenin iş doymumu ile işten ayrılma eğilimi arasındaki negatif yönlü ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yapacağı beklenmektedir.

Şekil 25'deki Model-IV'de ID ile IAE arasındaki ilişkide OB'nin aracılık etkisi görülmektedir. Aracılık için üçüncü koşul olan OB ile IAE arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı araştırılacaktır. Bu modelde aynı zamanda aracılık etkisi için dördüncü koşul olan aracı ile yordanan değişken arasında ilişki kurulduğunda, yordayan değişken ile yordanan değişken arasındaki ilişkinin yükünün azalması ya da anlamsızlaşması da test edilecektir.

Şekil 26: Model-IV Standardize Çözümleme Değerleri



Chi-Square=219.91, df=183, P-value=0.03235, RMSEA=0.028

Şekil 26'da önerilen Model-IV'ün LISREL programındaki diyagramı görülmektedir. Model-IV'de ID ile IAE ilişkisinde OB'nin aracılık etkisi test edilmiştir. ID'nin IAE ile doğrudan (aracısız) ilişkisinde faktör yükü (-0.42)'den Model-IV'de OB aracı değişken olduğunda (-0.16)'ya düşmüştür. Programda t-değerine bakıldığında yolun kırmızı renkle çizildiği görülmüştür. Başka bir ifade ile, ID ile IAE arasındaki ilişki anlamsız olmuştur. OB ile IAE arasındaki ilişki (-0.42) faktör yüküyle anlamlı ve negatif yönlüdür. Ki-kare fark testine göre, oluşan fark 14.41 (P=0.00013) anlamlıdır. Bu testte chi-square 219.91 ve df 183 değerlerinin uygun olduğu, chi-square ve df oranının da iyi (2'nin altında) olduğu görülmektedir. Model-IV'ün uyum iyiliği indeksleri Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16: Model-IV Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İyiliği İndeksleri	Uyum-İyiliği Değerleri	Standart Değerler
RMSEA- Root Mean Square Error of Approx.	.028	≤ .08 ya da .10
NFI- Normed Fit Endeks	.94	≥ .90
NNFI- Non-normed Fit Index	.99	≥ .90
PNFI- Parsimony Normed Fit Index	.82	≥ .50
CFI- Comparative Fit Index	.99	≥ .90
IFI- Incremental Fit Index	.99	≥ .90
RFI- Relative Fit Index	.93	≥ .90
GFI- Goodness of Fit Index	.92	≥ .90
AGFI- Adjusted Goodness of Fit Index	.90	≥ .90
Chi-Square diff. With 1 degrees of freedom	14.71 (0.00013)	

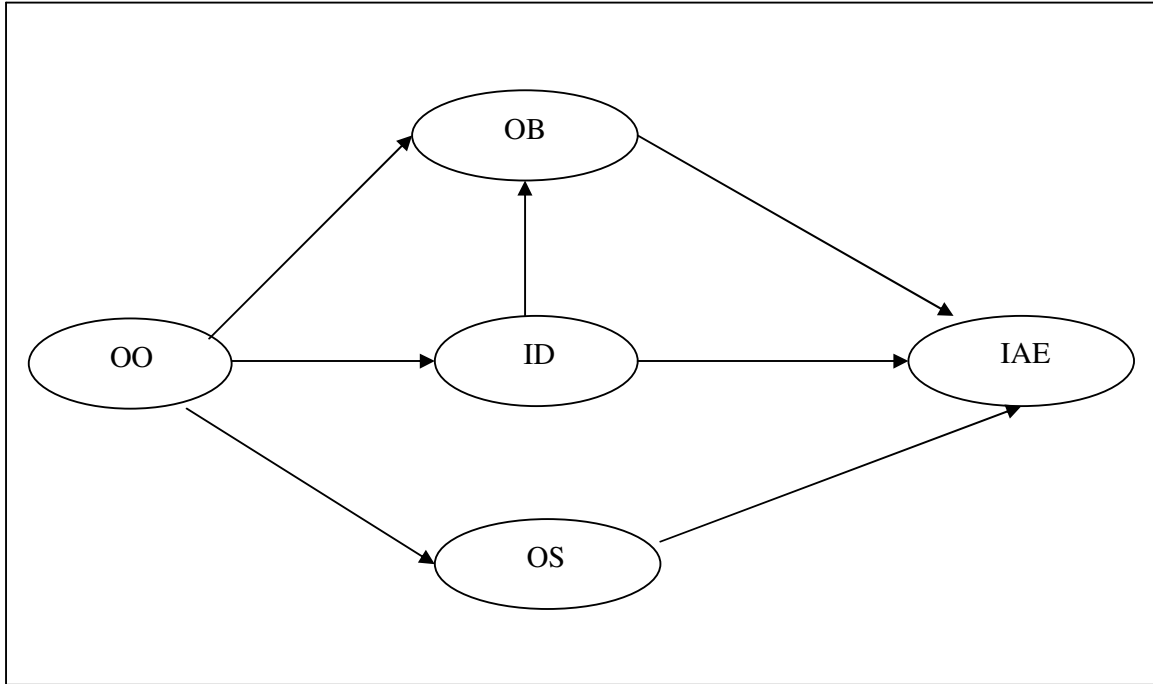
Tablo 16 incelendiğinde uyum iyiliği indekslerinde iyileşme olduğu görülmüştür. Tablodaki tüm değerler standart değerlere uygundur. Elde edilen veriler ile Model-IV de kabul edilebilir bir modeldir. Aynı zamanda modelde yapılan değişiklik anlamlı ve uyum iyiliği indekslerinde de daha iyi sonuçlar vermektedir.

ID ile IAE arasındaki ilişkinin düşüşünün istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı incelendiğinde Chi-Square'da ($p= 0.032$) anlamlı bir düşüş yaşandığı görülmüştür. Aynı zamanda ID ile IAE arasındaki doğrudan ilişki t-değeri olarak anlamsız duruma gelmiştir. Bu veriler ID ile IAE arasında OB değişkeninin "tam

aracılık” etkisinin olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar ile H_9 , H_{10} hipotezleri kabul edilir.

Ana modelde OO ile IAE arasında OS'nin aracılık etkisi öngörülmüştür. Bu ilişkiyi test etmek için Model-V geliştirilmiştir. Şekil 27'deki Model-V'de OO ile IAE arasındaki ilişkide OS'nin aracılık etkisi görülmektedir. Aracılık için üçüncü koşul olan OS ile IAE arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı araştırılacaktır. Bu modelde aynı zamanda aracılık etkisi için dördüncü koşul olan aracı ile yordanan değişken arasında ilişki kurulduğunda, yordayan değişken ile yordanan değişken arasındaki ilişkinin yükünün azalması ya da anlamsızlaşması da test edilecektir.

Şekil 27: Model-V Önerisi



Model-V ile test edilecek olan hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

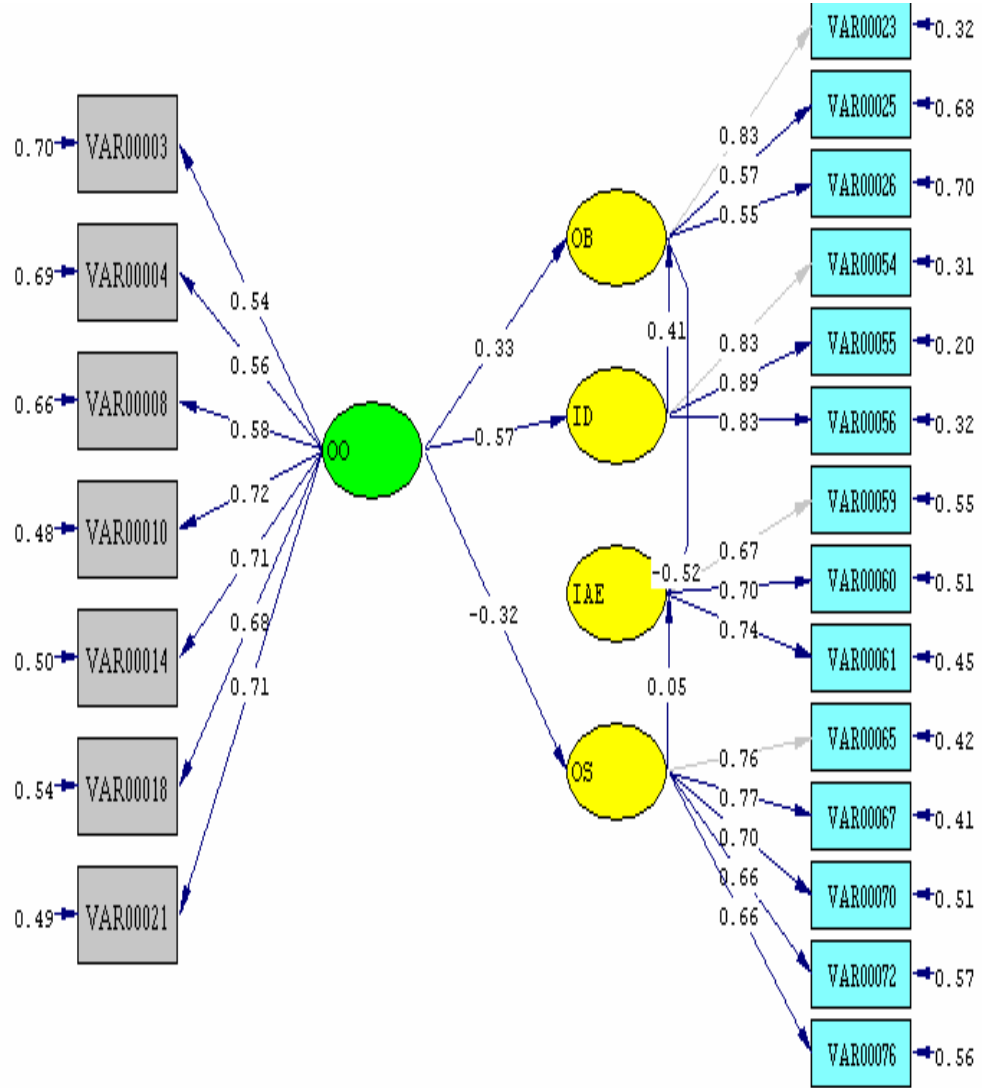
H_{11} : Örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{12} : Örgütsel öğrenme ile işten ayrılma eğilimi arasında örgütsel sapmanın aracılık etkisi vardır.

Kuramsal kısımda örgütsel sapmanın işgörende işten ayrılma eğilimine neden olabileceği belirtilmişti. İki değişken arasındaki ilişkinin yönünün de pozitif

olması beklenmektedir. Örgütsel öğrenme ile işi bırakma eğilimi arasında örgütsel sapmanın aracılık etkisi olduğu düşünülmektedir.

Şekil 28: Model-V Standardize Çözümleme Değerleri



Chi-Square=223.16, df=183, P-value=0.02292, RMSEA=0.030

Şekil 28'de önerilen Model-V'in LISREL programındaki diyagramı görülmektedir. Model-V'de OO değişkeni ile IAE arasında OS değişkeninin aracılık etkisi test edilmiştir. Aracılık etkisi testinde gerekli koşul olan aracı değişken ile yordanan değişken arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı koşulu yerine gelmemiştir. OS değişkeni ile IAE değişkeni arasındaki ilişki anlamlı (0.05) çıkmamıştır. Modelde yapılan değişikliğin anlamlı olup olmadığını görmek için ki-kare deki değişikliğe

bakıldığında, Chi-Square'da 3.25 (p= 1.00) anlamlı bir düşüş yaşanmadığı görülmüştür. Model-V'in uyum iyiliği indeksleri Tablo 17'de sunulmuştur.

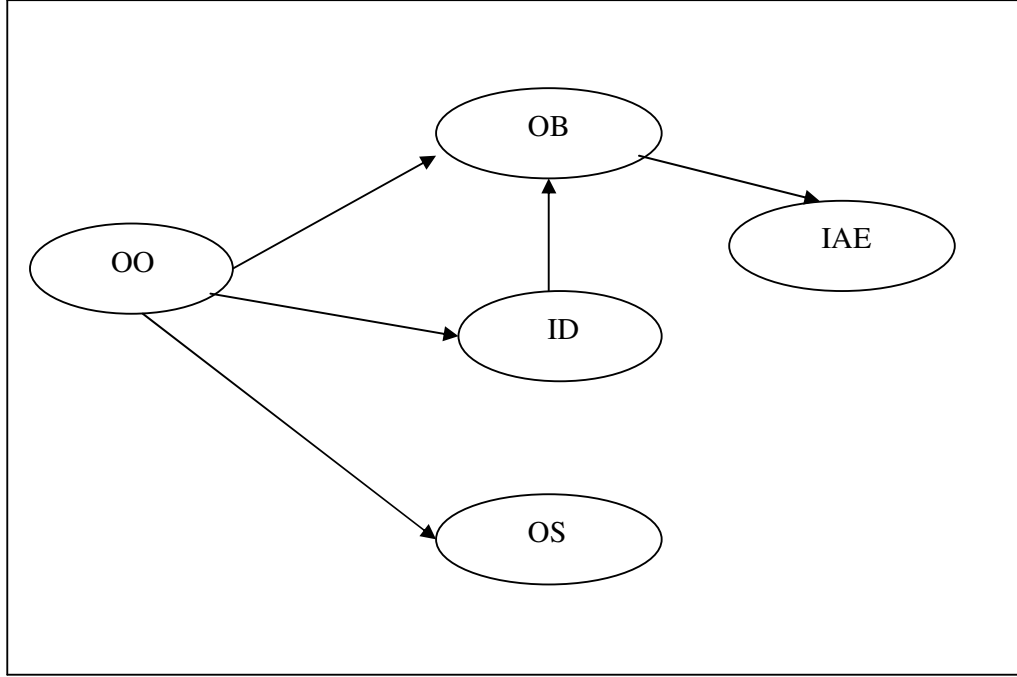
Tablo 17: Model-V Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İyiliği İndeksleri	Uyum-İyiliği Değerleri	Standart Değerler
RMSEA- Root Mean Square Error of Approx.	.030	≤ .08 ya da .10
NFI- Normed Fit Endeks	.94	≥ .90
NNFI- Non-normed Fit Index	.99	≥ .90
PNFI- Parsimony Normed Fit Index	.82	≥ .50
CFI- Comparative Fit Index	.99	≥ .90
IFI- Incremental Fit Index	.99	≥ .90
RFI- Relative Fit Index	.93	≥ .90
GFI- Goodness of Fit Index	.92	≥ .90
AGFI- Adjusted Goodness of Fit Index	.90	≥ .90
Chi-Square diff. With 0 degrees of freedom	3.25 (1.00)	

Tablo 17 incelendiğinde uyum iyiliği indekslerinde iyileşme olmadığı görülmüştür. Tablodaki tüm değerler standart değerlere uygundur. Ancak OS değişkeni ile IAE değişkeni arasındaki t-değeri kabul edilebilir değerden düşük olduğundan (0.62) yol anlamsızdır. OS ile IAE arasındaki ilişki anlamsız olmakla beraber, ilişkinin yönü pozitifdir. İlişki anlamsız çıktığı için H_{11} , H_{12} hipotezleri kabul edilmez.

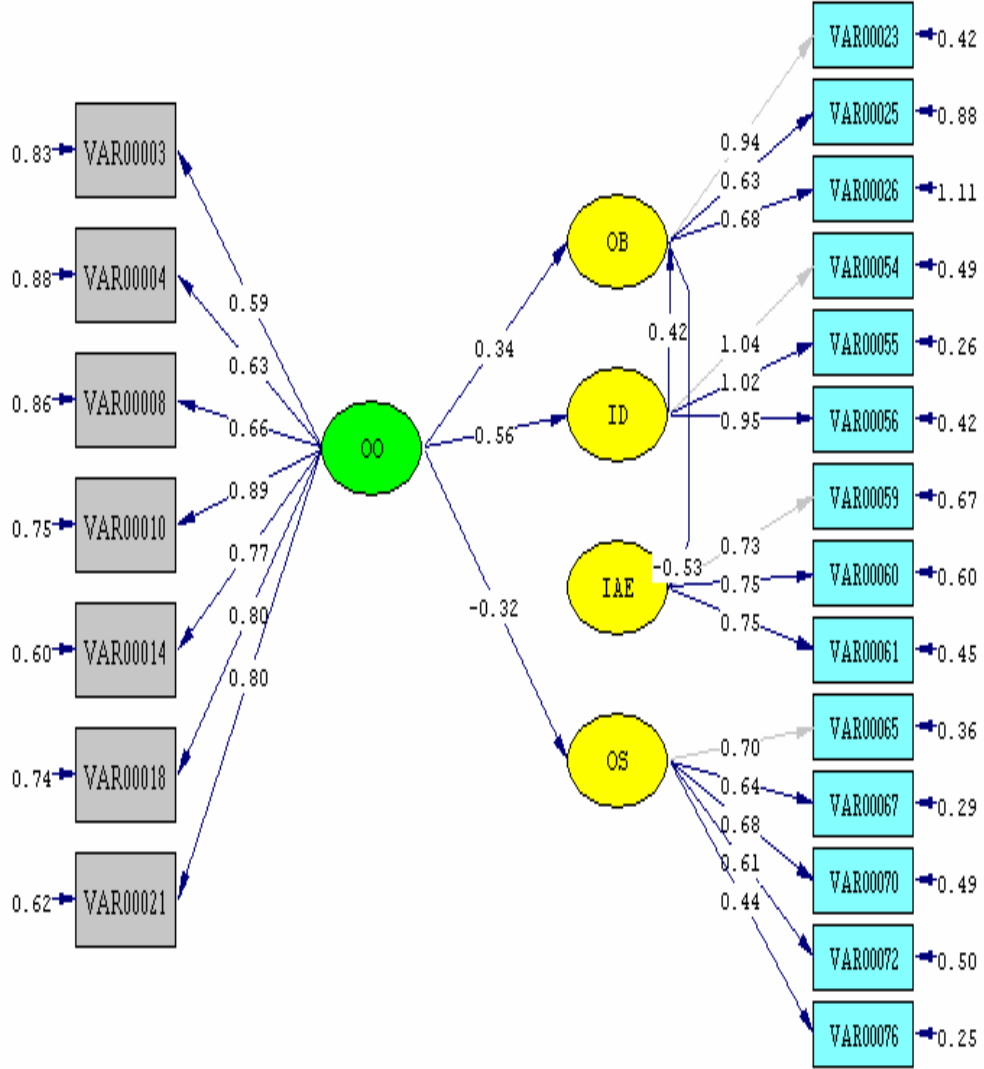
Model-V'deki anlamsız çıkan yol modelden çıkarıldıktan sonra program tekrar çalıştırılmış ve Model-VI önerisi geliştirilmiştir.

Şekil 29: Model-VI Önerisi



Model-VI Şekil 29'da gösterilmektedir. Model-VI'ya göre OO değişkeni ID ve OS değişkenlerini doğrudan etkilemektedir. Aynı zamanda OO değişkeni ile OB değişkeni arasında ID değişkeni kısmi aracılık etkisi, OO ile IAE arasında OB değişkeni tam aracılık etkisi göstermektedir.

Şekil 30: Model-VI Standardize Çözümleme Değerleri



Chi-Square=223.43, df=184, P-value=0.02507, RMSEA=0.029

Şekil 30'da önerilen Model-VI'nın LISREL programındaki diyagramı görülmektedir. Model-VI'da OO değişkeni OB'yi 0.34 faktör yüküyle, ID'yi 0.56 faktör yüküyle ve OS'yi -0.32 faktör yüküyle doğrudan etkilemektedir. OO ile OS arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır. OO ile OB ve ID arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Aynı zamanda OO değişkeni ile OB değişkeni arasında ID değişkeni aracılık etkisi göstermekte, OO ile IAE arasında OB değişkeni tam aracılık göstermektedir. Ancak modelde yapılan değişiklik ki-karede anlamlı bir değişikliğe

0.27 (0.60) yol açmamıştır. Bu testte chi-square 223.43 ve df 184 değerlerinin uygun olduğu, chi-square ve df oranının da iyi (2'nin altında) olduğu görülmektedir.

Model-VI uyum iyiliği indeksleri Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18: Model-VI Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İyiliği İndeksleri	Uyum-İyiliği Değerleri	Standart Değerler
RMSEA- Root Mean Square Error of Approx.	.029	≤ .08 ya da .10
NFI- Normed Fit Endeks	.94	≥ .90
NNFI- Non-normed Fit Index	.99	≥ .90
PNFI- Parsimony Normed Fit Index	.83	≥ .50
CFI- Comparative Fit Index	.99	≥ .90
IFI- Incremental Fit Index	.99	≥ .90
RFI- Relative Fit Index	.93	≥ .90
GFI- Goodness of Fit Index	.92	≥ .90
AGFI- Adjusted Goodness of Fit Index	.90	≥ .90
Chi-Square diff. With 1 degrees of freedom	0.27 (0.60)	

Tablo 18 incelendiğinde tüm değerlerin standart değerlere uygun olduğu görülmektedir. Elde edilen veriler ile Model-VI da kabul edilebilir bir modeldir.

Önerilen tüm Modellerden en iyisinin hangisi olduğunu belirlemek üzere tüm modellerin uyum iyiliği indeksleri karşılaştırılmıştır.

Tablo 19: Önerilen Tüm Modellerin Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İyiliği İndeksleri	Model-I	Model-II	Model-III	Model-IV	Model-V	Model-VI	Standart Değerler
RMSEA	.042	.037	.033	.028	.030	.029	≤ .08
NFI	.93	.94	.94	.94	.94	.94	≥ .90
NNFI	.97	.98	.98	.99	.99	.99	≥ .90
PNFI	.82	.82	.82	.82	.82	.83	≥ .50
CFI	.98	.98	.98	.99	.99	.99	≥ .90
IFI	.98	.98	.98	.99	.99	.99	≥ .90
RFI	.92	.93	.93	.93	.93	.93	≥ .90
GFI	.91	.91	.92	.92	.92	.92	≥ .90
AGFI	.88	.89	.90	.90	.90	.90	≥ .90
Model AIC	359.40	340.00	328.88	315.91	319.16	317.43	
Chi-square	267.40	246.00	232.88	219.91	223.16	223.43	
df	185	184	183	183	183	184	

Tablo 19 incelendiğinde, önerilen modellerden Model-IV'ün değerlerinin diğerlerine göre daha iyi değerler verdiği görülmektedir. Uyum iyiliği standartlarına uyum gösteren modellerden, chi-square'ı, df'si ve Model AIC değeri düşük olan model diğerlerinden daha iyi bir modeldir⁴³⁴, ancak unutulmamalıdır ki, t değeri olarak Model-IV'de anlamsız bir yol bulunmaktadır. Bu nedenle de bu yolun çıkarılmış olduğu Model-VI en iyi model olarak kabul edilir.

Modeldeki tek dışsal değişken olan örgütsel öğrenmenin en fazla iş doyumunu etkilediği görülmektedir. Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasında iş doyumunu aracılık etmektedir. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasında da güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İş doyumunu ile işten ayrılma eğilimi arasında örgütsel bağlılık tam aracılık yapmaktadır. Bu çalışmada örgütsel öğrenme ile örgütsel sapma arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığı da ortaya çıkmıştır.

⁴³⁴ Şimşek, s.141.

TARTIŞMA VE KURAMSAL ÇIKARIMLAR

Bu çalışmada, örgütsel öğrenme, iş tutumları ve örgütsel sapma ilişkilerine yönelik yapısal bir model geliştirilmiş ve test edilmiştir. Modeli test etmek için yapısal eşitlik modellemesi uygulanmış, Lirsel 8.7 programından yararlanılmıştır.

Çalışmada kullanılan ölçekler, literatür taramasında elde edilen bilgiler sonucu, geçerli, güvenilir ve araştırmacılar tarafından daha fazla tercih edilen ölçeklerdir. Bu ölçeklerin yapı ve içerik geçerlilikleri sağlanmış olsa da farklı kültürler için üretilmiş olduklarından tekrar yapı geçerlilikleri aranmıştır. Yapı geçerlilikleri SPSS 13.0 Programında açıklayıcı faktör analizleri ile sınanmış ve tüm ölçekler geçerli bulunmuştur. Ancak faktör analizlerinde ölçeklerin tümü tek boyutlu çıkmıştır. Ki bu durum kültürel farklılıktan kaynaklanabilmektedir. İşgörenlerin algılamaları farklı olabilmektedir.

Kullanılan ölçekler daha sonra Lirsel 8.7 Programı ile doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sırasında yapısal eşitlik modellemesi sürecine de uygun olarak ölçeklerdeki bazı ifadeler ölçek dışında tutulmuştur. Kimi ifadelerin işgörenler tarafından tam olarak algılanmadığı, diğer ifadeler ile ilişkilendirildiği belirlenmiştir. Bu nedenle bu çelişkili sonuçlar veren ifadeler çıkarılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi teoriyle uyumlu olduğu sürece ölçekle bu türdeki değişikliklere izin vermektedir. En iyi ölçeği elde edene kadar değişiklik yapılmasına olanak tanımaktadır. Her bir örtük değişkeni açıklayacak üç gözlenen değişkenin olması uygun bulunmaktadır. Bu analiz sonuçlarına göre çalışmanın ölçeği geçerlidir.

Geçerliliğini kanıtlayan ölçeklerin güvenilirlikleri SPSS 13.0 Programı ile sınanmış ve ölçeklerin oldukça güvenilir oldukları belirlenmiştir.

Önerilen modelle ilişkili olarak 12 hipotez oluşturulmuş ve test edilmiştir. Şekil 18'de önerilen modelin ve 3. bölümde sunulan hipotezlerin sınanmasında Lirsel 8.7 Programı kullanılmıştır. Hipotezler önerilen modeldeki yollardan oluşmaktadır. Modelde değişkenler arasında doğrudan ve dolaylı ilişkiler bulunmaktadır.

Yapısal eşitlik modellemesinde önerilen modeldeki yol sayısının değişkenler arasında çizilebilecek olası tüm yol sayısının toplamından az olması istenir ki,

önerilen model bunu sağlamaktadır. Değişkenler arasında 10 yol çizilebilecek iken önerilen modelde 7 yol bulunmaktadır.

Bu modelde tek bir dışsal değişken bulunmaktadır. Modelin tek dışsal değişkeni olan örgütsel öğrenme ile diğer değişkenler arasında doğrudan ve dolaylı ilişkiler sınanmıştır. Bu analiz sırasında içsel değişkenlerin aracılık etkileri de araştırılmıştır.

Modelin analiz edilmesinde, değişkenler arasında olası tüm yollar çizilerek sonra bu yollar tek tek analizden çıkarılarak da yapılabilir. Ancak aracılık etkilerini daha açık gözlemleyebilmek için model en yalın hale getirilerek, tek tek yeni yolların eklenmesi ile sınanmıştır. Yani iç içe geçmiş modeller ile test edilmiştir. Böylece değişkenlerin aracılık etkisi koşulları da tek tek incelenmiştir.

En yalın modelden önerilen modele ulaşılan kadar 6 model üretilmiş ve test edilmiştir. İlk modelde örgütsel öğrenme ile tüm içsel değişkenler arasında ilişkinin varlığı araştırılmıştır. Birinci modelin sonuçlarına göre örgütsel öğrenme ile tüm içsel değişkenler arasında ilişki olduğu görülmüştür.

Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Literatür taramasında, bir çok ampirik araştırmada bu sonuca ulaşıldığı bilinmektedir. Çalışmadan elde edilen bu sonuç literatürü desteklemektedir. Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bir kez daha ortaya konmuştur. Elde edilen bulgu hipotezi desteklemektedir. Bu da işgörenlerin kendilerini geliştirebildikleri ve öğrendikleri işletmelerde kalma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Örgütsel öğrenme ile öğrenme ve kişisel gelişim olanağı sağlayan işgörenin, konaklama işletmelerinde kalma arzusu duygusal boyutta gerçekleştiği gibi, işletme tarafından sunulan olanakları kaybetmeme, kendine yapılmış olan yatırımın karşılığını verme, başka işletmelerde bu ortamdan yoksun kalmama gibi düşüncelerle devam ve normatif bağlılıklarını sürdürebilecektir. Örgütsel öğrenme yoğun olarak duygusal bağlılığı etkilerken diğer bağlılık boyutlarındaki etkisi de azınsanamaz.

Örgütsel öğrenme ile iş doyumunu arasında da güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Daha önce yapılmış ampirik çalışmalarla uyumlu bir sonuç elde

edilmiştir. Çalışmadan elde edilen bu bulgu, konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme ile iş doyumu arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel öğrenme işgörene gelişim ve öğrenme olanağı sağladığı için birey işinde daha başarılı olmakta, performansı artmakta ve hataları azalmaktadır.

Konaklama işletmesinde, işgörenin yaptığı işi başarması işinden doyum sağlamasına neden olmaktadır. İşgörenin işini daha iyi yapması yükselme olasılığını da beraberinde getirmektedir. Örgütsel öğrenmenin sağladığı bu olanaklar işgörenin doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.

Örgütsel öğrenme ile işi bırakma eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Literatür taramasında ampirik çalışmalarda bu yönde bir ilişkinin varlığı konusunun yeterince araştırılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın bulgusu daha önce yapılmış az sayıdaki ampirik çalışmaların sonucuyla örtüşmekte ve bu çalışmaları desteklemektedir.

Konaklama işletmelerinde hizmet üretilmesi ve otomasyonun çok düşük düzeyde kullanılması işgörenin önemini daha da öne çıkarmaktadır. Özellikle konaklama işletmelerinin önemli bir sorunu olan yüksek işgören devri sorununa çözüm olabilecek yaklaşımlara daha da çok gereksinim bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme işgörenlerin işten ayrılma eğilimini düşürebilecek önemli bir uygulama olarak görülebilir.

Örgütsel öğrenme ile örgütsel sapma arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Literatür taramasında bu iki değişken arasındaki ilişkinin araştırılmadığı görülmüştür. Örgütsel sapmanın konaklama işletmeleri gibi müşteri işgören ilişkisinin çok yoğun iç içe yaşandığı, müşteri memnuniyetindeki işgören davranışlarının doğrudan etkisi çok açık olduğu işletmeler için çok önemli bir konu olduğu ortadadır. Müşteri memnuniyetini yükseltmek için örgütsel sapmanın azaltılması yönünde çabalara gereksinim olduğu çok açıktır.

Daha önce yapılmış çalışmalar örgütsel sapmaya yol açan etkenleri ve bazı çözüm uygulamalarını belirlemişlerdir. İşte örgütsel sapmayı azaltacak önemli uygulamalardan birinin de örgütsel öğrenme olduğu bu çalışma ile ortaya konmuştur. Konaklama işletmelerinde örgütsel sapmanın önüne geçmek için örgütsel öğrenme anahtar rol oynayabilecektir.

Sonuçta, önerilen modeli ve hipotezleri test etmek için geliştirilen Model-1'in test sonuçlarına göre, dışsal değişken olarak ele alınan örgütsel öğrenmenin, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde, işten ayrılma eğilimi ve örgütsel sapmayı negatif yönde doğrudan etkilediği görülmüştür.

Daha sonra dışsal değişkenle içsel değişkenler arasındaki ilişkide diğer içsel değişkenlerin aracılık etkilerini sınamak için başka modeller de geliştirilmiş ve test edilmiştir.

İlk olarak, örgütsel öğrenme ile iş doyumunu arasında örgütsel bağlılığın aracılık etkisi araştırılmıştır. Literatür incelendiğinde bu yöndeki bulgulara ulaşılmıştır. Aynı ilişkinin konaklama işletmeleri işgörenlerinde ve Türk kültüründe de geçerli olup olmadığı sınanmak istenmiştir. Yapılan analiz sonucunda modelde iş doyumundan örgütsel bağlılığa bir yol çizilmiş ve test edilmiştir. Elde edilen bulgu, iş tutumuyla örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermiştir.

Modele eklenen bu yoldan sonra örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin gücünün düştüğü saptanmıştır. Bu sonuçların anlamlı olup olmadığını anlamak için ki-karedeki düşüşün miktarına ve anlamlı olup olmadığına bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar, örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık ilişkisinde iş doyumunun kısmi aracılık etkisi olduğu görülmüştür.

Bu sonuçlar, örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediği gibi, iş doyumunu artırarak da dolaylı yoldan etkilediğini göstermektedir. Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, işgörelere gelişim olanağı sağlamasıyla doğrudan, gelişimi sonucu elde ettiği olumlu sonuçların etkisiyle oluşan iş doyumunu aracılığı ile de dolaylı olarak örgütsel bağlılığı etkileyeceği savunulabilir. Elde edilen bu sonuçlar teori ile desteklendiği gibi, daha önce yapılmış ampirik çalışmalar ile aynı yöndedir.

İkinci olarak, iş doyumunu ile işi bırakma eğilimi arasında örgütsel bağlılığın aracılık etkisi aranmıştır. İş doyumundan işi bırakma eğilimine yol çizilmiş ve test edilmiştir. Analiz sonucunda, iş doyumunu ile işi bırakma eğilimi arasında güçlü ve negatif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Daha sonra örgütsel bağlılık ile işi bırakma eğilimi arasında yol çizilmiştir. Örgütsel bağlılık ile işi bırakma eğilimi arasında da güçlü ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak bu yol çizildikten sonra iş doyumunu ile işi bırakma eğilimi arasındaki yol t-değerindeki sonuç ile anlamsız duruma düşmüştür.

Bu veriler iş doyumunu ile işi bırakma eğilimi arasında örgütsel bağlılığın tam aracı olduğu ortaya çıkmıştır. Çizilen bu yoldan sonra örgütsel öğrenme ile işi bırakma eğilimi arasındaki yol da t-değerindeki düşüşle beraber anlamsızlaşmıştır. Böylece örgütsel bağlılığın hem örgütsel öğrenme ile işi bırakma eğilimi arasında hem de iş doyumunu ile işi bırakma eğilimi arasında tam aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen bu sonuçlar literatür taramasıyla elde edilen bulgularla tamamen örtüşmektedir. Bu çalışma ile konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılığın örgütsel öğrenme ve iş doyumunun işi bırakma eğilimi ilişkisinde tam aracılık etkisi ortaya konmuştur.

Örgütsel öğrenmenin konaklama işletmelerinde, işgörenlerin bağlılığını olumlu yönde etkileyerek işi bırakma eğilimlerini düşürmektedir. Yine konaklama işletmelerinde işgörenlerin iş doyumunu örgütsel bağlılığı artırarak işi bırakma eğilimini düşürmektedir.

Literatür taramasında, iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve işi bırakma eğilimi ile örgütsel sapma arasında ilişkilerin varlığı konusunda bir çok çalışmaya ulaşılmıştır. Çalışmada önerilen modelde ve hipotezlere örgütsel sapma ile işi bırakma eğilimi arasında ilişkilerin varlığı sınanmıştır. Literatürdeki bulgularla aynı yönde ilişki olmasına rağmen istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Oysa literatürde, örgütsel sapmanın var olduğu bir işyerindeki işgörenlerin ayrılma eğilimlerinin artacağı yönünde eğilim bulunmaktadır. Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde örgütsel sapma ile işi bırakma eğilimi arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Ağırlama endüstrisinde yaşanan küresel rakabette işletmeler, kendine özgü ve verimli insan kaynakları uygulamaları ile başarılı olabileceklerdir. Bu çalışmanın sonuçları da değerlendirildiğinde, konaklama işletmeleri insan kaynakları yöneticilerine başarıları için verilebilecek önemli önerilerden biri örgütsel öğrenmenin uygulanmasıdır.

SONUÇ VE UYGULAMAYA YÖNELİK ÖNERİLER

Çalışmanın sonucu, örgütsel öğrenmenin iş tutumları üzerinde olumlu etkisinin olduğunu göstermiştir. Elde edilen bulgular, örgütsel öğrenmenin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde, işi bırakma eğilimini de negatif yönde etkilediğini ortaya koyarak literatürdeki bulguları desteklemiştir.

Çalışmanın sonuçları konaklama işletmelerinde uygulanan örgütsel öğrenmenin iş tutumlarını olumlu yönde etkileyeceğini saptamıştır. Örgütsel öğrenme uygulanan konaklama işletmelerinde işgörenlerin işlerine olan doyumunun ve bağlılığının artacağı, işi bırakma eğilimlerinin azalacağını göstermiştir.

Yapılan çalışmada, örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılığa doğrudan etkisinin yanında, iş doyumunu aracılığıyla da etkilediği saptanmıştır. Bu ilişkide iş doyumunu kısmi aracılık görevi taşımaktadır.

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin bağlılığı örgütsel öğrenmenin doğrudan sonuçlarıyla arttığı gibi, örgütsel öğrenme sonucu artan iş doyumunu aracılığıyla da örgütsel bağlılıkta yükselme olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

İş bırakma eğiliminde örgütsel bağlılık ve iş doyumunun doğrudan etkisi olduğu gibi, iş doyumunu ile iş bırakma eğilim arasında örgütsel bağlılığın tam aracı olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda örgütsel bağlılık ile işi bırakma eğilimi arasında örgütsel bağlılık tam aracı rolündedir.

Araştırmanın en önemli sonucu, örgütsel öğrenmenin örgütsel sapmayı etkilediğinin ortaya konmuş olmasıdır. Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme örgütsel sapmayı azaltmaktadır. Bu sonuç müşteri işgören ilişkilerinin çok yoğun yaşandığı ve müşteri memnuniyetinde işgören davranışlarının önemli rol oynadığı konaklama işletmeleri için önemli bir sonuçtur.

Araştırmacılar arasında örgütsel öğrenmenin anahtar niteliğinde rekabet avantajı sağladığı konusunda ortak bir görüş bulunmaktadır. Konaklama işletmelerinin en önemli kaynağı olan işgörenlerin işyerinde tutundurulmaları, işgören devrini düşürmeleri ve sapma davranışlarının azaltılması örgütsel öğrenme ile sağlanabildiği bu çalışma ile de ortaya konmuştur. Bu konuda somut olarak şunlar önerilebilir:

- Örgütsel öğrenme işletmenin bütününde birlikte uygulanmalıdır. Konaklama işletmelerinde bir çok farklı bölüm bulunduğundan, bu bölümlerin hepsinin katılımı sağlanmalıdır.
- Örgütsel öğrenmeye tüm çalışanlar inanmalıdır. Burada özellikle üst yönetimin tavrı çok önemli olup örgütsel öğrenmenin desteklenmesi ve ortamın oluşturulması gerekir.
- Öğrenme bireyde başlar. Bunun için işgörenler öğrenmeleri için teşvik edilmeli ve desteklenmelidir. Bu amaçla ödüller verilebileceği gibi, kurslara seminerlere, konferanslara katılımı zaman ve para olarak desteklenebilir.
- Konaklama işletmesi içinde öğrenme fırsatları oluşturulmalıdır. İşletme içi ve işletme dışı benchmarking uygulamaları, eğitim programları, projeler birer fırsattır.
- İşgörenler en çok yaptıkları işten öğrenirler. İş yaparken oluşan hatalar öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmeli, hataların kaynağına inerek araştırılmalı, getirilen çözüm önerileri değerlendirilmelidir.
- İşgörenlerin zihinsel modellerinin gelişmesine de çaba harcanmalıdır. İşgörelere sorgulamayı, yaratıcılığı, işletmeyi bir sistem olarak algılamasını, kişisel ustalık gelişimini ve takım halinde çalışabilmeyi öğretmek gerekmektedir.
- İşgörenlerin elde ettiği bireysel bilgiler işletmenin tümüne yayılmalıdır. Bunun için örgüt kültürü çok önemlidir. Örgüt kültürünün paylaşımına, takım çalışmasına, güvene dayanması gereklidir. Bu ortamın yaratılmasında tüm yönetime görev düşmektedir. Ekip çalışması ve eşitlik adalet duygusunun işletmeye yerleşmesi gerekmektedir.
- İşletme dışında seminer yada konferans, kurs gibi çalışmaya katılmış olan işgörenlerin bilgilerini işletme içi seminer vererek aktarması sağlanmalıdır.
- Konaklama işletmelerinde personelin kullandığı kafeterya ve dinlenme odaları gibi bölümlere duvar panoları asılabilir. Bu alanlar bilgi aktarımı için kullanılmalıdır.
- Konaklama işletmelerinde yoğun olarak kullanılan memrandumlar da örgütsel öğrenmede araç olarak kullanılmalıdır.
- Konaklama işletmelerinde projelerin üretilmesi ve uygulanması edinilen bilgilerin yorumlanması ve uygulamaya konmasında da yarar

vardır. Bunun için konaklama işletmesinin ortak vizyon da geliştirmesi gerekmektedir.

- Edinilen bilgilerin kullanılması için örgüt ikliminin yeniliklere, gelişime ve değişikliğe uygun olması gerekmektedir. Bu ortamın yaratılması da yöneticilere düşmektedir. Yaratıcılık, denemelere olanak sağlanması ve ödüllendirme iyi birer yöntemdir.
- Örgüte ait olan bu bilgiler kayıt altına alınmalı, zaman zaman gözden geçirilerek değerlendirilmelidir. Özellikle işgören devir hızı yüksek olan konaklama işletmelerinde bilgilerin saklanması daha da önemlidir. Bu bilgiler örgütsel hafızaya alındığında örgüte mal olmaktadır.
- Bilgiler ve değerlendirmeler raporlar halinde dosyalanabilir. Bu dosyalara gereksinim duyan işgörenler ve işe yeni başlayanlar kolayca ulaşabilmelidir.
- Bilgisayarlar bilginin saklanmasında iyi bir araçtır. Özellikle İtranet hem bilgi saklamada hem de dağıtımda iyi bir araçtır.

GELECEKTE YAPILACAK ÇALIŞMALARA YÖNELİK ÖNERİLER

Bu çalışmanın bulguları hem teorik hem pratik sonuçlara uymasına rağmen sınırlılıkları kabul edilmelidir. Değişken sayısının fazla olması çalışmada değişkenleri tek boyutlu incelemeye yönlendirmiştir. Başka bir çalışmada değişkenlerin alt boyutlarının etkileşimleri de incelenebilir. Örgütsel öğrenmenin, örgütsel bağlılığın, duygusal, normatif ve devam bağlılığındaki etkileri ayrı ayrı araştırılmalıdır. Örgütsel öğrenme ile örgütsel sapma ilişkisinde, örgütsel öğrenmenin örgütsel sapmadaki bireysel ve örgütsel boyutlarda nasıl etkili olduğu incelenmelidir.

Bu çalışmada örgütsel öğrenme ile örgütsel sapma arasında iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve işi bırakma eğiliminin aracılık etkisi olmadığı görülmüştür. Bundan sonraki çalışmalarda, örgütsel öğrenme ile örgütsel sapma arasındaki ilişkide aracı değişkenler aranabilir.

Çalışmada değişken sayısının fazla olması kullanılan ölçeklerin kısa versiyonlarını kullanmaya yönlendirmiştir. Ancak analizler sırasında değişkenlerin tek boyutlu algılandıkları görülmüştür. Daha sonraki çalışmalarda ölçeklerin uzun hallerinin kullanılabilir.

Çalışmada iş doyumu ölçümünde kullanılan Hackman'ın "iş özellikleri endeksi" ölçeğindeki boyutlar bu araştırmada elde edilememiştir. Daha önceki çalışmalarda, Türkiye'de ağırlama işletmelerinde iş doyumu ölçümünde kullanılmış ölçekler^{435,436,437,438} (Minnesota Doyum Anketi, İş Tanımlama Endeksi) daha iyi sonuçlar verebilecektir.

Sonuç olarak, örgütsel öğrenme uygulayan konaklama işletmelerinde iş doyumunun ve örgütsel bağlılığın artarken işi bırakma eğiliminin ve sapma davranışlarının azalacağına belirlendiği bu çalışmanın ileride yapılacak çalışmalara yol gösterici olması beklenmektedir. Özellikle örgütsel sapma ile örgütsel öğrenme arasında ilişkinin varlığı bu çalışma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu sonucu güçlendirmek için daha büyük örneklem ile daha geniş bir alanda çalışma tekrar edilmeli, değişkenler arasındaki aracılık etkileri de diğer hizmet işletmelerinde test edilmelidir.

⁴³⁵ Tütüncü ve Çiçek, s.125.

⁴³⁶ Tütüncü, s. 2.

⁴³⁷ Tarlan ve Tütüncü, s.148.

⁴³⁸ Toker, s.91.

KAYNAKLAR

- AKINCI, Zeki. "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:4, 2002, ss.1-25.
- AKINCI, Zeki. "Örgütsel Bağlılığın İsteğe Bağlı İşgücü Devir Hızı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", **SOİD**, Cilt:3, Sayı:2, 2006, ss.26-33.
- AKSU, Akin ve Rüya Ehtiyar. **Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.
- AKTAŞ, Ahmet. **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Azim Matbaası, Antalya, 2002.
- ALBAYRAK, A.S. ve diğ. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti. Ankara, 2005.
- ANTAL, Ariane B. ve Andre Sobczak. "Beyond CSR: Organisational Learning for Global Responsibility", **Journal of General Management**, Cilt:30, Sayı:2, Winter 2004, ss.77-98.
- APPELBAUM, Steven H., Kyle J. Deguire ve Mathieu Lay. "The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behavior", **Corporate Governance**, Cilt:5, Sayı:4, 2005, ss.43-55.
- AQUINO, Karl ve Scott Douglas. "Identity Threat and Antisocial Behavior in Organizations: The Moderating Effects of Individual Differences, Aggressive Modeling, and Hierarchical Status", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Sayı:90, 2003, ss.195- 208.
- ARGRIS, Chris. **On Organizational Learning**, Oxford, Uk, Blackwell, 1996.

AVCI, Umut. "İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme", **Doktora Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 2005.

AYDEMİR, Muzaffer. "Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi", **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3, 2000, ss.28- 44.

BAKAN, İsmail ve Tuba Büyükbeşe. "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:7, 2004, ss.1-30.

BAKAN, İsmail ve Tuba Büyükbeşe. **Kuruma Bağlılık**. Editör:Aktan, C:C. Kurumsal Kültür, Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Araştırmalar Dergisi No:3 Ankara: 2006, ss.121-140.

BANNISTER, Brendan ve Rodger W. Griffeth. "Applying a Causal Analytic Framework to the Mobley, Horner and Hollingsworth (1978) Turnover Model: A Useful Reexamination", **Journal of Management**, Cilt:12, Sayı:3, 1986, ss.433-443.

BARTLETT, Kenneth R. "The Relationship Between Training and Organizational Commitment in the Health Care Field", **Doktora Tezi**, Urbana, The University of Illinois, 1999.

BAŞ, Türker. "Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi". **D:E.Ü. İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, 2002, ss.19-37.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve Rana O. Kutanis. "Transforming Hotels into Learning Organisations: A New Strategy for Going Global", **Tourism Management**, Cilt:24, Sayı:2, 2003, ss.149-154.

BAYSAL, Ayşe Can ve Mahmut Paksoy. "Mesleğe ve Örgüte Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli" **6. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 1998.

BECKER, Howard S. "Notes on The Concept of Commitment", **The American Journal of Sociology**, Cilt:66, Sayı:1, 1960, ss.32-40.

- BEDFORD, Alan ve Ian Deary. "The Personality Deviance Scale (PDS): Cross-Validation, Item Analyses and Scale Development", **Personality and Individual Differences**, Sayı:35, 2003, ss.389-398.
- BEHSON, Scott J., Eric R. Eddy ve Steven J. Lorenzet. "The Importance of the Critical Psychological States in the Job Characteristics Model: A Meta-Analytic Structural Equations Modeling Examination" **Current Research in Social Psychology**, Cilt:5, Sayı:2, 2000.
- BENNETT, Rebecca ve Sandra L. Robinson. "The Past, Present, and Future of Workplace Deviance Research" Greenberg J.S. Editör. **Organizational Behavior: The State of the Science**, Lawrence Erlbaum Associate, USA: 2003, ss.247-282.
- BERRY, Christopher M., Deniz S. Ones ve Paul R. Sackett. "Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:92, Sayı:2, 2007, ss.410-424.
- BİNGÖL Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s.3.
- BİRDİR, Kemal. "Türkiye'de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:11, Eylül-Aralık: 2000, ss.142-148.
- BLAU, Gary J. "The Measurement and Prediction of Career Commitment", **Journal of Occupational Psychology**, Sayı:58, 1985, ss.277-288.
- BRAHAM, Barbara J. **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**. Rota Yayınları, İstanbul, 1998.
- BRUCK, Carly S., Tammy D. Allen ve Paul E. Spector. "The Relation Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction: A Finer-Grained Analysis", **Journal of Vocational Behavior**, Sayı:60, 2002, ss.336-353.
- BUDAK, Gülay ve Gönül Budak. **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2004.

- BULUTLAR, Füsün. "Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütler" **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi** , Cilt:5, Sayı:1.
- CALDWELL, David F., Jennifer A. Chatman ve Charles A. O'Reilly. "Building Organizational Commitment: A Multifirm Study" **Journal of Occupational Psychology**, Cilt:63, 1990, ss.245-261.
- CARLEY, Kathleen. "Organizational Learning and Personnel Turnover", **Organization Science**, Cilt:3, Sayı:1, 1992, ss. 20-42
- CHENG, Eddie W.L. "SEM Being more Effective than Multiple Regression in Parsimonious Model Testing for Management Development Research", **Journal of Management**, Cilt:20, Sayı:7, 2001, ss.650-667.
- CLUGSTON, Michael. "The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave", **Journal of Organizational Behavior**, Sayı:21, 2000, ss.477-486.
- COHEN, Aaron. "Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis", **Academy of Management Journal**, Cilt:36, Sayı:5, 1993, ss.1140-1157.
- COOMBER, Billie ve K. Louise Barriball. "Impact of Job Satisfaction Componentson Intent to Leave and Turnover for Hospital-Based Nurses: A Review of the Research Literature", **International Journal of Nursing Studies**, Sayı:44, 2007, ss.297-314.
- COŞKUN, Recai. "Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Geçiş: Teorik Çerçeve ve Uygulamaya Yönelik Öneriler", **Bilgi**, Cilt:2, Sayı:1, 2000, ss.109-116.
- COTTON, John L.. ve Jeffrey M. Tuttle. "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research", **Academy of Management Review**, Cilt:11, Sayı:1, 1986, ss.55-70.
- ÇAM, Salim. **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yayıncılık, İstanbul. 2002.

ÇEKMECELİOĞLU, Hülya. “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Haziran, Cilt:8, Sayı:2, 2006.

ÇEKMECELİOĞLU, Hülya G. “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2005, ss.23-38.

ÇELİK, Adnan. “Küreselleşme, Bilgi Çağı ve Öğrenen Organizasyon Felsefesi: Türkiye’deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Yapılan Bir Uygulama”, **6. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 1998.

ÇELİKKELEŞ, Hatice Necla. “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma” **Doktora Tezi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi: İşletme Anabilim Dalı, 2006.

ÇETİN, Münevver Ölçüm. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

ÇIPAN, Hüseyin. “Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması”, **Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1999.

ÇÖL, Güner. “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi” **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2.

DAVIS, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı**. 5. Baskıdan Çeviri, Çeviren Kemal Tosun ve diğ., İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3028, İstanbul, 1982.

DEALTRY, Richard. “Professional Practice Configuring the Structure and Administration of Learning Management”, **Journal of Workplace Learning**, Cilt:17, Sayı:7, 2003, ss.467-477.

DİKMEN, Çiğdem. “Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar”, **Yönetim Dergisi**, Cilt:10, Sayı:3, 1999, ss. 61-62.

DUNLOP, Patrick D. ve Kibeom Lee. "Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: The Bad Apples do Spoil the Whole Barrel", **Journal of Organizational Behavior**, Sayı:25, 2004, ss.67-80.

Dünya Turizm Örgütü Ocak, 2007 Barometresi verileri
www.turizmdebusabah.com/images/04_dunya_turizmine_bakis.ppt
Erişim 04.04.2008

EFEÖĞLU, İbrahim Efe. "İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma", **Doktora Tezi**, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisadi ve İdari Bil., İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Adana, 2006.

EGAN, Toby Marshall, Baiyin Yang ve Kenneth R. Bartlett. "The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention", **Human Resource Development Quarterly**, Cilt:15, Sayı:3, 2004, ss.279-301.

EHTİYAR, Rüya, Y. Tekin ve F. Alper. "A Research to Determine the Relation Between the Integration Levels and Organizational Commitment", **Türk-Kazak International Tourism Conference 2006**, Akdeniz Üniversitesi, Alanya: 2006, ss.1224-1240.

EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını , No:236, İstanbul, 1991.

EREN, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004.

ERKAN, Hüsnü. "Bilgi Toplumu", <http://ab.org.tr/ab06/bildiri/236.doc>, Erişim 04.04.2008

EVCİMEN, Tunç. Öğrenen Organizasyonlar. <http://www.evcimen.com/wht011.htm> (25/03/2006).

FIORETTI, Guido. "The Organizational Learning Curve", **European Journal of Operational Research**, Sayı:177, 2007, ss.1375-1384.

- FİSHBEIN, Martin. ve Icek. Ajzen. **Belief, Attitude, Intention and Behaviour: An Introduction to Theory and Research**, Addison_Wesley, Massachusetts, 1975.
- GAERTNER, Stefan. "Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models", **Human Resource Management Review**, Cilt:9, Sayı:4, 1999, ss.479-493.
- GALPERIN, Bela L. "Examination of the Moderating and Mediating Effect of Role Breadth Self-Efficacy in Explaining Deviance", **Academy of Management Best Conference Paper**, 2005.
- GALPERIN, Bela L. ve Ronald J. Burke. "Uncovering the Relationship Between Workaholism and Workplace destructive and Constructive Deviance: An Exploratory Study", **International Journal of Human Resource Management**, Cilt:17, Sayı:2, 2006, ss.331- 347.
- GRASMICK, Harold G. ve Emiko Kobayashi. "Workplace Deviance in Japan: Applying an Extended Model of Deterrence Deviant Behavior", **An Interdisciplinary Journal**, Sayı:23,: 2002, ss.21-43.
- GRUYS, Melisa L. ve Paul R. Sackett. "Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior", **International Journal of Selection and Assessment**, Cilt:11, Sayı:1, 2003, ss.30-42.
- GÖMEZ, Pilar Jerez, Jose. C. Lörente, ve Ramon. V. Cabrera. "Organizational Learning Capability a Proposal of Measurement", **Journal of Business Research**, Cilt:58, Sayı:6, 2005, ss.715-725.
- GÜÇLÜ, Hatice. "*Turizm* Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", **Doktora Tezi**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2006.
- GÜL, Hasan. "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", **Ege Akademik Bakış**, Cilt:2, Sayı:1, 2002, ss.37-55.
- HACKMAN, J. Richard ve Greg R. Oldham. "Development of the Job Diagnostic Survey", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:60, Sayı:2, 1975, ss.159-170.

- HACKMAN, J.Richard ve Greg R. Oldham. "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory", **Organizational Behavior and Human Performance**, Sayı:16, 1976, ss.250-279.
- HAIR, Joseph ve diğ. **Multivariate Data Analysis**, 6. Basım,Prentice Hall, New Jersey, 2006.
- HICKS, Herbert G. ve C. Ray Gullett. **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**. Çeviren: Besim Baykal, İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No: 1, İstanbul, 1981.
- HOLLINGER, Richard C. ve John P. Clark. "Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance", **The Sociological Quarterly**, Sayı:23, 1982, ss.333-343.
- HOOFF VAN DEN, Bart. ve Jan A. Ridder. "Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use On Knowledge Sharing", **Journal of Knowledge Management**, Cilt:8, Sayı:6, 2004, ss.117-131.
- HUBER, George P. "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", **Organization Science**, Cilt:2, Sayı:1, 1991, ss.88-115.
- HULT, G. Tomas M. ve O. C. Ferreell. " Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement", **Journal of Business Research**, Sayı:40, 1997, ss.97-111.
- HSU, Chin-Chun ve Arun Pereira. "Internationalization and Performance: The Moderating Effects of Organizational Learning", **Omega**, Cilt:36, Sayı:2, 2008, ss.188-205.
- IUN, Joyce ve Xu Huang. "How to Motivate Your Older Employees to Excel? The Impact of Commitment on Older Employees' Performance in the Hospitality Industry", **International Journal of Hospitality Management**, Cilt:26, Sayı:4, 2007, ss.793-806.

- JONES, Oswald ve Allan Macpherson. "Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs", **Long Range Planning**, Cilt:39, Sayı:2, 2006, ss.155-175.
- JUDGE, Timoty A. ve A. Brent Scott ve Remus Ilies. "Hostility, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of a Multilevel Model", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:91, Sayı:1, 2006, ss.126-138.
- KALKAN, Veli Denizhan. "Öncüleri ve Sonuçlarıyla İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Süreci", **İş, Güç Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2006.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem. **İnsan ve İnsanlar**. 3. Basım, Cem Ofset, İstanbul, 1979.
- KANDEMİR, Destan, ve G. Tomas M. Hult. "A Conceptualization of an Organizational Learning Culture in International Joint Ventures", **Industrial Marketing Management**, 2005, Cilt:34, Sayı:5, ss. 430-439.
- KANTER, Rosabeth Moss. "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanizm in Utopian Communities", **American Sociological Review**, Cilt:33, Sayı:4, 1968, ss.499-515.
- KELLOWAY, E. Kevin. **Using LISREL for Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide**, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1998.
- KIDWELL, Roland E. ve Susan M. Kochanowski, "The Morality of Employee Theft: Teaching about Ethics and Deviant Behavior in the Workplace", **Journal of Management Education**, Cilt:29, Sayı:1, 2005, ss.135-152.
- KIEHL, Janet K. "Learning to Change: Organizational Learning and Knowledge Transfer", **Doktora Tezi**, Cse Western Reserve University, 2004.
- KIM, Woo Gon, Jerrold K Leong ve Yong-Ki Lee. "Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention of Leaving in a Casual Chain Restaurant", **International Journal of Hospitality Management**, Cilt:24, Sayı:2, 2005,ss.171-193.

- KING, William, T. Rachel Chung ve Mark H. Haney. "Knowledge Management and Organizational Learning", Omega, Cilt:36, Sayı:2, 2008, ss. 167-172
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basın Yayım, İstanbul, 1995.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basın Yayım, İstanbul,1998.
- KOZAK, Meryem. A. **Değişim Yönetimi**. Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.
- KOZAK, Meryem. A. **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi & Örnek Olaylar**. Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.
- KOZAK, Nazmi, Meryem A. Kozak ve Metin Kozak. **Genel Turizm**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.
- KUMAR, R. **Research Methodology**, Sage Publicetions, London, 2005, s.138.
- KÜÇÜKUSTA, Deniz. "Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesine Etkisi", **Doktora Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.
- LAM, Terry, Ray Pine ve Tom Baum. "Subjective Norms Effect on Job Satisfaction", **Annals of Tourism Research**, Cilt:30, Sayı:1, 2003, ss.160-177.
- LAMBERT, Eric G., Nancy Lynne Hogan ve Shannon M. Barton. "The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers", **The Social Science Journal**, Sayı:38, 2001, ss.233-250.
- LEE, Thomas W. ve Richard T. Mowday. "Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover", **Academy of Management Journal**, Cilt:30, Sayı:3, 1987, ss.721-743.
- LEE-ROSS, Darren. "The Reliability and Rationale of Hackman and Oldham's Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Model Among Seasonal Hotel Workers", **Hospitality Management**, Sayı:17, 1998, ss.391-406.

- LIAO, Hui, Aparna Joshi ve Aichia Chuang. "Sticking Out Like a Sore Thumb: Employee Dissimilarity and Deviance at Work", **Personnel Psychology**, Sayı:57, 2004, ss.969-1000.
- LICK, Dale W. "A new Perspective on Organizational Learning: Creating Learning Teams", **Evaluation and Program Planning**, Cilt:29, Sayı:1, 2006, ss.88-96.
- LU, Kuei-Yun ve diğ. "The Relationship Among Turnover Intentions, Professional Commitment, and Job Satisfaction of Hospital Nurses", **Journal of Professional Nursing**, Cilt:18, Sayı:4, 2002, ss.214-219.
- LUCAS, Gale M. ve James Friedrich. "Individual Differences in Workplace Deviance and Integrity as Predictors of Academic Dishonesty", **Ethics&Behavior**, Cilt:15, Sayı:1, 2005, ss.15-35.
- MANLOVE, Elizabeth E. ve Jacqueline R. Guzell. "Intention to Leave, Anticipated Reasons for Leaving, and 12-Month Turnover of Child Care Staff", **Early Childhood Research Quarterly**, Sayı:12, 1997, ss.145-167.
- MARSICK, Victoria J. ve Karen E. Watkins. "Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organizations Questionnaire", **Advances in Developing Human Resources**, Cilt:5, Sayı:2, 2003, ss.132-151.
- MARSICK, Victoria J. ve Karen E. Watkins. "Dimensions of the Learning Organization Questionnaire", www.partnersforlearning.com/questions2.asp (23 Nisan 2006).
- MARUYAMA, Geoffrey M. **Basics of Structural Equation Modeling**, Sage Publications, London, 1997.
- MAViŞ, Feri, **Otel Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.
- MEYER, John P. ve Natalie J. Allen. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Cilt:1, Sayı:1, 1991, ss.61-89.

- MEYER, John P. ve Lynne Herscovitch. "Commitment in the Work Place Toward a General Model", **Human Resource Management Review**, Sayı:11, 2001, ss.299-326.
- MEYER, John P. ve diğ. "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, Sayı:61, 2002, ss.20-52.
- MORRIS, James H. ve J. Daniel Sherman. "Generalizability of an Organizational Commitment Model", **Academy of Management Journal**, Cilt:24, Sayı:3, 1981, ss.512-526.
- MOWDAY, Richard T. "Reflections On The Study and Relevance of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Cilt:8, Sayı:4, 1998, ss.387-401.
- MOWDAY, Richard T. ve Thomas W. McDade. "Linking Behavioral and Attitudinal Commitment: A Longitudinal Analysis of Job Choice and Attitudes", **Academy of Management Proceedings**: 1979, ss.84-89.
- MUELLER, Charles W. ve James L. Price. "Economic, Psychological and Sociological Determinants of Voluntary Turnover", **Journal of Behavioral Economics**, Cilt:19, Sayı:3, 1990.
- MULKI, Jay Prakash, Fernando. Jaramillo ve William B. Locander. "Emotional Exhaustion and Organizational Deviance: Can the Right Job and a Leader's Style Make a Difference?", **Journal of Business Research**, Sayı:59, 2006, ss.1222-1230.
- MURRAY, Trevor E. "Peer Reporting of Workplace the Role of Organizational Justice and Contingency Factors", **Doktora Tezi**, Touro University International, Faculty of the College of Business Administration, 2006.
- NAMASIVAYAM, Karthik ve Xinyuan Zhao. "An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality in India", **Tourism Management**, Sayı:28, 2007, ss.1212-1223.

NG, Thomas W.H., ve diğ. "Effects of Management Communication, Opportunity for Learning, and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:68, Sayı:3, 2006, ss.474-489.

NUNNALLY, Jum C. **Psychometric Theory**, McGraw Hill, New York, 1967.

OLALI Hasan ve Meral Korzay, **Otel İşletmeciliği**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2.Bası, 1993, s. 417

OLDHAM, Greg R. ve Richard J. Hackman. "Work Design in the Organizational Conext", **Research in Organizational Behavior**, Sayı:2, 1980, ss.247-278.

ÖĞÜTVEREN, Özlem. "Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir, Erciyes Üniversitesi, 2000.

ÖRTENBLAD, Anders. "A Typology of the Idea of Learning Organization", **Management Learning**, Cilt:33, Sayı:2, 2002, ss.213-230.

ÖZDAMAR, Kazım. **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi I**, Anadolu Üniversitesi Yayınları: 1001, Eskişehir, 1997.

ÖZDEMİR, Bahattin. "Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algılamaları Üzerinde Bir Araştırma", **Doktora Tezi**, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

ÖZDEMİR, Fatih. "Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", **Doktora Tezi**, Çukurova Üniversitesi: İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2006.

ÖZDEMİR, Gökçe. "Destinasyon Yönetimi ve Pazarlama Temelleri İzmir İçin Bir Destinasyon Model Önerisi", **Doktora Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **E.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:21, Temmuz-Aralık: 2003, ss.77-96.

- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut ve Suat M. Aksoy. "Organizasyonlarda Sabotaj Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2005, ss.95-110.
- ÖZDİPÇİNER, Nuray Selma ve Velittin Kalıncara. "Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları: Denizli Örneği", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:16,Sayı:1, 2005 Bahar, ss.82-92.
- ÖZER, Pınar S. "Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Stillerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma", **Doktora Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2001.
- ÖZGENER, Şevki. "Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması", **Verimlilik Dergisi**. M.P.M. Yayını, Cilt:2, Sayı: 52, 2000.
- PANAVIDES, Photis M. "The Impact of Organizational Learning on Relationship Orientation, Logistics Service Effectiveness and Performance", **Industrial Marketing Management**, Cilt:36, Sayı:1, 2007, ss.68-80.
- PAULIN, Michele, Ronald J. Ferguson ve Jasmin Bergeron. "Service Climate and Organizational Commitment: The Importance of Customer Linkages", **Journal of Business Research**, Cilt:59, Sayı:8, 2006, ss.906-915.
- PENLEY, Larry E. Ve Sam Gould. "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for understanding Commitment to Organizations", **Journal of Organizational Behaviour**, Cilt:9, Sayı:1, 1988, s.43-59.
- PETERSON, Dane K. "Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate", **Journal of Business and Psychology**, Cilt:17, Sayı:1, 2002.
- POELL, Rob F., Karen Van Dam, ve Peter T. Van Den Berg. "Organising Learning in Work Contexts", **Applied Psychology: An International Review**, Cilt:53, Sayı:4, 2004, ss.529-540.
- PRICE, James L. ve Charles W. Mueller. "A Causal Model of Turnover for Nurses", **Academy of Management Journal**, Cilt:24, Sayı:3, 1981, ss.543-565.

- RAELIN, Joseph A. "Three Scales of Professional Deviance Within Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Sayı:15, 1994, ss.483-501.
- RAIDEN, Ani B. ve Andrew R.J. Dainty. "Human Resource Development in Construction Organisations, An Example of a "chaordic" learning organisation?", **The Learning Organization**, Cilt:13, Sayı:1, 2003, ss.63-79.
- REMEDIOS, Richard ve Nick Boreham. "Organisational Learning and Employees' Intrinsic Motivation", **Journal of Education and Work**, Cilt:17, Sayı:2, 2004.
- ROBINSON, Sandra L. ve Rebecca J. Bennett. "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", **Academy of Management Journal**, Cilt:38, Sayı:2, 1995, ss.555- 572.
- ROBINSON, Sandra L. ve Rebecca J. Bennett. "The Past, Present, and Future of Workplace Deviance", Editör: Greenberg, Jerrold, **Organizational Behavior: The State of The Science**, Mahwah, USA, 2003, ss.247-274.
- ROBINSON, Sandra L. ve J. Greenberg. "Employees Behaving Badly: Dimensions, Determinants and Dilemmas in the Study of Workplace Deviance", In C.L. Cooper ve D.M. Rousseau (Editörler), **Trends in Organizational Behavior**, 5.baskı:, John Wiley & Sons: New York, 1998, ss.1-30.
- RUSBELT, Carly. ve diğ. "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction", **Academy of Management Journal**, Cilt:31: Sayı:3, 1988, ss.599-627.
- SAANE, N. Van ve diğ. "Reliability and Validity of Instruments Measuring Job Satisfaction-a systematic Review", **Occupational Medicine**, Sayı:53, 2003, ss.191-200.
- SABUNCUOĞLU, Ebru Tolay. "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", **Ege Akademik Bakış**, Cilt:7, Sayı:2, 2007, ss.621-636.
- SAGER, Jeffrey K., Rodger W. Griffeth ve Peter W. Hom. "A Comparison of Structural Models Representing Turnover Cognitions", **Journal of Vocational Behavior**, Sayı:53, 1998, ss.254-273.

- SALANCIK, Gerald R. "Commitment is too Easy", **Organizational Dynamics**, Summer: 1977, ss.62-82.
- SCOTT, Meagan, Kirk A. Swartzel ve Walter N. Taylor. "Extension Agents' Perceptions of Fundamental Job Characteristics and Their Level of Job Satisfaction", **Journal of Southern Agricultural Education Resaerch**, Cilt:55, Sayı:1, 2005.
- SEKARAN, Uma. **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, 3rd Ed, Wiley and Sons, USA, 2000.
- SENGE, Peter. **The Fifth Discipline**, Doubledop, New york, 1994.
- SENGE, M. Peter. **Beşinci Disiplin**.Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık, 13. Baskı, Çeviri: İldeniz, A. & Doğukan, A. İstanbul, 2006.
- SERİNKAN, Celalettin. "Öğrenen Örgüt Oluşturma ve Kendi Kendini Yöneten Ekipler", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos (05 Ekim 2006).
- SEVİMLİ, Figen ve Ömer Faruk İşcan. "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1-2, 2005 Ocak-Temmuz:, ss. 55-70.
- SKERLAVAJ, Miha, ve diğ. "Organizational Learning Culture-the Missing Link Between Business Process Change and Organizational Performance", **International Journal of Production Economics**, Cilt:106, Sayı:2, 2007, ss.346-367.
- SILVA, Paula. "Effects of Disposition on Hospitality Employee Job Satisfaction and Commitment", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Cilt:18, Sayı:4, 2006, ss.317-328.
- SUBRAMANIAM, Revati A "Multivariate Study of the Relationship Between Organizational Learning, Organizational Innovation and Organizational Climate in the Australian Hotel Industry", **Yüksek Lisans Tezi**, Avustralya, Swinburne University of Technology, 2005.

SUBRAMANAAM, Nava, Lisa McManus ve Lokman Mia. "Enhancing Hotel Managers' Organisational Commitment: An Investigation of The Impact of Structure, Need for Achievement and Participative Budgeting", **Hospitality Management**, Sayı:21, 2002, ss.303-320.

SUN, Özlem H. "İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Müdürlüğü" **Uzmanlık Yeterlilik Tezi**, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara, 2002.

ŞENCAN, Hüner. Örgütsel Öğrenme.

<http://www.hunersencan.com/orgutselogrenme.doc> (21 Mart 2006).

ŞİMŞEK, Ömer Faruk. **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş**, Ekinoks, Ankara, 2007.

TARLAN, Deniz. ve Özkan Tütüncü. "Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş doyumunu Analizi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2001, ss.141-163.

TEARE, Richard. "Enabling Organizational Learning", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Cilt:9 Sayı:7, 1997, ss.315-324.

TEPECİ, Mustafa ve Göknil N. Koçak. "Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Adana, Çukurova Üniversitesi, Sayı:1, 2005.

TETT, Robert P. ve John P. Meyer. "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings", **Personel Psychology**, Sayı:46, 1993, ss.259-282.

THOMAS, Keith ve Stephen Allen. "The Learning Organisation: A Meta-Analysis of Themes in Literature", **The Learning Organization**, Cilt:13, Sayı:2, 2006, ss.123-139.

TOKER, Boran. "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2007, ss.92-107.

- TSAI, Philip Cheng-Fei ve diğ. "A Study on Motivating Employees' Learning Commitment in the Post-downsizing Era: Job Satisfaction Perspective", **Journal of World Business**, Sayı:42, 2007, ss.157-169.
- TUNA, Muharrem. "Personel Devir Oranı: Ankarada Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:18, Sayı:1, 2007, ss.45-52.
- TÜRKAY, Oğuz. "Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler ve Pazarlama Performansına Etkileri", **Doktora Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir, 2007.
- TÜTÜNCÜ, Özkan. "Kar amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3, 2000a.
- TÜTÜNCÜ, Özkan. "Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2000b.
- TÜTÜNCÜ, Özkan ve Olgun Çiçek. "İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acenteleri Üzerine Bir İnceleme", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Sayı:11, Eylül-Aralık: 2000, ss.124-128.
- TÜTÜNCÜ, Özkan. **Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001.
- TÜTÜNCÜ, Özkan ve Mahmut Demir. **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002.
- TÜTÜNCÜ, Özkan ve Mahmut Demir. "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği", **D.E.U. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, 2003, ss.146-166.

- UZUN, Dilek. "Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", **Doktora Tezi**, D.E.Ü.sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.
- ÜNSALAN, Erdal ve Bülent Şimşeker. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.
- XIE, Di. "Exploring Organizational Learning Culture, Job Satisfaction, Motivation to Learn, Organizational Commitment, and Internal Service Quality in a Sport Organization", **Doktora Tezi**, ABD, The Ohio State University, 2005.
- VARDI, Yoav ve Yoash Wiener. "Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework", **Organization Science**, Cilt:7, Sayı:2, 1996, ss.151- 167.
- VAROĞLU, A. Kadir ve diğ. "Öğrenen Bireyden Öğrenen Organizasyona Ulaşmada Laboratuar ve Geleneksel Sınıf Ortamlarının Etkiliğine İlişkin Karşılaştırılmalı Bir Araştırma: Kara Harp Okulu Örgen Olayı", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000.
- WANG, Catherine L. ve Pervaiz K. Ahmed. "Organisational Learning: A Critical Review", **The Learning Organization**, Cilt:10, Sayı:1, 2003, ss.8-17.
- WARREN, Danielle Ellen. "A Multimethod Examination of Constructive and Destructive Deviance in Organizations", **Doktora Tezi**, Univecity of Pennsylvania, 2001.
- WAYNE, S.J., L.M Shore ve R.C. Linden. "Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective", **Academy of Management Journal**, Sayı:40, 1997, ss.82-111.
- WRIGHT, David L. "The Effect of Organizational and Individual Learning on job Satisfaction and Organizational Commitment", **Doktora Tezi**, ABD, College of Administration and Business Louisiana Tech University, 1997.
- WU, Fang ve Tamer Çavuşgil. "Organizational Learning Commitment, and Joint Value Creation in Interfirm Relationships", **Journal of Business Research**, Cilt:59, Sayı:1, 2006, ss.81-89.

YALÇIN, Azmi ve Fatma N. İplik. "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Çukurova Üniversitesi, Sayı:1, 2005.

YALMANBAŞ, İsmail Bilal. "Organizasyonel Öğrenme", www.sitetky.com/frameset/ot/otdocs/ot16.doc (12.07.2007)

YAPRAKLI, Şükrü ve Mustafa Kemal Yılmaz. "Satış Gücü Motivasyonu- İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:9, Sayı:3, 2007 Temmuz, ss.66- 76.

YANG, Jete. "Qualitative Knowledge Capturing and Organizational Learning: Two Case Studies in Taiwan Hotels", **Tourism Management**, Cilt:25, Sayı:4, 2004, ss.421-428.

YANG, Balyin. "Identifying Valid and Reliable Measures for Dimensions of a Learning Culture", **Advances in Developing Human Resources**, Cilt:3, Sayı:2, 2003, ss.152-162.

YEO, Roland K. "Revisiting the Roots of Learning Organization: A Synthesis of the Learning Organization Literature", **The Learning Organization**, Cilt:12, Sayı:1, 2005.

YIN, Jeo-Chen T. ve Ke-Ping A. Yang. "Nursing Turnover in Taiwan: A Meta-Analysis of Related Factors", **International Journal of Nursing Studies**, Sayı:39, 2002, ss.573-581.

YÜKSEL, Atila ve Fisun Yüksel. **Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2004.

YÜKSEL, Atila ve Murat Hançer. **Turizm İlkeler ve Yönetim**, Turhan Kitabevi, Ankara,2004.

EKLER

EK: LISREL VERİ ANALİZLERİ

DATE: 2/ 7/2008
TIME: 14:54

L I S R E L 8.71

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-

2004

the

Use of this program is subject to the terms specified in

Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file E:\Belgelerim\Doktora Tez\Yeni Sem\yeni syntax CFA.SPJ:

```
CFA yeni
Raw Data from file 'E:\Belgelerim\Doktora Tez\Yeni Sem\yeni.psf'
Latent Variables  OO OB ID IAE OS
Relationships
VAR00003 = OO
VAR00004 = OO
VAR00008 = OO
VAR00010 = OO
VAR00014 = OO
VAR00018 = OO
VAR00021 = OO
VAR00023 = OB
VAR00025 = OB
VAR00026 = OB
VAR00054 = ID
VAR00055 = ID
VAR00056 = ID
VAR00059 = IAE
VAR00060 = IAE
VAR00061 = IAE
VAR00065 = OS
VAR00067 = OS
VAR00070 = OS
VAR00072 = OS
VAR00076 = OS
Path Diagram
End of Problem

Sample Size = 250
```

CFA yeni

Covariance Matrix

VAR00018	VAR00003	VAR00004	VAR00008	VAR00010	VAR00014
-----	-----	-----	-----	-----	-----

VAR00003	1.18				
VAR00004	0.48	1.28			
VAR00008	0.42	0.45	1.29		
VAR00010	0.53	0.54	0.61	1.55	
VAR00014	0.45	0.45	0.49	0.69	1.19
VAR00018	0.43	0.42	0.48	0.75	0.64
1.38					
VAR00021	0.50	0.50	0.52	0.68	0.58
0.68					
VAR00023	0.20	0.29	0.41	0.55	0.47
0.46					
VAR00025	0.09	0.10	0.18	0.34	0.24
0.33					
VAR00026	0.20	0.24	0.29	0.40	0.34
0.34					
VAR00054	0.25	0.47	0.37	0.50	0.48
0.48					
VAR00055	0.29	0.40	0.33	0.43	0.45
0.43					
VAR00056	0.21	0.44	0.41	0.47	0.46
0.51					
VAR00059	-0.17	-0.22	-0.16	-0.22	-0.15
-0.14					
VAR00060	-0.05	-0.24	-0.16	-0.32	-0.14
-0.21					
VAR00061	-0.06	-0.14	-0.21	-0.19	-0.04
-0.21					
VAR00065	-0.17	-0.25	-0.13	-0.18	-0.22
-0.10					
VAR00067	-0.20	-0.17	-0.07	-0.14	-0.22
-0.09					
VAR00070	-0.11	-0.22	-0.12	-0.18	-0.19
-0.03					
VAR00072	-0.13	-0.17	-0.08	-0.18	-0.17
0.01					
VAR00076	-0.14	-0.13	-0.13	-0.07	-0.14
-0.07					

Covariance Matrix

VAR00055	VAR00021	VAR00023	VAR00025	VAR00026	VAR00054
-----	-----	-----	-----	-----	-----

VAR00021	1.25				
VAR00023	0.36	1.33			
VAR00025	0.29	0.65	1.30		
VAR00026	0.35	0.60	0.54	1.59	
VAR00054	0.50	0.59	0.35	0.59	1.57
VAR00055	0.46	0.54	0.23	0.50	1.06
1.29					
VAR00056	0.46	0.57	0.28	0.49	0.96
0.97					
VAR00059	-0.22	-0.46	-0.21	-0.12	-0.32
-0.28					
VAR00060	-0.19	-0.33	-0.17	-0.37	-0.34
-0.28					

VAR00061	-0.15	-0.40	-0.15	-0.26	-0.31
-0.32					
VAR00065	-0.17	-0.20	-0.13	0.08	-0.12
-0.11					
VAR00067	-0.21	-0.16	-0.12	-0.01	-0.13
-0.16					
VAR00070	-0.20	-0.17	-0.10	0.12	-0.11
-0.03					
VAR00072	-0.19	-0.11	-0.07	-0.03	-0.17
-0.20					
VAR00076	-0.13	-0.06	-0.01	0.09	-0.08
-0.02					

Covariance Matrix

VAR00067	VAR00056	VAR00059	VAR00060	VAR00061	VAR00065
-----	-----	-----	-----	-----	-----
VAR00056	1.32				
VAR00059	-0.27	1.22			
VAR00060	-0.26	0.56	1.17		
VAR00061	-0.34	0.55	0.58	1.02	
VAR00065	-0.14	0.13	0.10	0.07	0.85
VAR00067	-0.11	0.09	0.09	0.05	0.45
0.71					
VAR00070	-0.07	0.14	0.04	0.04	0.51
0.42					
VAR00072	-0.17	0.11	0.06	0.05	0.41
0.39					
VAR00076	-0.08	0.04	-0.01	0.02	0.31
0.31					

Covariance Matrix

	VAR00070	VAR00072	VAR00076
	-----	-----	-----
VAR00070	0.95		
VAR00072	0.45	0.87	
VAR00076	0.28	0.28	0.45

CFA yeni

Number of Iterations = 7

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

$$\text{VAR00003} = 0.59^{*00}, \text{ Errorvar.} = 0.83, R^2 = 0.30$$

(0.068)	(0.080)
8.67	10.36

$$\text{VAR00004} = 0.63^{*00}, \text{ Errorvar.} = 0.88, R^2 = 0.31$$

(0.071)	(0.085)
8.88	10.31

$$\text{VAR00008} = 0.66^{*00}, \text{ Errorvar.} = 0.86, R^2 = 0.34$$

(0.071)	(0.084)
9.34	10.20

$$\text{VAR00010} = 0.89^{*00}, \text{ Errorvar.} = 0.75, R^2 = 0.52$$

(0.073)	(0.082)
---------	---------

	12.26	9.14	
VAR00014	= 0.77*OO, Errorvar.= 0.60 , R ² = 0.50		
	(0.064)	(0.064)	
	12.00	9.26	
VAR00018	= 0.80*OO, Errorvar.= 0.74 , R ² = 0.46		
	(0.070)	(0.078)	
	11.40	9.53	
VAR00021	= 0.79*OO, Errorvar.= 0.62 , R ² = 0.51		
	(0.066)	(0.067)	
	12.10	9.22	
VAR00023	= 0.97*OB, Errorvar.= 0.39 , R ² = 0.70		
	(0.074)	(0.093)	
	13.11	4.25	
VAR00025	= 0.65*OB, Errorvar.= 0.87 , R ² = 0.33		
	(0.075)	(0.091)	
	8.70	9.64	
VAR00026	= 0.68*OB, Errorvar.= 1.12 , R ² = 0.29		
	(0.083)	(0.11)	
	8.22	9.88	
VAR00054	= 1.04*ID, Errorvar.= 0.49 , R ² = 0.69		
	(0.067)	(0.061)	
	15.39	8.15	
VAR00055	= 1.02*ID, Errorvar.= 0.26 , R ² = 0.80		
	(0.059)	(0.045)	
	17.26	5.80	
VAR00056	= 0.95*ID, Errorvar.= 0.42 , R ² = 0.68		
	(0.062)	(0.051)	
	15.37	8.17	
VAR00059	= 0.74*IAE, Errorvar.= 0.68 , R ² = 0.45		
	(0.072)	(0.082)	
	10.24	8.29	
VAR00060	= 0.75*IAE, Errorvar.= 0.60 , R ² = 0.49		
	(0.070)	(0.078)	
	10.73	7.73	
VAR00061	= 0.76*IAE, Errorvar.= 0.45 , R ² = 0.56		
	(0.065)	(0.068)	
	11.59	6.55	
VAR00065	= 0.70*OS, Errorvar.= 0.36 , R ² = 0.58		
	(0.054)	(0.044)	
	13.16	8.18	
VAR00067	= 0.64*OS, Errorvar.= 0.29 , R ² = 0.59		
	(0.049)	(0.036)	
	13.21	8.14	
VAR00070	= 0.68*OS, Errorvar.= 0.49 , R ² = 0.49		
	(0.058)	(0.053)	
	11.72	9.13	
VAR00072	= 0.61*OS, Errorvar.= 0.50 , R ² = 0.43		

(0.057) (0.052)
 10.78 9.57
 VAR00076 = 0.45*OS, Errorvar.= 0.25 , R² = 0.44
 (0.041) (0.027)
 10.94 9.50

Correlation Matrix of Independent Variables

	OO	OB	ID	IAE	OS
OO	1.00				
OB	0.56 (0.06) 9.07	1.00			
ID	0.57 (0.05) 10.61	0.58 (0.06) 9.99	1.00		
IAE	-0.30 (0.07) -4.03	-0.51 (0.07) -7.39	-0.40 (0.07) -5.93	1.00	
OS	-0.32 (0.07) -4.62	-0.19 (0.08) -2.53	-0.18 (0.07) -2.49	0.14 (0.08) 1.83	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 179
 Minimum Fit Function Chi-Square = 230.44 (P = 0.0057)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 219.45 (P = 0.021)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 40.45
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (6.99 ; 82.08)
 Minimum Fit Function Value = 0.93
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.16
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.028 ; 0.33)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.030
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.013 ; 0.043)
 P-value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00
 Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.30
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.16 ; 1.47)
 ECVI for Saturated Model = 1.86
 ECVI for Independence Model = 16.48
 Chi-Square for Independence Model with 210 Degrees of Freedom = 4060.95
 Independence AIC = 4102.95
 Model AIC = 323.45
 Saturated AIC = 462.00
 Independence CAIC = 4197.90
 Model CAIC = 558.56
 Saturated CAIC = 1506.46

Normed Fit Index (NFI) = 0.94
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.98
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.80
Comparative Fit Index (CFI) = 0.99
Incremental Fit Index (IFI) = 0.99
Relative Fit Index (RFI) = 0.93

Critical N (CN) = 245.13

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.056
Standardized RMR = 0.048
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.92
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.90
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.71

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
VAR00018	OS	8.8	0.21
VAR00026	OS	9.7	0.25

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
VAR00026	VAR00023	11.4	-0.34
VAR00059	VAR00026	10.1	0.20

Time used: 0.551 Seconds

DATE: 2/13/2008
TIME: 11:45

L I S R E L 8.71

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-

2004

the

Use of this program is subject to the terms specified in

Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file E:\Belgelerim\Doktora
Tez\Yeni Sem\model1 syntax.SPJ:

Model1
SYSTEM FILE from file 'E:\Belgelerim\Doktora Tez\Yeni Sem\yeni
model syntax.DSF'
Sample Size = 250
Latent Variables OB ID IAE OS OO
Relationships
VAR00023 = 0.94*OB

VAR00025 = OB
 VAR00026 = OB
 VAR00054 = 1.04*ID
 VAR00055 = ID
 VAR00056 = ID
 VAR00059 = 0.73*IAE
 VAR00060 = IAE
 VAR00061 = IAE
 VAR00065 = 0.70*OS
 VAR00067 = OS
 VAR00070 = OS
 VAR00072 = OS
 VAR00076 = OS
 VAR00003 = OO
 VAR00004 = OO
 VAR00008 = OO
 VAR00010 = OO
 VAR00014 = OO
 VAR00018 = OO
 VAR00021 = OO
 OB = OO
 ID = OO
 IAE = OO
 OS = OO
 Set the Variance of OO to 1.00
 Path Diagram
 End of Problem

Sample Size = 250

Model1

Covariance Matrix

	VAR00023	VAR00025	VAR00026	VAR00054	VAR00055
VAR00056	-----	-----	-----	-----	-----

VAR00023	1.33				
VAR00025	0.65	1.30			
VAR00026	0.60	0.54	1.59		
VAR00054	0.59	0.35	0.59	1.57	
VAR00055	0.54	0.23	0.50	1.06	1.29
VAR00056	0.57	0.28	0.49	0.96	0.97
1.32					
VAR00059	-0.46	-0.21	-0.12	-0.32	-0.28
-0.27					
VAR00060	-0.33	-0.17	-0.37	-0.34	-0.28
-0.26					
VAR00061	-0.40	-0.15	-0.26	-0.31	-0.32
-0.34					
VAR00065	-0.20	-0.13	0.08	-0.12	-0.11
-0.14					
VAR00067	-0.16	-0.12	-0.01	-0.13	-0.16
-0.11					
VAR00070	-0.17	-0.10	0.12	-0.11	-0.03
-0.07					
VAR00072	-0.11	-0.07	-0.03	-0.17	-0.20
-0.17					
VAR00076	-0.06	-0.01	0.09	-0.08	-0.02
-0.08					
VAR00003	0.20	0.09	0.20	0.25	0.29
0.21					
VAR00004	0.29	0.10	0.24	0.47	0.40
0.44					
VAR00008	0.41	0.18	0.29	0.37	0.33
0.41					

VAR00010	0.55	0.34	0.40	0.50	0.43
0.47					
VAR00014	0.47	0.24	0.34	0.48	0.45
0.46					
VAR00018	0.46	0.33	0.34	0.48	0.43
0.51					
VAR00021	0.36	0.29	0.35	0.50	0.46
0.46					

Covariance Matrix

VAR00070	VAR00059	VAR00060	VAR00061	VAR00065	VAR00067
-----	-----	-----	-----	-----	-----
VAR00059	1.22				
VAR00060	0.56	1.17			
VAR00061	0.55	0.58	1.02		
VAR00065	0.13	0.10	0.07	0.85	
VAR00067	0.09	0.09	0.05	0.45	0.71
VAR00070	0.14	0.04	0.04	0.51	0.42
0.95					
VAR00072	0.11	0.06	0.05	0.41	0.39
0.45					
VAR00076	0.04	-0.01	0.02	0.31	0.31
0.28					
VAR00003	-0.17	-0.05	-0.06	-0.17	-0.20
-0.11					
VAR00004	-0.22	-0.24	-0.14	-0.25	-0.17
-0.22					
VAR00008	-0.16	-0.16	-0.21	-0.13	-0.07
-0.12					
VAR00010	-0.22	-0.32	-0.19	-0.18	-0.14
-0.18					
VAR00014	-0.15	-0.14	-0.04	-0.22	-0.22
-0.19					
VAR00018	-0.14	-0.21	-0.21	-0.10	-0.09
-0.03					
VAR00021	-0.22	-0.19	-0.15	-0.17	-0.21
-0.20					

Covariance Matrix

VAR00010	VAR00072	VAR00076	VAR00003	VAR00004	VAR00008
-----	-----	-----	-----	-----	-----
VAR00072	0.87				
VAR00076	0.28	0.45			
VAR00003	-0.13	-0.14	1.18		
VAR00004	-0.17	-0.13	0.48	1.28	
VAR00008	-0.08	-0.13	0.42	0.45	1.29
VAR00010	-0.18	-0.07	0.53	0.54	0.61
1.55					
VAR00014	-0.17	-0.14	0.45	0.45	0.49
0.69					
VAR00018	0.01	-0.07	0.43	0.42	0.48
0.75					
VAR00021	-0.19	-0.13	0.50	0.50	0.52
0.68					

Covariance Matrix

	VAR00014	VAR00018	VAR00021
	-----	-----	-----
VAR00014	1.19		
VAR00018	0.64	1.38	

VAR00021 0.58 0.68 1.25

Model1

Number of Iterations = 9

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

VAR00023 = 0.94*OB, Errorvar.= 0.46 , R² = 0.66
(0.10)
4.52

VAR00025 = 0.69*OB, Errorvar.= 0.82 , R² = 0.36
(0.094) (0.092)
7.41 8.94

VAR00026 = 0.69*OB, Errorvar.= 1.11 , R² = 0.30
(0.10) (0.12)
6.93 9.59

VAR00054 = 1.04*ID, Errorvar.= 0.50 , R² = 0.68
(0.061)
8.13

VAR00055 = 1.03*ID, Errorvar.= 0.25 , R² = 0.81
(0.064) (0.045)
15.97 5.50

VAR00056 = 0.96*ID, Errorvar.= 0.42 , R² = 0.68
(0.065) (0.052)
14.79 8.14

VAR00059 = 0.73*IAE, Errorvar.= 0.68 , R² = 0.44
(0.084)
8.14

VAR00060 = 0.77*IAE, Errorvar.= 0.57 , R² = 0.51
(0.096) (0.081)
7.98 7.06

VAR00061 = 0.74*IAE, Errorvar.= 0.47 , R² = 0.54
(0.093) (0.071)
7.99 6.58

VAR00065 = 0.70*OS, Errorvar.= 0.36 , R² = 0.58
(0.044)
8.18

VAR00067 = 0.64*OS, Errorvar.= 0.29 , R² = 0.59
(0.057) (0.036)
11.24 8.13

VAR00070 = 0.68*OS, Errorvar.= 0.49 , R² = 0.49
(0.066) (0.053)
10.33 9.13

VAR00072 = 0.61*OS, Errorvar.= 0.49 , R² = 0.43
(0.063) (0.052)
9.70 9.56

$$\text{VAR00076} = 0.44*\text{OS}, \text{ Errorvar.} = 0.25, R^2 = 0.44$$

(0.045)	(0.027)
9.80	9.50

$$\text{VAR00003} = 0.58*\text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.85, R^2 = 0.28$$

(0.068)	(0.081)
8.41	10.46

$$\text{VAR00004} = 0.63*\text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.88, R^2 = 0.31$$

(0.071)	(0.085)
8.89	10.36

$$\text{VAR00008} = 0.66*\text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.86, R^2 = 0.33$$

(0.070)	(0.084)
9.33	10.26

$$\text{VAR00010} = 0.89*\text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.76, R^2 = 0.51$$

(0.073)	(0.082)
12.24	9.27

$$\text{VAR00014} = 0.76*\text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.61, R^2 = 0.49$$

(0.064)	(0.065)
11.84	9.45

$$\text{VAR00018} = 0.79*\text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.75, R^2 = 0.46$$

(0.070)	(0.077)
11.36	9.64

$$\text{VAR00021} = 0.79*\text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.63, R^2 = 0.50$$

(0.066)	(0.067)
11.98	9.38

Structural Equations

$$\text{OB} = 0.61*\text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.61, R^2 = 0.38$$

(0.076)	(0.12)
8.02	4.90

$$\text{ID} = 0.60*\text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.63, R^2 = 0.37$$

(0.070)	(0.089)
8.58	7.02

$$\text{IAE} = -0.37*\text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.87, R^2 = 0.14$$

(0.083)	(0.18)
-4.50	4.91

$$\text{OS} = -0.32*\text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.91, R^2 = 0.10$$

(0.075)	(0.14)
-4.27	6.46

Correlation Matrix of Independent Variables

OO

1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	OB	ID	IAE	OS	OO
OB	0.99				
ID	0.37	0.99			
IAE	-0.23	-0.22	1.01		
OS	-0.20	-0.19	0.12	1.01	
OO	0.61	0.60	-0.37	-0.32	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 185
 Minimum Fit Function Chi-Square = 276.24 (P = 0.00)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 267.40 (P = 0.00)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 82.40
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (42.86 ; 129.96)

Minimum Fit Function Value = 1.11
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.33
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.17 ; 0.52)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.042
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.031 ; 0.053)
 P-value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.87

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.44
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.28 ; 1.63)
 ECVI for Saturated Model = 1.86
 ECVI for Independence Model = 16.48
 Chi-Square for Independence Model with 210 Degrees of Freedom = 4060.95

Independence AIC = 4102.95
 Model AIC = 359.40
 Saturated AIC = 462.00
 Independence CAIC = 4197.90
 Model CAIC = 567.39
 Saturated CAIC = 1506.46

Normed Fit Index (NFI) = 0.93
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.97
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.82
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.98
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.98
 Relative Fit Index (RFI) = 0.92

Critical N (CN) = 210.72

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.079
 Standardized RMR = 0.064
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.91
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.88
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.73

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
VAR00023	ID	9.5	0.24
VAR00023	IAE	17.5	-0.30
VAR00026	ID	7.9	0.24
VAR00026	OS	9.5	0.24
OB	ID	17.5	0.39

OB	IAE	18.6	-0.35
ID	OB	17.5	0.40
ID	IAE	9.5	-0.22
IAE	OB	18.6	-0.50
IAE	ID	9.5	-0.31

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance			
Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
ID	OB	17.5	0.24
IAE	OB	18.6	-0.31
IAE	ID	9.5	-0.19
VAR00059	VAR00023	10.6	-0.17
VAR00059	VAR00026	8.7	0.19
VAR00060	VAR00026	9.1	-0.19

Time used: 0.441 Seconds

DATE: 2/13/2008
TIME: 12:52

L I S R E L 8.71

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-

2004

Use of this program is subject to the terms specified in
the

Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file E:\Belgelerim\Doktora
Tez\Yeni Sem\model2 syntax.SPJ:

```
Model2
SYSTEM FILE from file 'E:\Belgelerim\Doktora Tez\Yeni Sem\model2
syntax.DSF'
Sample Size = 250
Latent Variables  OB      ID      IAE      OS      OO
Relationships
VAR00023 = 0.94*OB
```

VAR00025 = OB
 VAR00026 = OB
 VAR00054 = 1.04*ID
 VAR00055 = ID
 VAR00056 = ID
 VAR00059 = 0.73*IAE
 VAR00060 = IAE
 VAR00061 = IAE
 VAR00065 = 0.70*OS
 VAR00067 = OS
 VAR00070 = OS
 VAR00072 = OS
 VAR00076 = OS
 VAR00003 = OO
 VAR00004 = OO
 VAR00008 = OO
 VAR00010 = OO
 VAR00014 = OO
 VAR00018 = OO
 VAR00021 = OO
 OB = ID
 OB = OO
 ID = OO
 IAE = OO
 OS = OO
 Set the Variance of OO to 1.00
 Path Diagram
 End of Problem

Sample Size = 250

Model2

Covariance Matrix

	VAR00023	VAR00025	VAR00026	VAR00054	VAR00055
VAR00056					
VAR00023	1.33				
VAR00025	0.65	1.30			
VAR00026	0.60	0.54	1.59		
VAR00054	0.59	0.35	0.59	1.57	
VAR00055	0.54	0.23	0.50	1.06	1.29
VAR00056	0.57	0.28	0.49	0.96	0.97
VAR00059	-0.46	-0.21	-0.12	-0.32	-0.28
VAR00060	-0.33	-0.17	-0.37	-0.34	-0.28
VAR00061	-0.40	-0.15	-0.26	-0.31	-0.32
VAR00065	-0.20	-0.13	0.08	-0.12	-0.11
VAR00067	-0.16	-0.12	-0.01	-0.13	-0.16
VAR00070	-0.17	-0.10	0.12	-0.11	-0.03
VAR00072	-0.11	-0.07	-0.03	-0.17	-0.20
VAR00076	-0.06	-0.01	0.09	-0.08	-0.02
VAR00003	0.20	0.09	0.20	0.25	0.29
VAR00004	0.29	0.10	0.24	0.47	0.40

VAR00008	0.41	0.18	0.29	0.37	0.33
0.41					
VAR00010	0.55	0.34	0.40	0.50	0.43
0.47					
VAR00014	0.47	0.24	0.34	0.48	0.45
0.46					
VAR00018	0.46	0.33	0.34	0.48	0.43
0.51					
VAR00021	0.36	0.29	0.35	0.50	0.46
0.46					

Covariance Matrix

VAR00070	VAR00059	VAR00060	VAR00061	VAR00065	VAR00067	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-

VAR00059	1.22					
VAR00060	0.56	1.17				
VAR00061	0.55	0.58	1.02			
VAR00065	0.13	0.10	0.07	0.85		
VAR00067	0.09	0.09	0.05	0.45	0.71	
VAR00070	0.14	0.04	0.04	0.51	0.42	
0.95						
VAR00072	0.11	0.06	0.05	0.41	0.39	
0.45						
VAR00076	0.04	-0.01	0.02	0.31	0.31	
0.28						
VAR00003	-0.17	-0.05	-0.06	-0.17	-0.20	
-0.11						
VAR00004	-0.22	-0.24	-0.14	-0.25	-0.17	
-0.22						
VAR00008	-0.16	-0.16	-0.21	-0.13	-0.07	
-0.12						
VAR00010	-0.22	-0.32	-0.19	-0.18	-0.14	
-0.18						
VAR00014	-0.15	-0.14	-0.04	-0.22	-0.22	
-0.19						
VAR00018	-0.14	-0.21	-0.21	-0.10	-0.09	
-0.03						
VAR00021	-0.22	-0.19	-0.15	-0.17	-0.21	
-0.20						

Covariance Matrix

VAR00010	VAR00072	VAR00076	VAR00003	VAR00004	VAR00008	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-

VAR00072	0.87					
VAR00076	0.28	0.45				
VAR00003	-0.13	-0.14	1.18			
VAR00004	-0.17	-0.13	0.48	1.28		
VAR00008	-0.08	-0.13	0.42	0.45	1.29	
VAR00010	-0.18	-0.07	0.53	0.54	0.61	
1.55						
VAR00014	-0.17	-0.14	0.45	0.45	0.49	
0.69						
VAR00018	0.01	-0.07	0.43	0.42	0.48	
0.75						
VAR00021	-0.19	-0.13	0.50	0.50	0.52	
0.68						

Covariance Matrix

VAR00014	VAR00018	VAR00021
-----	-----	-----

VAR00014	1.19		
VAR00018	0.64	1.38	
VAR00021	0.58	0.68	1.25

Model2

Number of Iterations = 9

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

VAR00023 = 0.94*OB, Errorvar.= 0.45 , R² = 0.66
 (0.095)
 4.77

VAR00025 = 0.67*OB, Errorvar.= 0.85 , R² = 0.34
 (0.089) (0.091)
 7.56 9.32

VAR00026 = 0.71*OB, Errorvar.= 1.09 , R² = 0.31
 (0.097) (0.11)
 7.30 9.58

VAR00054 = 1.04*ID, Errorvar.= 0.49 , R² = 0.69
 (0.061)
 8.12

VAR00055 = 1.02*ID, Errorvar.= 0.26 , R² = 0.80
 (0.063) (0.045)
 16.08 5.77

VAR00056 = 0.95*ID, Errorvar.= 0.42 , R² = 0.68
 (0.064) (0.051)
 14.89 8.15

VAR00059 = 0.73*IAE, Errorvar.= 0.68 , R² = 0.44
 (0.084)
 8.13

VAR00060 = 0.77*IAE, Errorvar.= 0.57 , R² = 0.51
 (0.097) (0.081)
 7.96 7.02

VAR00061 = 0.74*IAE, Errorvar.= 0.47 , R² = 0.54
 (0.093) (0.072)
 7.97 6.55

VAR00065 = 0.70*OS, Errorvar.= 0.36 , R² = 0.58
 (0.044)
 8.18

VAR00067 = 0.64*OS, Errorvar.= 0.29 , R² = 0.59
 (0.057) (0.036)
 11.23 8.13

VAR00070 = 0.68*OS, Errorvar.= 0.49 , R² = 0.49
 (0.066) (0.053)
 10.33 9.13

VAR00072 = 0.61*OS, Errorvar.= 0.49 , R² = 0.43

	(0.063)	(0.052)	
	9.70	9.56	
VAR00076 = 0.44*OS, Errorvar.= 0.25 , R ² = 0.44	(0.045)	(0.027)	
	9.80	9.50	
VAR00003 = 0.59*OO, Errorvar.= 0.84 , R ² = 0.29	(0.068)	(0.081)	
	8.58	10.40	
VAR00004 = 0.63*OO, Errorvar.= 0.88 , R ² = 0.31	(0.071)	(0.085)	
	8.93	10.32	
VAR00008 = 0.66*OO, Errorvar.= 0.86 , R ² = 0.34	(0.071)	(0.084)	
	9.35	10.22	
VAR00010 = 0.89*OO, Errorvar.= 0.75 , R ² = 0.52	(0.073)	(0.082)	
	12.30	9.16	
VAR00014 = 0.76*OO, Errorvar.= 0.61 , R ² = 0.49	(0.064)	(0.065)	
	11.84	9.38	
VAR00018 = 0.80*OO, Errorvar.= 0.74 , R ² = 0.46	(0.070)	(0.078)	
	11.38	9.57	
VAR00021 = 0.79*OO, Errorvar.= 0.62 , R ² = 0.50	(0.066)	(0.067)	
	12.07	9.27	

Structural Equations

OB = 0.37*ID + 0.37*OO, Errorvar.= 0.56 , R ² = 0.43	(0.088)	(0.089)	(0.11)
	4.25	4.11	4.91
ID = 0.58*OO, Errorvar.= 0.66 , R ² = 0.33	(0.071)	(0.093)	
	8.15	7.11	
IAE = - 0.35*OO, Errorvar.= 0.88 , R ² = 0.12	(0.082)	(0.18)	
	-4.30	4.91	
OS = - 0.32*OO, Errorvar.= 0.91 , R ² = 0.10	(0.075)	(0.14)	
	-4.28	6.46	

Reduced Form Equations

OB = 0.58*OO, Errorvar.= 0.65, R ² = 0.34	(0.077)
	7.56

ID = 0.58*00, Errorvar.= 0.66, R² = 0.33
 (0.071)
 8.15

IAE = - 0.35*00, Errorvar.= 0.88, R² = 0.12
 (0.082)
 -4.30

OS = - 0.32*00, Errorvar.= 0.91, R² = 0.10
 (0.075)
 -4.28

Correlation Matrix of Independent Variables

OO

 1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	OB	ID	IAE	OS	OO
OB	0.99				
ID	0.58	0.99			
IAE	-0.21	-0.20	1.01		
OS	-0.19	-0.19	0.11	1.01	
OO	0.58	0.58	-0.35	-0.32	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 184
 Minimum Fit Function Chi-Square = 258.45 (P = 0.00024)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 246.00 (P =
 0.0015)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 62.00
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (25.17 ;
 106.91)

Minimum Fit Function Value = 1.04
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.25
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.10 ; 0.43)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.037
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.023 ;
 0.048)
 P-value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.97

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.37
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.22 ; 1.55)
 ECVI for Saturated Model = 1.86
 ECVI for Independence Model = 16.48

Chi-Square for Independence Model with 210 Degrees of Freedom =
 4060.95

Independence AIC = 4102.95
 Model AIC = 340.00
 Saturated AIC = 462.00
 Independence CAIC = 4197.90
 Model CAIC = 552.51
 Saturated CAIC = 1506.46

Normed Fit Index (NFI) = 0.94
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.98

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.82
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.98
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.98
 Relative Fit Index (RFI) = 0.93

Critical N (CN) = 224.08

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.072
 Standardized RMR = 0.060
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.91
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.89
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.73

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
VAR00023	IAE	14.1	-0.26
VAR00025	ID	9.8	-0.33
VAR00026	OS	9.7	0.24
OB	IAE	13.8	-0.29
ID	IAE	12.5	-0.26
IAE	OB	23.5	-0.54
IAE	ID	12.5	-0.35

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
IAE	OB	13.8	-0.25
IAE	ID	12.5	-0.23
VAR00026	VAR00023	10.0	-0.33
VAR00059	VAR00023	10.8	-0.17
VAR00059	VAR00026	9.0	0.19
VAR00060	VAR00026	9.2	-0.19

Time used: 0.441 Seconds

DATE: 2/13/2008
 TIME: 14:04

L I S R E L 8.71

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
 Scientific Software International, Inc.
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
 Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
 Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-

2004

the

Use of this program is subject to the terms specified in

Universal Copyright Convention.
 Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file E:\Belgelerim\Doktora
 Tez\Yeni Sem\model3 syntax.SPJ:

```

Model3
SYSTEM FILE from file 'E:\Belgelerim\Doktora Tez\Yeni Sem\model3
syntax.DSF'
Sample Size = 250
Latent Variables  OB ID IAE OS OO
Relationships
VAR00023 = 0.94*OB
VAR00025 = OB
VAR00026 = OB
VAR00054 = 1.04*ID
VAR00055 = ID
VAR00056 = ID
VAR00059 = 0.73*IAE
VAR00060 = IAE
VAR00061 = IAE
VAR00065 = 0.70*OS
VAR00067 = OS
VAR00070 = OS
VAR00072 = OS
VAR00076 = OS
VAR00003 = OO
VAR00004 = OO
VAR00008 = OO
VAR00010 = OO
VAR00014 = OO
VAR00018 = OO
VAR00021 = OO
OB = ID
IAE = ID
OB = OO
ID = OO
IAE = OO
OS = OO
Set the Variance of OO to 1.00
Path Diagram
End of Problem

```

Sample Size = 250

Model3

Covariance Matrix

	VAR00023	VAR00025	VAR00026	VAR00054	VAR00055
VAR00056	-----	-----	-----	-----	-----

VAR00023	1.33				
VAR00025	0.65	1.30			
VAR00026	0.60	0.54	1.59		
VAR00054	0.59	0.35	0.59	1.57	
VAR00055	0.54	0.23	0.50	1.06	1.29
VAR00056	0.57	0.28	0.49	0.96	0.97
1.32					
VAR00059	-0.46	-0.21	-0.12	-0.32	-0.28
-0.27					
VAR00060	-0.33	-0.17	-0.37	-0.34	-0.28
-0.26					
VAR00061	-0.40	-0.15	-0.26	-0.31	-0.32
-0.34					
VAR00065	-0.20	-0.13	0.08	-0.12	-0.11
-0.14					
VAR00067	-0.16	-0.12	-0.01	-0.13	-0.16
-0.11					
VAR00070	-0.17	-0.10	0.12	-0.11	-0.03
-0.07					

VAR00072	-0.11	-0.07	-0.03	-0.17	-0.20
-0.17					
VAR00076	-0.06	-0.01	0.09	-0.08	-0.02
-0.08					
VAR00003	0.20	0.09	0.20	0.25	0.29
0.21					
VAR00004	0.29	0.10	0.24	0.47	0.40
0.44					
VAR00008	0.41	0.18	0.29	0.37	0.33
0.41					
VAR00010	0.55	0.34	0.40	0.50	0.43
0.47					
VAR00014	0.47	0.24	0.34	0.48	0.45
0.46					
VAR00018	0.46	0.33	0.34	0.48	0.43
0.51					
VAR00021	0.36	0.29	0.35	0.50	0.46
0.46					

Covariance Matrix

VAR00070	VAR00059	VAR00060	VAR00061	VAR00065	VAR00067
-----	-----	-----	-----	-----	-----
VAR00059	1.22				
VAR00060	0.56	1.17			
VAR00061	0.55	0.58	1.02		
VAR00065	0.13	0.10	0.07	0.85	
VAR00067	0.09	0.09	0.05	0.45	0.71
VAR00070	0.14	0.04	0.04	0.51	0.42
0.95					
VAR00072	0.11	0.06	0.05	0.41	0.39
0.45					
VAR00076	0.04	-0.01	0.02	0.31	0.31
0.28					
VAR00003	-0.17	-0.05	-0.06	-0.17	-0.20
-0.11					
VAR00004	-0.22	-0.24	-0.14	-0.25	-0.17
-0.22					
VAR00008	-0.16	-0.16	-0.21	-0.13	-0.07
-0.12					
VAR00010	-0.22	-0.32	-0.19	-0.18	-0.14
-0.18					
VAR00014	-0.15	-0.14	-0.04	-0.22	-0.22
-0.19					
VAR00018	-0.14	-0.21	-0.21	-0.10	-0.09
-0.03					
VAR00021	-0.22	-0.19	-0.15	-0.17	-0.21
-0.20					

Covariance Matrix

VAR00010	VAR00072	VAR00076	VAR00003	VAR00004	VAR00008
-----	-----	-----	-----	-----	-----
VAR00072	0.87				
VAR00076	0.28	0.45			
VAR00003	-0.13	-0.14	1.18		
VAR00004	-0.17	-0.13	0.48	1.28	
VAR00008	-0.08	-0.13	0.42	0.45	1.29
VAR00010	-0.18	-0.07	0.53	0.54	0.61
1.55					
VAR00014	-0.17	-0.14	0.45	0.45	0.49
0.69					

VAR00018	0.01	-0.07	0.43	0.42	0.48
0.75					
VAR00021	-0.19	-0.13	0.50	0.50	0.52
0.68					

Covariance Matrix

	VAR00014	VAR00018	VAR00021
	-----	-----	-----
VAR00014	1.19		
VAR00018	0.64	1.38	
VAR00021	0.58	0.68	1.25

Model3

Number of Iterations = 8

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

VAR00023 = 0.94*OB, Errorvar.= 0.45 , R² = 0.66
 (0.095)
 4.78

VAR00025 = 0.67*OB, Errorvar.= 0.85 , R² = 0.34
 (0.089) (0.091)
 7.56 9.33

VAR00026 = 0.71*OB, Errorvar.= 1.09 , R² = 0.32
 (0.097) (0.11)
 7.32 9.57

VAR00054 = 1.04*ID, Errorvar.= 0.49 , R² = 0.69
 (0.060)
 8.15

VAR00055 = 1.01*ID, Errorvar.= 0.26 , R² = 0.79
 (0.063) (0.045)
 16.10 5.95

VAR00056 = 0.95*ID, Errorvar.= 0.42 , R² = 0.68
 (0.064) (0.051)
 14.92 8.18

VAR00059 = 0.73*IAE, Errorvar.= 0.69 , R² = 0.43
 (0.083)
 8.31

VAR00060 = 0.77*IAE, Errorvar.= 0.59 , R² = 0.50
 (0.095) (0.079)
 8.03 7.39

VAR00061 = 0.76*IAE, Errorvar.= 0.45 , R² = 0.56
 (0.094) (0.071)
 8.09 6.35

VAR00065 = 0.70*OS, Errorvar.= 0.36 , R² = 0.58
 (0.044)
 8.18

$$\text{VAR00067} = 0.64 \cdot \text{OS}, \text{ Errorvar.} = 0.29, R^2 = 0.59$$

(0.057)	(0.036)
11.23	8.13

$$\text{VAR00070} = 0.68 \cdot \text{OS}, \text{ Errorvar.} = 0.49, R^2 = 0.49$$

(0.066)	(0.053)
10.33	9.13

$$\text{VAR00072} = 0.61 \cdot \text{OS}, \text{ Errorvar.} = 0.50, R^2 = 0.43$$

(0.063)	(0.052)
9.69	9.56

$$\text{VAR00076} = 0.44 \cdot \text{OS}, \text{ Errorvar.} = 0.25, R^2 = 0.44$$

(0.045)	(0.027)
9.81	9.49

$$\text{VAR00003} = 0.59 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.83, R^2 = 0.30$$

(0.068)	(0.080)
8.65	10.37

$$\text{VAR00004} = 0.63 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.88, R^2 = 0.31$$

(0.071)	(0.085)
8.89	10.31

$$\text{VAR00008} = 0.66 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.86, R^2 = 0.34$$

(0.071)	(0.084)
9.35	10.20

$$\text{VAR00010} = 0.89 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.75, R^2 = 0.52$$

(0.073)	(0.082)
12.30	9.13

$$\text{VAR00014} = 0.77 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.60, R^2 = 0.50$$

(0.064)	(0.065)
11.94	9.30

$$\text{VAR00018} = 0.80 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.74, R^2 = 0.46$$

(0.070)	(0.078)
11.40	9.54

$$\text{VAR00021} = 0.79 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.62, R^2 = 0.51$$

(0.066)	(0.067)
12.10	9.22

Structural Equations

$$\text{OB} = 0.40 \cdot \text{ID} + 0.34 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.56, R^2 = 0.43$$

(0.087)	(0.088)	(0.11)
4.61	3.89	4.91

$$\text{ID} = 0.56 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.68, R^2 = 0.32$$

(0.071)	(0.095)
7.97	7.14

$$\text{IAE} = -0.34 \cdot \text{ID} - 0.12 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.81, R^2 = 0.18$$

(0.098)	(0.096)	(0.17)
-3.48	-1.30	4.88

$$\text{OS} = -0.32 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.91, R^2 = 0.10$$

(0.075)	(0.14)
---------	--------

-4.27

6.46

Reduced Form Equations

OB = 0.57*00, Errorvar.= 0.67, R² = 0.33
(0.077)
7.37

ID = 0.56*00, Errorvar.= 0.68, R² = 0.32
(0.071)
7.97

IAE = - 0.32*00, Errorvar.= 0.89, R² = 0.10
(0.082)
-3.90

OS = - 0.32*00, Errorvar.= 0.91, R² = 0.10
(0.075)
-4.27

Correlation Matrix of Independent Variables

OO

1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	OB	ID	IAE	OS	OO
OB	0.99				
ID	0.59	1.00			
IAE	-0.27	-0.41	0.99		
OS	-0.18	-0.18	0.10	1.01	
OO	0.57	0.56	-0.32	-0.32	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 183
Minimum Fit Function Chi-Square = 245.61 (P = 0.0014)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 232.88 (P = 0.0074)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 49.88
90 Percent Confidence Interval for NCP = (14.79 ; 93.11)

Minimum Fit Function Value = 0.99
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.20
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.059 ; 0.37)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.033
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.018 ; 0.045)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.99

Expected Cross-validation Index (ECVI) = 1.32
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.18 ; 1.49)
ECVI for Saturated Model = 1.86
ECVI for Independence Model = 16.48

Chi-Square for Independence Model with 210 Degrees of Freedom = 4060.95

Independence AIC = 4102.95
 Model AIC = 328.88
 Saturated AIC = 462.00
 Independence CAIC = 4197.90
 Model CAIC = 545.91
 Saturated CAIC = 1506.46

Normed Fit Index (NFI) = 0.94
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.98
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.82
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.98
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.98
 Relative Fit Index (RFI) = 0.93

Critical N (CN) = 234.60

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.062
 Standardized RMR = 0.053
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.92
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.90
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.73

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
VAR00023	IAE	14.8	-0.28
VAR00025	ID	10.4	-0.34
VAR00026	OS	9.6	0.24
OB	IAE	14.0	-0.30
IAE	OB	14.0	-0.44

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
IAE	OB	14.0	-0.25
VAR00026	VAR00023	10.2	-0.34
VAR00059	VAR00023	10.8	-0.17
VAR00059	VAR00026	9.3	0.20
VAR00060	VAR00026	8.2	-0.17

Time used: 0.401 Seconds

DATE: 2/13/2008
 TIME: 14:05

L I S R E L 8.71

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
 Scientific Software International, Inc.
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
 Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
 Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-

2004
 the

Use of this program is subject to the terms specified in

the
 Universal Copyright Convention.
 Website: www.ssicentral.com

Model3

Covariance Matrix

VAR00056	VAR00023	VAR00025	VAR00026	VAR00054	VAR00055
1.32	1.33				
-0.27	0.65	1.30			
-0.26	0.60	0.54	1.59		
-0.34	0.59	0.35	0.59	1.57	
-0.14	0.54	0.23	0.50	1.06	1.29
-0.11	0.57	0.28	0.49	0.96	0.97
-0.07					
-0.17	-0.46	-0.21	-0.12	-0.32	-0.28
-0.17					
-0.08	-0.33	-0.17	-0.37	-0.34	-0.28
-0.08					
0.21	-0.40	-0.15	-0.26	-0.31	-0.32
0.44					
0.41	-0.20	-0.13	0.08	-0.12	-0.11
0.47					
0.46	-0.16	-0.12	-0.01	-0.13	-0.16
0.51					
0.46	-0.17	-0.10	0.12	-0.11	-0.03
0.46					
0.46	-0.11	-0.07	-0.03	-0.17	-0.20
0.46					
0.46	-0.06	-0.01	0.09	-0.08	-0.02
0.46					
0.46	0.20	0.09	0.20	0.25	0.29
0.46					
0.46	0.29	0.10	0.24	0.47	0.40
0.46					
0.46	0.41	0.18	0.29	0.37	0.33
0.46					
0.46	0.55	0.34	0.40	0.50	0.43
0.46					
0.46	0.47	0.24	0.34	0.48	0.45
0.46					
0.46	0.46	0.33	0.34	0.48	0.43
0.46					
0.46	0.36	0.29	0.35	0.50	0.46
0.46					

Covariance Matrix

VAR00070	VAR00059	VAR00060	VAR00061	VAR00065	VAR00067
0.95	1.22				
0.45	0.56	1.17			
0.28	0.55	0.58	1.02		
-0.11	0.13	0.10	0.07	0.85	
-0.22	0.09	0.09	0.05	0.45	0.71
-0.22	0.14	0.04	0.04	0.51	0.42
	0.11	0.06	0.05	0.41	0.39
	0.04	-0.01	0.02	0.31	0.31
	-0.17	-0.05	-0.06	-0.17	-0.20
	-0.22	-0.24	-0.14	-0.25	-0.17

VAR00008	-0.16	-0.16	-0.21	-0.13	-0.07
-0.12					
VAR00010	-0.22	-0.32	-0.19	-0.18	-0.14
-0.18					
VAR00014	-0.15	-0.14	-0.04	-0.22	-0.22
-0.19					
VAR00018	-0.14	-0.21	-0.21	-0.10	-0.09
-0.03					
VAR00021	-0.22	-0.19	-0.15	-0.17	-0.21
-0.20					

Covariance Matrix

VAR00010	VAR00072	VAR00076	VAR00003	VAR00004	VAR00008
-----	-----	-----	-----	-----	-----

VAR00072	0.87				
VAR00076	0.28	0.45			
VAR00003	-0.13	-0.14	1.18		
VAR00004	-0.17	-0.13	0.48	1.28	
VAR00008	-0.08	-0.13	0.42	0.45	1.29
VAR00010	-0.18	-0.07	0.53	0.54	0.61
1.55					
VAR00014	-0.17	-0.14	0.45	0.45	0.49
0.69					
VAR00018	0.01	-0.07	0.43	0.42	0.48
0.75					
VAR00021	-0.19	-0.13	0.50	0.50	0.52
0.68					

Covariance Matrix

	VAR00014	VAR00018	VAR00021
	-----	-----	-----
VAR00014	1.19		
VAR00018	0.64	1.38	
VAR00021	0.58	0.68	1.25

Model3

Number of Iterations = 6

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

$$\text{VAR00023} = 0.94 \cdot \text{OB}, \text{ Errorvar.} = 0.45, R^2 = 0.66$$

(0.095)
4.79

$$\text{VAR00025} = 0.67 \cdot \text{OB}, \text{ Errorvar.} = 0.85, R^2 = 0.34$$

(0.089) (0.091)
7.56 9.32

$$\text{VAR00026} = 0.71 \cdot \text{OB}, \text{ Errorvar.} = 1.09, R^2 = 0.32$$

(0.097) (0.11)
7.32 9.57

$$\text{VAR00054} = 1.04 \cdot \text{ID}, \text{ Errorvar.} = 0.49, R^2 = 0.69$$

(0.060)
8.16

VAR00055 = 1.01*ID, Errorvar.= 0.27 , R² = 0.79
 (0.063) (0.044)
 16.08 6.05

VAR00056 = 0.95*ID, Errorvar.= 0.42 , R² = 0.69
 (0.064) (0.051)
 14.92 8.18

VAR00059 = 0.73*IAE, Errorvar.= 0.69 , R² = 0.43
 (0.083)
 8.35

VAR00060 = 0.76*IAE, Errorvar.= 0.59 , R² = 0.49
 (0.096) (0.080)
 7.99 7.45

VAR00061 = 0.77*IAE, Errorvar.= 0.44 , R² = 0.57
 (0.096) (0.071)
 8.06 6.17

VAR00065 = 0.70*OS, Errorvar.= 0.36 , R² = 0.58
 (0.044)
 8.19

VAR00067 = 0.64*OS, Errorvar.= 0.29 , R² = 0.59
 (0.057) (0.036)
 11.23 8.13

VAR00070 = 0.68*OS, Errorvar.= 0.49 , R² = 0.49
 (0.066) (0.053)
 10.32 9.13

VAR00072 = 0.61*OS, Errorvar.= 0.50 , R² = 0.43
 (0.063) (0.052)
 9.69 9.56

VAR00076 = 0.44*OS, Errorvar.= 0.25 , R² = 0.44
 (0.045) (0.027)
 9.81 9.49

VAR00003 = 0.59*OO, Errorvar.= 0.83 , R² = 0.30
 (0.068) (0.080)
 8.67 10.36

VAR00004 = 0.63*OO, Errorvar.= 0.88 , R² = 0.31
 (0.071) (0.085)
 8.88 10.32

VAR00008 = 0.66*OO, Errorvar.= 0.86 , R² = 0.34
 (0.071) (0.084)
 9.34 10.20

VAR00010 = 0.89*OO, Errorvar.= 0.75 , R² = 0.52
 (0.073) (0.082)
 12.26 9.14

VAR00014 = 0.77*OO, Errorvar.= 0.60 , R² = 0.50
 (0.064) (0.064)
 11.99 9.27

VAR00018 = 0.80*OO, Errorvar.= 0.74 , R² = 0.46

(0.070) (0.078)
 11.40 9.53

VAR00021 = 0.80*OO, Errorvar.= 0.62 , R² = 0.51
 (0.066) (0.067)
 12.12 9.21

Structural Equations

OB = 0.41*ID + 0.33*OO, Errorvar.= 0.56 , R² = 0.43
 (0.087) (0.088) (0.11)
 4.69 3.75 4.91

ID = 0.57*OO, Errorvar.= 0.67 , R² = 0.32
 (0.071) (0.094)
 8.04 7.13

IAE = - 0.42*ID, Errorvar.= 0.81 , R² = 0.18
 (0.082) (0.17)
 -5.12 4.85

OS = - 0.32*OO, Errorvar.= 0.91 , R² = 0.10
 (0.075) (0.14)
 -4.26 6.46

Reduced Form Equations

OB = 0.56*OO, Errorvar.= 0.67, R² = 0.32
 (0.077)
 7.30

ID = 0.57*OO, Errorvar.= 0.67, R² = 0.32
 (0.071)
 8.04

IAE = - 0.24*OO, Errorvar.= 0.93, R² = 0.058
 (0.053)
 -4.51

OS = - 0.32*OO, Errorvar.= 0.91, R² = 0.10
 (0.075)
 -4.26

Correlation Matrix of Independent Variables

OO

 1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	OB	ID	IAE	OS	OO
OB	0.99				
ID	0.59	1.00			
IAE	-0.25	-0.42	0.98		
OS	-0.18	-0.18	0.08	1.01	
OO	0.56	0.57	-0.24	-0.32	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 184
 Minimum Fit Function Chi-Square = 247.26 (P = 0.0013)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 234.62 (P = 0.0069)
 Chi-Square Difference with 1 Degree of Freedom = 1.74 (P = 0.19)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 50.62
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (15.36 ; 94.02)

Minimum Fit Function Value = 0.99
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.20
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.062 ; 0.38)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.033
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.018 ; 0.045)
 P-value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.99

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.32
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.18 ; 1.49)
 ECVI for Saturated Model = 1.86
 ECVI for Independence Model = 16.48

Chi-Square for Independence Model with 210 Degrees of Freedom = 4060.95

Independence AIC = 4102.95
 Model AIC = 328.62
 Saturated AIC = 462.00
 Independence CAIC = 4197.90
 Model CAIC = 541.13
 Saturated CAIC = 1506.46

Normed Fit Index (NFI) = 0.94
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.98
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.82
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.98
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.98
 Relative Fit Index (RFI) = 0.93

Critical N (CN) = 234.17

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.064
 Standardized RMR = 0.055
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.92
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.90
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.73

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
VAR00023	IAE	14.8	-0.28
VAR00025	ID	10.6	-0.35
VAR00026	OS	9.6	0.24
OB	IAE	14.3	-0.31
IAE	OB	15.4	-0.42

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance Between and

		Decrease in Chi-Square	New Estimate
IAE	OB	14.3	-0.25
VAR00026	VAR00023	10.3	-0.34
VAR00059	VAR00023	10.8	-0.17
VAR00059	VAR00026	9.3	0.19

VAR00060 VAR00026 8.0 -0.17

Time used: 0.401 Seconds

DATE: 2/13/2008
TIME: 14:11

L I S R E L 8.71

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-

2004

the

Use of this program is subject to the terms specified in

Universal Copyright Convention.
website: www.ssicentral.com

Model3

Covariance Matrix

VAR00056	VAR00023	VAR00025	VAR00026	VAR00054	VAR00055	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-

VAR00023	1.33					
VAR00025	0.65	1.30				
VAR00026	0.60	0.54	1.59			
VAR00054	0.59	0.35	0.59	1.57		
VAR00055	0.54	0.23	0.50	1.06	1.29	
VAR00056	0.57	0.28	0.49	0.96	0.97	
1.32						
VAR00059	-0.46	-0.21	-0.12	-0.32	-0.28	
-0.27						
VAR00060	-0.33	-0.17	-0.37	-0.34	-0.28	
-0.26						
VAR00061	-0.40	-0.15	-0.26	-0.31	-0.32	
-0.34						
VAR00065	-0.20	-0.13	0.08	-0.12	-0.11	
-0.14						
VAR00067	-0.16	-0.12	-0.01	-0.13	-0.16	
-0.11						
VAR00070	-0.17	-0.10	0.12	-0.11	-0.03	
-0.07						
VAR00072	-0.11	-0.07	-0.03	-0.17	-0.20	
-0.17						
VAR00076	-0.06	-0.01	0.09	-0.08	-0.02	
-0.08						
VAR00003	0.20	0.09	0.20	0.25	0.29	
0.21						
VAR00004	0.29	0.10	0.24	0.47	0.40	
0.44						
VAR00008	0.41	0.18	0.29	0.37	0.33	
0.41						
VAR00010	0.55	0.34	0.40	0.50	0.43	
0.47						

VAR00014	0.47	0.24	0.34	0.48	0.45
0.46					
VAR00018	0.46	0.33	0.34	0.48	0.43
0.51					
VAR00021	0.36	0.29	0.35	0.50	0.46
0.46					

Covariance Matrix

VAR00070	VAR00059	VAR00060	VAR00061	VAR00065	VAR00067
-----	-----	-----	-----	-----	-----

VAR00059	1.22				
VAR00060	0.56	1.17			
VAR00061	0.55	0.58	1.02		
VAR00065	0.13	0.10	0.07	0.85	
VAR00067	0.09	0.09	0.05	0.45	0.71
VAR00070	0.14	0.04	0.04	0.51	0.42
0.95					
VAR00072	0.11	0.06	0.05	0.41	0.39
0.45					
VAR00076	0.04	-0.01	0.02	0.31	0.31
0.28					
VAR00003	-0.17	-0.05	-0.06	-0.17	-0.20
-0.11					
VAR00004	-0.22	-0.24	-0.14	-0.25	-0.17
-0.22					
VAR00008	-0.16	-0.16	-0.21	-0.13	-0.07
-0.12					
VAR00010	-0.22	-0.32	-0.19	-0.18	-0.14
-0.18					
VAR00014	-0.15	-0.14	-0.04	-0.22	-0.22
-0.19					
VAR00018	-0.14	-0.21	-0.21	-0.10	-0.09
-0.03					
VAR00021	-0.22	-0.19	-0.15	-0.17	-0.21
-0.20					

Covariance Matrix

VAR00010	VAR00072	VAR00076	VAR00003	VAR00004	VAR00008
-----	-----	-----	-----	-----	-----

VAR00072	0.87				
VAR00076	0.28	0.45			
VAR00003	-0.13	-0.14	1.18		
VAR00004	-0.17	-0.13	0.48	1.28	
VAR00008	-0.08	-0.13	0.42	0.45	1.29
VAR00010	-0.18	-0.07	0.53	0.54	0.61
1.55					
VAR00014	-0.17	-0.14	0.45	0.45	0.49
0.69					
VAR00018	0.01	-0.07	0.43	0.42	0.48
0.75					
VAR00021	-0.19	-0.13	0.50	0.50	0.52
0.68					

Covariance Matrix

	VAR00014	VAR00018	VAR00021
	-----	-----	-----
VAR00014	1.19		
VAR00018	0.64	1.38	
VAR00021	0.58	0.68	1.25

Model3

Number of Iterations = 6

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

VAR00023 = 0.94*OB, Errorvar.= 0.45 , R² = 0.66
(0.095)
4.78

VAR00025 = 0.67*OB, Errorvar.= 0.85 , R² = 0.34
(0.089) (0.091)
7.56 9.33

VAR00026 = 0.71*OB, Errorvar.= 1.09 , R² = 0.32
(0.097) (0.11)
7.32 9.57

VAR00054 = 1.04*ID, Errorvar.= 0.49 , R² = 0.69
(0.060)
8.15

VAR00055 = 1.01*ID, Errorvar.= 0.26 , R² = 0.79
(0.063) (0.045)
16.10 5.95

VAR00056 = 0.95*ID, Errorvar.= 0.42 , R² = 0.68
(0.064) (0.051)
14.92 8.18

VAR00059 = 0.73*IAE, Errorvar.= 0.69 , R² = 0.43
(0.083)
8.31

VAR00060 = 0.77*IAE, Errorvar.= 0.59 , R² = 0.50
(0.095) (0.079)
8.03 7.39

VAR00061 = 0.76*IAE, Errorvar.= 0.45 , R² = 0.56
(0.094) (0.071)
8.09 6.35

VAR00065 = 0.70*OS, Errorvar.= 0.36 , R² = 0.58
(0.044)
8.18

VAR00067 = 0.64*OS, Errorvar.= 0.29 , R² = 0.59
(0.057) (0.036)
11.23 8.13

VAR00070 = 0.68*OS, Errorvar.= 0.49 , R² = 0.49
(0.066) (0.053)
10.33 9.13

VAR00072 = 0.61*OS, Errorvar.= 0.50 , R² = 0.43
(0.063) (0.052)
9.69 9.56

$$\text{VAR00076} = 0.44 \cdot \text{OS}, \text{ Errorvar.} = 0.25, R^2 = 0.44$$

(0.045)	(0.027)
9.81	9.49

$$\text{VAR00003} = 0.59 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.83, R^2 = 0.30$$

(0.068)	(0.080)
8.65	10.37

$$\text{VAR00004} = 0.63 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.88, R^2 = 0.31$$

(0.071)	(0.085)
8.89	10.31

$$\text{VAR00008} = 0.66 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.86, R^2 = 0.34$$

(0.071)	(0.084)
9.35	10.20

$$\text{VAR00010} = 0.89 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.75, R^2 = 0.52$$

(0.073)	(0.082)
12.30	9.13

$$\text{VAR00014} = 0.77 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.60, R^2 = 0.50$$

(0.064)	(0.065)
11.94	9.30

$$\text{VAR00018} = 0.80 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.74, R^2 = 0.46$$

(0.070)	(0.078)
11.40	9.54

$$\text{VAR00021} = 0.79 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.62, R^2 = 0.51$$

(0.066)	(0.067)
12.10	9.22

Structural Equations

$$\text{OB} = 0.40 \cdot \text{ID} + 0.34 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.56, R^2 = 0.43$$

(0.087)	(0.088)	(0.11)
4.61	3.89	4.91

$$\text{ID} = 0.56 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.68, R^2 = 0.32$$

(0.071)	(0.095)
7.97	7.14

$$\text{IAE} = -0.34 \cdot \text{ID} - 0.12 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.81, R^2 = 0.18$$

(0.098)	(0.096)	(0.17)
-3.48	-1.30	4.88

$$\text{OS} = -0.32 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.91, R^2 = 0.10$$

(0.075)	(0.14)
-4.27	6.46

Reduced Form Equations

$$\text{OB} = 0.57 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.67, R^2 = 0.33$$

(0.077)
7.37

$$\text{ID} = 0.56 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.68, R^2 = 0.32$$

(0.071)
7.97

IAE = - 0.32*00, Errorvar.= 0.89, R² = 0.10
 (0.082)
 -3.90

OS = - 0.32*00, Errorvar.= 0.91, R² = 0.10
 (0.075)
 -4.27

Correlation Matrix of Independent Variables

OO

 1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	OB -----	ID -----	IAE -----	OS -----	OO -----
OB	0.99				
ID	0.59	1.00			
IAE	-0.27	-0.41	0.99		
OS	-0.18	-0.18	0.10	1.01	
OO	0.57	0.56	-0.32	-0.32	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 183
 Minimum Fit Function Chi-Square = 245.61 (P = 0.0014)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 232.88 (P =
 0.0074)
 Chi-Square Difference with 1 Degree of Freedom = 1.74 (P =
 0.19)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 49.88
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (14.79 ;
 93.11)

Minimum Fit Function Value = 0.99
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.20
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.059 ; 0.37)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.033
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.018 ;
 0.045)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.99

Expected Cross-validation Index (ECVI) = 1.32
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.18 ; 1.49)
 ECVI for Saturated Model = 1.86
 ECVI for Independence Model = 16.48

Chi-Square for Independence Model with 210 Degrees of Freedom =
 4060.95

Independence AIC = 4102.95
 Model AIC = 328.88
 Saturated AIC = 462.00
 Independence CAIC = 4197.90
 Model CAIC = 545.91
 Saturated CAIC = 1506.46

Normed Fit Index (NFI) = 0.94
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.98
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.82

Comparative Fit Index (CFI) = 0.98
Incremental Fit Index (IFI) = 0.98
Relative Fit Index (RFI) = 0.93

Critical N (CN) = 234.60

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.062
Standardized RMR = 0.053
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.92
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.90
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.73

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
VAR00023	IAE	14.8	-0.28
VAR00025	ID	10.4	-0.34
VAR00026	OS	9.6	0.24
OB	IAE	14.0	-0.30
IAE	OB	14.0	-0.44

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
IAE	OB	14.0	-0.25
VAR00026	VAR00023	10.2	-0.34
VAR00059	VAR00023	10.8	-0.17
VAR00059	VAR00026	9.3	0.20
VAR00060	VAR00026	8.2	-0.17

Time used: 0.421 Seconds

DATE: 2/13/2008

TIME: 13:58

L I S R E L 8.71

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-

2004

Use of this program is subject to the terms specified in
the

Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file E:\Belgelerim\Doktora
Tez\Yeni Sem\model4 syntax.SPJ:

```
Model4
SYSTEM FILE from file 'E:\Belgelerim\Doktora Tez\Yeni Sem\model4
syntax.DSF'
Sample Size = 250
Latent Variables  OB ID IAE OS 00
Relationships
VAR00023 = 0.94*OB
VAR00025 = OB
```

VAR00026 = OB
 VAR00054 = 1.04*ID
 VAR00055 = ID
 VAR00056 = ID
 VAR00059 = 0.73*IAE
 VAR00060 = IAE
 VAR00061 = IAE
 VAR00065 = 0.70*OS
 VAR00067 = OS
 VAR00070 = OS
 VAR00072 = OS
 VAR00076 = OS
 VAR00003 = OO
 VAR00004 = OO
 VAR00008 = OO
 VAR00010 = OO
 VAR00014 = OO
 VAR00018 = OO
 VAR00021 = OO
 OB = ID
 IAE = OB ID
 OB = OO
 ID = OO
 OS = OO
 Set the Variance of OO to 1.00
 Path Diagram
 End of Problem

Sample Size = 250

Model4

Covariance Matrix

	VAR00023	VAR00025	VAR00026	VAR00054	VAR00055
VAR00056	-----	-----	-----	-----	-----

VAR00023	1.33				
VAR00025	0.65	1.30			
VAR00026	0.60	0.54	1.59		
VAR00054	0.59	0.35	0.59	1.57	
VAR00055	0.54	0.23	0.50	1.06	1.29
VAR00056	0.57	0.28	0.49	0.96	0.97
1.32					
VAR00059	-0.46	-0.21	-0.12	-0.32	-0.28
-0.27					
VAR00060	-0.33	-0.17	-0.37	-0.34	-0.28
-0.26					
VAR00061	-0.40	-0.15	-0.26	-0.31	-0.32
-0.34					
VAR00065	-0.20	-0.13	0.08	-0.12	-0.11
-0.14					
VAR00067	-0.16	-0.12	-0.01	-0.13	-0.16
-0.11					
VAR00070	-0.17	-0.10	0.12	-0.11	-0.03
-0.07					
VAR00072	-0.11	-0.07	-0.03	-0.17	-0.20
-0.17					
VAR00076	-0.06	-0.01	0.09	-0.08	-0.02
-0.08					
VAR00003	0.20	0.09	0.20	0.25	0.29
0.21					
VAR00004	0.29	0.10	0.24	0.47	0.40
0.44					
VAR00008	0.41	0.18	0.29	0.37	0.33
0.41					

VAR00010	0.55	0.34	0.40	0.50	0.43
0.47					
VAR00014	0.47	0.24	0.34	0.48	0.45
0.46					
VAR00018	0.46	0.33	0.34	0.48	0.43
0.51					
VAR00021	0.36	0.29	0.35	0.50	0.46
0.46					

Covariance Matrix

VAR00070	VAR00059	VAR00060	VAR00061	VAR00065	VAR00067	-
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-
VAR00059	1.22					
VAR00060	0.56	1.17				
VAR00061	0.55	0.58	1.02			
VAR00065	0.13	0.10	0.07	0.85		
VAR00067	0.09	0.09	0.05	0.45	0.71	
VAR00070	0.14	0.04	0.04	0.51	0.42	
0.95						
VAR00072	0.11	0.06	0.05	0.41	0.39	
0.45						
VAR00076	0.04	-0.01	0.02	0.31	0.31	
0.28						
VAR00003	-0.17	-0.05	-0.06	-0.17	-0.20	
-0.11						
VAR00004	-0.22	-0.24	-0.14	-0.25	-0.17	
-0.22						
VAR00008	-0.16	-0.16	-0.21	-0.13	-0.07	
-0.12						
VAR00010	-0.22	-0.32	-0.19	-0.18	-0.14	
-0.18						
VAR00014	-0.15	-0.14	-0.04	-0.22	-0.22	
-0.19						
VAR00018	-0.14	-0.21	-0.21	-0.10	-0.09	
-0.03						
VAR00021	-0.22	-0.19	-0.15	-0.17	-0.21	
-0.20						

Covariance Matrix

VAR00010	VAR00072	VAR00076	VAR00003	VAR00004	VAR00008	-
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-
VAR00072	0.87					
VAR00076	0.28	0.45				
VAR00003	-0.13	-0.14	1.18			
VAR00004	-0.17	-0.13	0.48	1.28		
VAR00008	-0.08	-0.13	0.42	0.45	1.29	
VAR00010	-0.18	-0.07	0.53	0.54	0.61	
1.55						
VAR00014	-0.17	-0.14	0.45	0.45	0.49	
0.69						
VAR00018	0.01	-0.07	0.43	0.42	0.48	
0.75						
VAR00021	-0.19	-0.13	0.50	0.50	0.52	
0.68						

Covariance Matrix

VAR00014	VAR00018	VAR00021
-----	-----	-----
VAR00014	1.19	
VAR00018	0.64	1.38

VAR00021 0.58 0.68 1.25

Model4

Number of Iterations = 8

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

VAR00023 = 0.94*OB, Errorvar.= 0.39 , R² = 0.70
(0.092)
4.26

VAR00025 = 0.63*OB, Errorvar.= 0.87 , R² = 0.33
(0.083) (0.091)
7.67 9.63

VAR00026 = 0.67*OB, Errorvar.= 1.12 , R² = 0.30
(0.091) (0.11)
7.35 9.87

VAR00054 = 1.04*ID, Errorvar.= 0.49 , R² = 0.69
(0.061)
8.15

VAR00055 = 1.02*ID, Errorvar.= 0.26 , R² = 0.80
(0.063) (0.045)
16.10 5.79

VAR00056 = 0.95*ID, Errorvar.= 0.42 , R² = 0.68
(0.064) (0.051)
14.90 8.17

VAR00059 = 0.73*IAE, Errorvar.= 0.68 , R² = 0.44
(0.082)
8.30

VAR00060 = 0.75*IAE, Errorvar.= 0.60 , R² = 0.49
(0.092) (0.078)
8.16 7.70

VAR00061 = 0.75*IAE, Errorvar.= 0.45 , R² = 0.56
(0.091) (0.068)
8.29 6.55

VAR00065 = 0.70*OS, Errorvar.= 0.36 , R² = 0.58
(0.044)
8.19

VAR00067 = 0.64*OS, Errorvar.= 0.29 , R² = 0.59
(0.057) (0.036)
11.23 8.13

VAR00070 = 0.68*OS, Errorvar.= 0.49 , R² = 0.49
(0.066) (0.053)
10.33 9.13

VAR00072 = 0.61*OS, Errorvar.= 0.50 , R² = 0.43
(0.063) (0.052)
9.69 9.56

$$\text{VAR00076} = 0.44 \cdot \text{OS}, \text{ Errorvar.} = 0.25, R^2 = 0.44$$

(0.045)	(0.027)
9.81	9.49

$$\text{VAR00003} = 0.59 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.83, R^2 = 0.30$$

(0.068)	(0.080)
8.67	10.36

$$\text{VAR00004} = 0.63 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.88, R^2 = 0.31$$

(0.071)	(0.085)
8.89	10.31

$$\text{VAR00008} = 0.66 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.86, R^2 = 0.34$$

(0.071)	(0.084)
9.34	10.20

$$\text{VAR00010} = 0.89 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.75, R^2 = 0.52$$

(0.073)	(0.082)
12.27	9.13

$$\text{VAR00014} = 0.77 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.60, R^2 = 0.50$$

(0.064)	(0.064)
11.98	9.28

$$\text{VAR00018} = 0.80 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.74, R^2 = 0.46$$

(0.070)	(0.078)
11.39	9.54

$$\text{VAR00021} = 0.79 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.62, R^2 = 0.51$$

(0.066)	(0.067)
12.11	9.22

Structural Equations

$$\text{OB} = 0.40 \cdot \text{ID} + 0.35 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.62, R^2 = 0.41$$

(0.088)	(0.089)	(0.12)
4.55	3.90	5.22

$$\text{ID} = 0.56 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.68, R^2 = 0.32$$

(0.071)	(0.095)
7.96	7.14

$$\text{IAE} = -0.41 \cdot \text{OB} - 0.16 \cdot \text{ID}, \text{ Errorvar.} = 0.74, R^2 = 0.28$$

(0.11)	(0.099)	(0.15)
-3.68	-1.62	4.82

$$\text{OS} = -0.32 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.91, R^2 = 0.10$$

(0.075)	(0.14)
-4.27	6.46

Reduced Form Equations

$$\text{OB} = 0.57 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.73, R^2 = 0.31$$

(0.077)
7.41

$$\text{ID} = 0.56 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.68, R^2 = 0.32$$

(0.071)

7.96

IAE = - 0.32*OO, Errorvar.= 0.91, R² = 0.10
(0.062)
-5.23

OS = - 0.32*OO, Errorvar.= 0.91, R² = 0.10
(0.075)
-4.27

Correlation Matrix of Independent Variables

OO

1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	OB	ID	IAE	OS	OO
OB	1.06				
ID	0.59	0.99			
IAE	-0.53	-0.40	1.02		
OS	-0.18	-0.18	0.10	1.01	
OO	0.57	0.56	-0.32	-0.32	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 183
Minimum Fit Function Chi-Square = 231.03 (P = 0.0093)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 219.91 (P = 0.032)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 36.91
90 Percent Confidence Interval for NCP = (3.70 ; 78.34)

Minimum Fit Function Value = 0.93
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.15
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.015 ; 0.31)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.028
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0090 ; 0.041)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.27
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.14 ; 1.44)
ECVI for Saturated Model = 1.86
ECVI for Independence Model = 16.48

Chi-Square for Independence Model with 210 Degrees of Freedom = 4060.95

Independence AIC = 4102.95
Model AIC = 315.91
Saturated AIC = 462.00
Independence CAIC = 4197.90
Model CAIC = 532.94
Saturated CAIC = 1506.46

Normed Fit Index (NFI) = 0.94
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.82
Comparative Fit Index (CFI) = 0.99
Incremental Fit Index (IFI) = 0.99

Relative Fit Index (RFI) = 0.93

Critical N (CN) = 249.34

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.056

Standardized RMR = 0.049

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.92

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.90

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.73

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
VAR00026	OS	9.0	0.23

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
VAR00026	VAR00023	11.6	-0.34
VAR00059	VAR00026	10.3	0.21

Time used: 0.421 Seconds

DATE: 2/13/2008

TIME: 14:33

L I S R E L 8.71

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-

2004

Use of this program is subject to the terms specified in
the

Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file E:\Belgelerim\Doktora
Tez\Yeni Sem\model5 syntax.SPJ:

```
Model5
SYSTEM FILE from file 'E:\Belgelerim\Doktora Tez\Yeni Sem\model5
syntax.DSF'
Sample Size = 250
Latent Variables  OB ID IAE OS 00
Relationships
VAR00023 = 0.94*OB
VAR00025 = OB
VAR00026 = OB
VAR00054 = 1.04*ID
VAR00055 = ID
VAR00056 = ID
VAR00059 = 0.73*IAE
VAR00060 = IAE
VAR00061 = IAE
VAR00065 = 0.70*OS
VAR00067 = OS
```

VAR00070 = OS
 VAR00072 = OS
 VAR00076 = OS
 VAR00003 = 00
 VAR00004 = 00
 VAR00008 = 00
 VAR00010 = 00
 VAR00014 = 00
 VAR00018 = 00
 VAR00021 = 00
 OB = ID
 IAE = OB
 OB = 00
 ID = 00
 OS = 00
 Set the Variance of 00 to 1.00
 Path Diagram
 End of Problem

Sample Size = 250

Model5

Covariance Matrix

	VAR00023	VAR00025	VAR00026	VAR00054	VAR00055
VAR00056					
VAR00023	1.33				
VAR00025	0.65	1.30			
VAR00026	0.60	0.54	1.59		
VAR00054	0.59	0.35	0.59	1.57	
VAR00055	0.54	0.23	0.50	1.06	1.29
VAR00056	0.57	0.28	0.49	0.96	0.97
VAR00059	-0.46	-0.21	-0.12	-0.32	-0.28
VAR00060	-0.33	-0.17	-0.37	-0.34	-0.28
VAR00061	-0.40	-0.15	-0.26	-0.31	-0.32
VAR00065	-0.20	-0.13	0.08	-0.12	-0.11
VAR00067	-0.16	-0.12	-0.01	-0.13	-0.16
VAR00070	-0.17	-0.10	0.12	-0.11	-0.03
VAR00072	-0.11	-0.07	-0.03	-0.17	-0.20
VAR00076	-0.06	-0.01	0.09	-0.08	-0.02
VAR00003	0.20	0.09	0.20	0.25	0.29
VAR00004	0.29	0.10	0.24	0.47	0.40
VAR00008	0.41	0.18	0.29	0.37	0.33
VAR00010	0.55	0.34	0.40	0.50	0.43
VAR00014	0.47	0.24	0.34	0.48	0.45
VAR00018	0.46	0.33	0.34	0.48	0.43
VAR00021	0.36	0.29	0.35	0.50	0.46

Covariance Matrix

VAR00070	VAR00059	VAR00060	VAR00061	VAR00065	VAR00067
-----	-----	-----	-----	-----	-----
VAR00059	1.22				
VAR00060	0.56	1.17			
VAR00061	0.55	0.58	1.02		
VAR00065	0.13	0.10	0.07	0.85	
VAR00067	0.09	0.09	0.05	0.45	0.71
VAR00070	0.14	0.04	0.04	0.51	0.42
0.95					
VAR00072	0.11	0.06	0.05	0.41	0.39
0.45					
VAR00076	0.04	-0.01	0.02	0.31	0.31
0.28					
VAR00003	-0.17	-0.05	-0.06	-0.17	-0.20
-0.11					
VAR00004	-0.22	-0.24	-0.14	-0.25	-0.17
-0.22					
VAR00008	-0.16	-0.16	-0.21	-0.13	-0.07
-0.12					
VAR00010	-0.22	-0.32	-0.19	-0.18	-0.14
-0.18					
VAR00014	-0.15	-0.14	-0.04	-0.22	-0.22
-0.19					
VAR00018	-0.14	-0.21	-0.21	-0.10	-0.09
-0.03					
VAR00021	-0.22	-0.19	-0.15	-0.17	-0.21
-0.20					

Covariance Matrix

VAR00010	VAR00072	VAR00076	VAR00003	VAR00004	VAR00008
-----	-----	-----	-----	-----	-----
VAR00072	0.87				
VAR00076	0.28	0.45			
VAR00003	-0.13	-0.14	1.18		
VAR00004	-0.17	-0.13	0.48	1.28	
VAR00008	-0.08	-0.13	0.42	0.45	1.29
VAR00010	-0.18	-0.07	0.53	0.54	0.61
1.55					
VAR00014	-0.17	-0.14	0.45	0.45	0.49
0.69					
VAR00018	0.01	-0.07	0.43	0.42	0.48
0.75					
VAR00021	-0.19	-0.13	0.50	0.50	0.52
0.68					

Covariance Matrix

	VAR00014	VAR00018	VAR00021
VAR00014	1.19		
VAR00018	0.64	1.38	
VAR00021	0.58	0.68	1.25

Model5

Number of Iterations = 8

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

VAR00023 = 0.94*OB, Errorvar.= 0.42 , R² = 0.68
 (0.087)
 4.84

VAR00025 = 0.63*OB, Errorvar.= 0.88 , R² = 0.32
 (0.082) (0.091)
 7.72 9.73

VAR00026 = 0.68*OB, Errorvar.= 1.11 , R² = 0.30
 (0.091) (0.11)
 7.53 9.85

VAR00054 = 1.04*ID, Errorvar.= 0.49 , R² = 0.69
 (0.061)
 8.13

VAR00055 = 1.02*ID, Errorvar.= 0.26 , R² = 0.80
 (0.063) (0.045)
 16.09 5.79

VAR00056 = 0.95*ID, Errorvar.= 0.42 , R² = 0.68
 (0.064) (0.051)
 14.90 8.16

VAR00059 = 0.73*IAE, Errorvar.= 0.67 , R² = 0.45
 (0.082)
 8.24

VAR00060 = 0.75*IAE, Errorvar.= 0.60 , R² = 0.49
 (0.092) (0.078)
 8.15 7.64

VAR00061 = 0.75*IAE, Errorvar.= 0.45 , R² = 0.56
 (0.090) (0.069)
 8.27 6.60

VAR00065 = 0.70*OS, Errorvar.= 0.36 , R² = 0.58
 (0.044)
 8.19

VAR00067 = 0.64*OS, Errorvar.= 0.29 , R² = 0.59
 (0.057) (0.036)
 11.23 8.13

VAR00070 = 0.68*OS, Errorvar.= 0.49 , R² = 0.49
 (0.066) (0.053)
 10.33 9.13

VAR00072 = 0.61*OS, Errorvar.= 0.50 , R² = 0.43
 (0.063) (0.052)
 9.69 9.56

VAR00076 = 0.44*OS, Errorvar.= 0.25 , R² = 0.44
 (0.045) (0.027)
 9.81 9.49

VAR00003 = 0.59*OO, Errorvar.= 0.83 , R² = 0.30

	(0.068)	(0.080)	
	8.67	10.36	
VAR00004 =	0.63*00,	Errorvar.=	0.88 , R ² = 0.31
	(0.071)	(0.085)	
	8.89	10.31	
VAR00008 =	0.66*00,	Errorvar.=	0.86 , R ² = 0.34
	(0.071)	(0.084)	
	9.34	10.20	
VAR00010 =	0.89*00,	Errorvar.=	0.75 , R ² = 0.52
	(0.073)	(0.082)	
	12.27	9.13	
VAR00014 =	0.77*00,	Errorvar.=	0.60 , R ² = 0.50
	(0.064)	(0.064)	
	11.97	9.28	
VAR00018 =	0.80*00,	Errorvar.=	0.74 , R ² = 0.46
	(0.070)	(0.078)	
	11.39	9.54	
VAR00021 =	0.80*00,	Errorvar.=	0.62 , R ² = 0.51
	(0.066)	(0.067)	
	12.11	9.21	

Structural Equations

OB =	0.42*ID +	0.34*00,	Errorvar.=	0.58 , R ² = 0.43
	(0.087)	(0.087)	(0.11)	
	4.83	3.87	5.32	
ID =	0.56*00,	Errorvar.=	0.68 , R ² = 0.32	
	(0.071)	(0.095)		
	7.96	7.14		
IAE =	- 0.53*OB,	Errorvar.=	0.73 , R ² = 0.28	
	(0.093)	(0.15)		
	-5.73	4.77		
OS =	- 0.32*00,	Errorvar.=	0.91 , R ² = 0.10	
	(0.075)	(0.14)		
	-4.27	6.46		

Reduced Form Equations

OB =	0.57*00,	Errorvar.=	0.70, R ² = 0.32
	(0.077)		
	7.47		
ID =	0.56*00,	Errorvar.=	0.68, R ² = 0.32
	(0.071)		
	7.96		
IAE =	- 0.30*00,	Errorvar.=	0.93, R ² = 0.090
	(0.062)		
	-4.91		
OS =	- 0.32*00,	Errorvar.=	0.91, R ² = 0.10
	(0.075)		

-4.27

Correlation Matrix of Independent Variables

OO

1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	OB	ID	IAE	OS	OO
OB	1.03				
ID	0.61	0.99			
IAE	-0.55	-0.32	1.02		
OS	-0.18	-0.18	0.10	1.01	
OO	0.57	0.56	-0.30	-0.32	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 184
Minimum Fit Function Chi-Square = 233.65 (P = 0.0078)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 223.43 (P = 0.025)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 39.43
90 Percent Confidence Interval for NCP = (5.77 ; 81.28)

Minimum Fit Function Value = 0.94
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.16
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.023 ; 0.33)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.029
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.011 ; 0.042)

P-value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.27
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.14 ; 1.44)
ECVI for Saturated Model = 1.86
ECVI for Independence Model = 16.48

Chi-Square for Independence Model with 210 Degrees of Freedom = 4060.95

Independence AIC = 4102.95
Model AIC = 317.43
Saturated AIC = 462.00
Independence CAIC = 4197.90
Model CAIC = 529.94
Saturated CAIC = 1506.46

Normed Fit Index (NFI) = 0.94
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.83
Comparative Fit Index (CFI) = 0.99
Incremental Fit Index (IFI) = 0.99
Relative Fit Index (RFI) = 0.93

Critical N (CN) = 247.76

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.058
Standardized RMR = 0.050
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.92

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.90
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.73

The Modification Indices Suggest to Add the
 Path to from Decrease in Chi-Square New Estimate
 VAR00026 OS 9.3 0.24

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance
 Between and Decrease in Chi-Square New Estimate
 VAR00026 VAR00023 7.9 -0.26
 VAR00059 VAR00026 10.4 0.21

Time used: 0.411 Seconds

DATE: 2/13/2008
 TIME: 14:33

L I S R E L 8.71

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
 Scientific Software International, Inc.
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
 Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
 Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-

2004
 the

Use of this program is subject to the terms specified in

Universal Copyright Convention.
 Website: www.ssicentral.com

Model5

Covariance Matrix

	VAR00023	VAR00025	VAR00026	VAR00054	VAR00055
VAR00056	-----	-----	-----	-----	-----

VAR00023	1.33				
VAR00025	0.65	1.30			
VAR00026	0.60	0.54	1.59		
VAR00054	0.59	0.35	0.59	1.57	
VAR00055	0.54	0.23	0.50	1.06	1.29
VAR00056	0.57	0.28	0.49	0.96	0.97
1.32					
VAR00059	-0.46	-0.21	-0.12	-0.32	-0.28
-0.27					
VAR00060	-0.33	-0.17	-0.37	-0.34	-0.28
-0.26					
VAR00061	-0.40	-0.15	-0.26	-0.31	-0.32
-0.34					
VAR00065	-0.20	-0.13	0.08	-0.12	-0.11
-0.14					
VAR00067	-0.16	-0.12	-0.01	-0.13	-0.16
-0.11					
VAR00070	-0.17	-0.10	0.12	-0.11	-0.03
-0.07					
VAR00072	-0.11	-0.07	-0.03	-0.17	-0.20
-0.17					

VAR00076	-0.06	-0.01	0.09	-0.08	-0.02
-0.08					
VAR00003	0.20	0.09	0.20	0.25	0.29
0.21					
VAR00004	0.29	0.10	0.24	0.47	0.40
0.44					
VAR00008	0.41	0.18	0.29	0.37	0.33
0.41					
VAR00010	0.55	0.34	0.40	0.50	0.43
0.47					
VAR00014	0.47	0.24	0.34	0.48	0.45
0.46					
VAR00018	0.46	0.33	0.34	0.48	0.43
0.51					
VAR00021	0.36	0.29	0.35	0.50	0.46
0.46					

Covariance Matrix

VAR00070	VAR00059	VAR00060	VAR00061	VAR00065	VAR00067	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-

VAR00059	1.22					
VAR00060	0.56	1.17				
VAR00061	0.55	0.58	1.02			
VAR00065	0.13	0.10	0.07	0.85		
VAR00067	0.09	0.09	0.05	0.45	0.71	
VAR00070	0.14	0.04	0.04	0.51	0.42	
0.95						
VAR00072	0.11	0.06	0.05	0.41	0.39	
0.45						
VAR00076	0.04	-0.01	0.02	0.31	0.31	
0.28						
VAR00003	-0.17	-0.05	-0.06	-0.17	-0.20	
-0.11						
VAR00004	-0.22	-0.24	-0.14	-0.25	-0.17	
-0.22						
VAR00008	-0.16	-0.16	-0.21	-0.13	-0.07	
-0.12						
VAR00010	-0.22	-0.32	-0.19	-0.18	-0.14	
-0.18						
VAR00014	-0.15	-0.14	-0.04	-0.22	-0.22	
-0.19						
VAR00018	-0.14	-0.21	-0.21	-0.10	-0.09	
-0.03						
VAR00021	-0.22	-0.19	-0.15	-0.17	-0.21	
-0.20						

Covariance Matrix

VAR00010	VAR00072	VAR00076	VAR00003	VAR00004	VAR00008	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-

VAR00072	0.87					
VAR00076	0.28	0.45				
VAR00003	-0.13	-0.14	1.18			
VAR00004	-0.17	-0.13	0.48	1.28		
VAR00008	-0.08	-0.13	0.42	0.45	1.29	
VAR00010	-0.18	-0.07	0.53	0.54	0.61	
1.55						
VAR00014	-0.17	-0.14	0.45	0.45	0.49	
0.69						
VAR00018	0.01	-0.07	0.43	0.42	0.48	
0.75						

	11.23	8.14	
VAR00070	= 0.68*OS, Errorvar.= 0.49 , R ² = 0.49		
	(0.066)	(0.053)	
	10.33	9.13	
VAR00072	= 0.61*OS, Errorvar.= 0.49 , R ² = 0.43		
	(0.063)	(0.052)	
	9.70	9.56	
VAR00076	= 0.44*OS, Errorvar.= 0.25 , R ² = 0.44		
	(0.045)	(0.027)	
	9.81	9.50	
VAR00003	= 0.59*OO, Errorvar.= 0.83 , R ² = 0.30		
	(0.068)	(0.080)	
	8.67	10.36	
VAR00004	= 0.63*OO, Errorvar.= 0.88 , R ² = 0.31		
	(0.071)	(0.085)	
	8.89	10.31	
VAR00008	= 0.66*OO, Errorvar.= 0.86 , R ² = 0.34		
	(0.071)	(0.084)	
	9.34	10.20	
VAR00010	= 0.89*OO, Errorvar.= 0.75 , R ² = 0.52		
	(0.073)	(0.082)	
	12.27	9.13	
VAR00014	= 0.77*OO, Errorvar.= 0.60 , R ² = 0.50		
	(0.064)	(0.065)	
	11.97	9.28	
VAR00018	= 0.80*OO, Errorvar.= 0.74 , R ² = 0.46		
	(0.070)	(0.078)	
	11.39	9.53	
VAR00021	= 0.80*OO, Errorvar.= 0.62 , R ² = 0.51		
	(0.066)	(0.067)	
	12.11	9.21	

Structural Equations

OB	= 0.42*ID + 0.33*OO, Errorvar.= 0.58 , R ² = 0.43
	(0.087) (0.087) (0.11)
	4.83 3.84 5.30
ID	= 0.56*OO, Errorvar.= 0.68 , R ² = 0.32
	(0.071) (0.095)
	7.96 7.14
IAE	= - 0.52*OB + 0.047*OS, Errorvar.= 0.74 , R ² = 0.28
	(0.094) (0.075) (0.15)
	-5.55 0.62 4.79
OS	= - 0.32*OO, Errorvar.= 0.91 , R ² = 0.10
	(0.075) (0.14)
	-4.26 6.46

Reduced Form Equations

OB = 0.57*OO, Errorvar.= 0.70, R² = 0.32
 (0.077)
 7.44

ID = 0.56*OO, Errorvar.= 0.68, R² = 0.32
 (0.071)
 7.96

IAE = - 0.31*OO, Errorvar.= 0.93, R² = 0.095
 (0.063)
 -4.95

OS = - 0.32*OO, Errorvar.= 0.91, R² = 0.10
 (0.075)
 -4.26

Correlation Matrix of Independent Variables

OO

 1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	OB	ID	IAE	OS	OO
OB	1.03				
ID	0.60	0.99			
IAE	-0.54	-0.32	1.03		
OS	-0.18	-0.18	0.14	1.01	
OO	0.57	0.56	-0.31	-0.32	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 183
 Minimum Fit Function Chi-Square = 233.26 (P = 0.0071)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 223.16 (P = 0.023)
 Chi-Square Difference with 1 Degree of Freedom = 0.27 (P = 0.60)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 40.16
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (6.46 ; 82.04)

Minimum Fit Function Value = 0.94
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.16
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.026 ; 0.33)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.030
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.012 ; 0.042)
 P-value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.28
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.15 ; 1.45)
 ECVI for Saturated Model = 1.86
 ECVI for Independence Model = 16.48

Chi-Square for Independence Model with 210 Degrees of Freedom = 4060.95
 Independence AIC = 4102.95

Model AIC = 319.16
Saturated AIC = 462.00
Independence CAIC = 4197.90
Model CAIC = 536.19
Saturated CAIC = 1506.46

Normed Fit Index (NFI) = 0.94
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.82
Comparative Fit Index (CFI) = 0.99
Incremental Fit Index (IFI) = 0.99
Relative Fit Index (RFI) = 0.93

Critical N (CN) = 246.97

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.057
Standardized RMR = 0.049
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.92
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.90
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.73

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
VAR00026	OS	9.2	0.24

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
VAR00026	VAR00023	8.5	-0.27
VAR00059	VAR00026	10.2	0.20

Time used: 0.401 Seconds

DATE: 2/13/2008
TIME: 14:33

L I S R E L 8.71

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-

2004

Use of this program is subject to the terms specified in
the

Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file E:\Belgelerim\Doktora
Tez\Yeni Sem\model5 syntax.SPJ:

Model5
SYSTEM FILE from file 'E:\Belgelerim\Doktora Tez\Yeni Sem\model5
syntax.DSF'
Sample Size = 250
Latent Variables OB ID IAE OS OO
Relationships

VAR00023 = 0.94*OB
 VAR00025 = OB
 VAR00026 = OB
 VAR00054 = 1.04*ID
 VAR00055 = ID
 VAR00056 = ID
 VAR00059 = 0.73*IAE
 VAR00060 = IAE
 VAR00061 = IAE
 VAR00065 = 0.70*OS
 VAR00067 = OS
 VAR00070 = OS
 VAR00072 = OS
 VAR00076 = OS
 VAR00003 = OO
 VAR00004 = OO
 VAR00008 = OO
 VAR00010 = OO
 VAR00014 = OO
 VAR00018 = OO
 VAR00021 = OO
 OB = ID
 IAE = OB
 OB = OO
 ID = OO
 OS = OO
 Set the Variance of OO to 1.00
 Path Diagram
 End of Problem

Sample Size = 250

Model5

Covariance Matrix

	VAR00023	VAR00025	VAR00026	VAR00054	VAR00055
VAR00056	-----	-----	-----	-----	-----

VAR00023	1.33				
VAR00025	0.65	1.30			
VAR00026	0.60	0.54	1.59		
VAR00054	0.59	0.35	0.59	1.57	
VAR00055	0.54	0.23	0.50	1.06	1.29
VAR00056	0.57	0.28	0.49	0.96	0.97
1.32					
VAR00059	-0.46	-0.21	-0.12	-0.32	-0.28
-0.27					
VAR00060	-0.33	-0.17	-0.37	-0.34	-0.28
-0.26					
VAR00061	-0.40	-0.15	-0.26	-0.31	-0.32
-0.34					
VAR00065	-0.20	-0.13	0.08	-0.12	-0.11
-0.14					
VAR00067	-0.16	-0.12	-0.01	-0.13	-0.16
-0.11					
VAR00070	-0.17	-0.10	0.12	-0.11	-0.03
-0.07					
VAR00072	-0.11	-0.07	-0.03	-0.17	-0.20
-0.17					
VAR00076	-0.06	-0.01	0.09	-0.08	-0.02
-0.08					
VAR00003	0.20	0.09	0.20	0.25	0.29
0.21					
VAR00004	0.29	0.10	0.24	0.47	0.40
0.44					

VAR00008	0.41	0.18	0.29	0.37	0.33
0.41					
VAR00010	0.55	0.34	0.40	0.50	0.43
0.47					
VAR00014	0.47	0.24	0.34	0.48	0.45
0.46					
VAR00018	0.46	0.33	0.34	0.48	0.43
0.51					
VAR00021	0.36	0.29	0.35	0.50	0.46
0.46					

Covariance Matrix

VAR00070	VAR00059	VAR00060	VAR00061	VAR00065	VAR00067	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-

VAR00059	1.22					
VAR00060	0.56	1.17				
VAR00061	0.55	0.58	1.02			
VAR00065	0.13	0.10	0.07	0.85		
VAR00067	0.09	0.09	0.05	0.45	0.71	
VAR00070	0.14	0.04	0.04	0.51	0.42	
0.95						
VAR00072	0.11	0.06	0.05	0.41	0.39	
0.45						
VAR00076	0.04	-0.01	0.02	0.31	0.31	
0.28						
VAR00003	-0.17	-0.05	-0.06	-0.17	-0.20	
-0.11						
VAR00004	-0.22	-0.24	-0.14	-0.25	-0.17	
-0.22						
VAR00008	-0.16	-0.16	-0.21	-0.13	-0.07	
-0.12						
VAR00010	-0.22	-0.32	-0.19	-0.18	-0.14	
-0.18						
VAR00014	-0.15	-0.14	-0.04	-0.22	-0.22	
-0.19						
VAR00018	-0.14	-0.21	-0.21	-0.10	-0.09	
-0.03						
VAR00021	-0.22	-0.19	-0.15	-0.17	-0.21	
-0.20						

Covariance Matrix

VAR00010	VAR00072	VAR00076	VAR00003	VAR00004	VAR00008	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-

VAR00072	0.87					
VAR00076	0.28	0.45				
VAR00003	-0.13	-0.14	1.18			
VAR00004	-0.17	-0.13	0.48	1.28		
VAR00008	-0.08	-0.13	0.42	0.45	1.29	
VAR00010	-0.18	-0.07	0.53	0.54	0.61	
1.55						
VAR00014	-0.17	-0.14	0.45	0.45	0.49	
0.69						
VAR00018	0.01	-0.07	0.43	0.42	0.48	
0.75						
VAR00021	-0.19	-0.13	0.50	0.50	0.52	
0.68						

Covariance Matrix

VAR00014	VAR00018	VAR00021
-----	-----	-----

VAR00014	1.19		
VAR00018	0.64	1.38	
VAR00021	0.58	0.68	1.25

Model5

Number of Iterations = 8

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

VAR00023 = 0.94*OB, Errorvar.= 0.42 , R² = 0.68
 (0.087)
 4.84

VAR00025 = 0.63*OB, Errorvar.= 0.88 , R² = 0.32
 (0.082) (0.091)
 7.72 9.73

VAR00026 = 0.68*OB, Errorvar.= 1.11 , R² = 0.30
 (0.091) (0.11)
 7.53 9.85

VAR00054 = 1.04*ID, Errorvar.= 0.49 , R² = 0.69
 (0.061)
 8.13

VAR00055 = 1.02*ID, Errorvar.= 0.26 , R² = 0.80
 (0.063) (0.045)
 16.09 5.79

VAR00056 = 0.95*ID, Errorvar.= 0.42 , R² = 0.68
 (0.064) (0.051)
 14.90 8.16

VAR00059 = 0.73*IAE, Errorvar.= 0.67 , R² = 0.45
 (0.082)
 8.24

VAR00060 = 0.75*IAE, Errorvar.= 0.60 , R² = 0.49
 (0.092) (0.078)
 8.15 7.64

VAR00061 = 0.75*IAE, Errorvar.= 0.45 , R² = 0.56
 (0.090) (0.069)
 8.27 6.60

VAR00065 = 0.70*OS, Errorvar.= 0.36 , R² = 0.58
 (0.044)
 8.19

VAR00067 = 0.64*OS, Errorvar.= 0.29 , R² = 0.59
 (0.057) (0.036)
 11.23 8.13

VAR00070 = 0.68*OS, Errorvar.= 0.49 , R² = 0.49
 (0.066) (0.053)
 10.33 9.13

VAR00072 = 0.61*OS, Errorvar.= 0.50 , R² = 0.43

	(0.063)	(0.052)	
	9.69	9.56	
VAR00076 = 0.44*OS, Errorvar.= 0.25 , R ² = 0.44	(0.045)	(0.027)	
	9.81	9.49	
VAR00003 = 0.59*OO, Errorvar.= 0.83 , R ² = 0.30	(0.068)	(0.080)	
	8.67	10.36	
VAR00004 = 0.63*OO, Errorvar.= 0.88 , R ² = 0.31	(0.071)	(0.085)	
	8.89	10.31	
VAR00008 = 0.66*OO, Errorvar.= 0.86 , R ² = 0.34	(0.071)	(0.084)	
	9.34	10.20	
VAR00010 = 0.89*OO, Errorvar.= 0.75 , R ² = 0.52	(0.073)	(0.082)	
	12.27	9.13	
VAR00014 = 0.77*OO, Errorvar.= 0.60 , R ² = 0.50	(0.064)	(0.064)	
	11.97	9.28	
VAR00018 = 0.80*OO, Errorvar.= 0.74 , R ² = 0.46	(0.070)	(0.078)	
	11.39	9.54	
VAR00021 = 0.80*OO, Errorvar.= 0.62 , R ² = 0.51	(0.066)	(0.067)	
	12.11	9.21	

Structural Equations

OB = 0.42*ID + 0.34*OO, Errorvar.= 0.58 , R ² = 0.43	(0.087)	(0.087)	(0.11)
	4.83	3.87	5.32
ID = 0.56*OO, Errorvar.= 0.68 , R ² = 0.32	(0.071)	(0.095)	
	7.96	7.14	
IAE = - 0.53*OB, Errorvar.= 0.73 , R ² = 0.28	(0.093)	(0.15)	
	-5.73	4.77	
OS = - 0.32*OO, Errorvar.= 0.91 , R ² = 0.10	(0.075)	(0.14)	
	-4.27	6.46	

Reduced Form Equations

OB = 0.57*OO, Errorvar.= 0.70, R ² = 0.32	(0.077)
	7.47

ID = 0.56*00, Errorvar.= 0.68, R² = 0.32
 (0.071)
 7.96

IAE = - 0.30*00, Errorvar.= 0.93, R² = 0.090
 (0.062)
 -4.91

OS = - 0.32*00, Errorvar.= 0.91, R² = 0.10
 (0.075)
 -4.27

Correlation Matrix of Independent Variables

OO

 1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	OB	ID	IAE	OS	OO
OB	1.03				
ID	0.61	0.99			
IAE	-0.55	-0.32	1.02		
OS	-0.18	-0.18	0.10	1.01	
OO	0.57	0.56	-0.30	-0.32	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 184
 Minimum Fit Function Chi-Square = 233.65 (P = 0.0078)
 Normal Theory weighted Least Squares Chi-Square = 223.43 (P = 0.025)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 39.43
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (5.77 ; 81.28)

Minimum Fit Function Value = 0.94
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.16
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.023 ; 0.33)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.029
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.011 ; 0.042)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-validation Index (ECVI) = 1.27
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.14 ; 1.44)
 ECVI for Saturated Model = 1.86
 ECVI for Independence Model = 16.48

Chi-Square for Independence Model with 210 Degrees of Freedom = 4060.95

Independence AIC = 4102.95
 Model AIC = 317.43
 Saturated AIC = 462.00
 Independence CAIC = 4197.90
 Model CAIC = 529.94
 Saturated CAIC = 1506.46

Normed Fit Index (NFI) = 0.94
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.83

Comparative Fit Index (CFI) = 0.99
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.99
 Relative Fit Index (RFI) = 0.93

Critical N (CN) = 247.76

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.058
 Standardized RMR = 0.050
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.92
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.90
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.73

The Modification Indices Suggest to Add the
 Path to from Decrease in Chi-Square New Estimate
 VAR00026 OS 9.3 0.24

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance
 Between and Decrease in Chi-Square New Estimate
 VAR00026 VAR00023 7.9 -0.26
 VAR00059 VAR00026 10.4 0.21

Time used: 0.411 Seconds

DATE: 2/13/2008
 TIME: 14:33

L I S R E L 8.71

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
 Scientific Software International, Inc.
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
 Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
 Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-

2004

the

Use of this program is subject to the terms specified in

Universal Copyright Convention.
 Website: www.ssicentral.com

Model5

Covariance Matrix

	VAR00023	VAR00025	VAR00026	VAR00054	VAR00055
VAR00056	-----	-----	-----	-----	-----

VAR00023	1.33				
VAR00025	0.65	1.30			
VAR00026	0.60	0.54	1.59		
VAR00054	0.59	0.35	0.59	1.57	
VAR00055	0.54	0.23	0.50	1.06	1.29
VAR00056	0.57	0.28	0.49	0.96	0.97
1.32					
VAR00059	-0.46	-0.21	-0.12	-0.32	-0.28
-0.27					

VAR00060	-0.33	-0.17	-0.37	-0.34	-0.28
-0.26					
VAR00061	-0.40	-0.15	-0.26	-0.31	-0.32
-0.34					
VAR00065	-0.20	-0.13	0.08	-0.12	-0.11
-0.14					
VAR00067	-0.16	-0.12	-0.01	-0.13	-0.16
-0.11					
VAR00070	-0.17	-0.10	0.12	-0.11	-0.03
-0.07					
VAR00072	-0.11	-0.07	-0.03	-0.17	-0.20
-0.17					
VAR00076	-0.06	-0.01	0.09	-0.08	-0.02
-0.08					
VAR00003	0.20	0.09	0.20	0.25	0.29
0.21					
VAR00004	0.29	0.10	0.24	0.47	0.40
0.44					
VAR00008	0.41	0.18	0.29	0.37	0.33
0.41					
VAR00010	0.55	0.34	0.40	0.50	0.43
0.47					
VAR00014	0.47	0.24	0.34	0.48	0.45
0.46					
VAR00018	0.46	0.33	0.34	0.48	0.43
0.51					
VAR00021	0.36	0.29	0.35	0.50	0.46
0.46					

Covariance Matrix

VAR00070	VAR00059	VAR00060	VAR00061	VAR00065	VAR00067	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-
-----	1.22					
VAR00059		1.17				
VAR00060	0.56		1.02			
VAR00061	0.55	0.58		0.85		
VAR00065	0.13	0.10	0.07		0.71	
VAR00067	0.09	0.09	0.05	0.45		0.42
VAR00070	0.14	0.04	0.04	0.51	0.42	
0.95						
VAR00072	0.11	0.06	0.05	0.41	0.39	
0.45						
VAR00076	0.04	-0.01	0.02	0.31	0.31	
0.28						
VAR00003	-0.17	-0.05	-0.06	-0.17	-0.20	
-0.11						
VAR00004	-0.22	-0.24	-0.14	-0.25	-0.17	
-0.22						
VAR00008	-0.16	-0.16	-0.21	-0.13	-0.07	
-0.12						
VAR00010	-0.22	-0.32	-0.19	-0.18	-0.14	
-0.18						
VAR00014	-0.15	-0.14	-0.04	-0.22	-0.22	
-0.19						
VAR00018	-0.14	-0.21	-0.21	-0.10	-0.09	
-0.03						
VAR00021	-0.22	-0.19	-0.15	-0.17	-0.21	
-0.20						

Covariance Matrix

VAR00010	VAR00072	VAR00076	VAR00003	VAR00004	VAR00008	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-

VAR00072	0.87				
VAR00076	0.28	0.45			
VAR00003	-0.13	-0.14	1.18		
VAR00004	-0.17	-0.13	0.48	1.28	
VAR00008	-0.08	-0.13	0.42	0.45	1.29
VAR00010	-0.18	-0.07	0.53	0.54	0.61
1.55					
VAR00014	-0.17	-0.14	0.45	0.45	0.49
0.69					
VAR00018	0.01	-0.07	0.43	0.42	0.48
0.75					
VAR00021	-0.19	-0.13	0.50	0.50	0.52
0.68					

Covariance Matrix

	VAR00014	VAR00018	VAR00021
	-----	-----	-----
VAR00014	1.19		
VAR00018	0.64	1.38	
VAR00021	0.58	0.68	1.25

Model5

Number of Iterations = 5

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

VAR00023 = 0.94*OB, Errorvar.= 0.42 , R² = 0.68
(0.087)
4.83

VAR00025 = 0.64*OB, Errorvar.= 0.88 , R² = 0.32
(0.082) (0.091)
7.71 9.71

VAR00026 = 0.69*OB, Errorvar.= 1.11 , R² = 0.30
(0.091) (0.11)
7.53 9.83

VAR00054 = 1.04*ID, Errorvar.= 0.49 , R² = 0.69
(0.061)
8.13

VAR00055 = 1.02*ID, Errorvar.= 0.26 , R² = 0.80
(0.063) (0.045)
16.09 5.79

VAR00056 = 0.95*ID, Errorvar.= 0.42 , R² = 0.68
(0.064) (0.051)
14.90 8.16

VAR00059 = 0.73*IAE, Errorvar.= 0.67 , R² = 0.45
(0.082)
8.21

VAR00060 = 0.75*IAE, Errorvar.= 0.60 , R² = 0.49
(0.091) (0.078)
8.16 7.64

VAR00061 = 0.74*IAE, Errorvar.= 0.46 , R² = 0.55
 (0.090) (0.069)
 8.28 6.64

VAR00065 = 0.70*OS, Errorvar.= 0.36 , R² = 0.58
 (0.044)
 8.18

VAR00067 = 0.64*OS, Errorvar.= 0.29 , R² = 0.59
 (0.057) (0.036)
 11.23 8.14

VAR00070 = 0.68*OS, Errorvar.= 0.49 , R² = 0.49
 (0.066) (0.053)
 10.33 9.13

VAR00072 = 0.61*OS, Errorvar.= 0.49 , R² = 0.43
 (0.063) (0.052)
 9.70 9.56

VAR00076 = 0.44*OS, Errorvar.= 0.25 , R² = 0.44
 (0.045) (0.027)
 9.81 9.50

VAR00003 = 0.59*OO, Errorvar.= 0.83 , R² = 0.30
 (0.068) (0.080)
 8.67 10.36

VAR00004 = 0.63*OO, Errorvar.= 0.88 , R² = 0.31
 (0.071) (0.085)
 8.89 10.31

VAR00008 = 0.66*OO, Errorvar.= 0.86 , R² = 0.34
 (0.071) (0.084)
 9.34 10.20

VAR00010 = 0.89*OO, Errorvar.= 0.75 , R² = 0.52
 (0.073) (0.082)
 12.27 9.13

VAR00014 = 0.77*OO, Errorvar.= 0.60 , R² = 0.50
 (0.064) (0.065)
 11.97 9.28

VAR00018 = 0.80*OO, Errorvar.= 0.74 , R² = 0.46
 (0.070) (0.078)
 11.39 9.53

VAR00021 = 0.80*OO, Errorvar.= 0.62 , R² = 0.51
 (0.066) (0.067)
 12.11 9.21

Structural Equations

OB = 0.42*ID + 0.33*OO, Errorvar.= 0.58 , R² = 0.43
 (0.087) (0.087) (0.11)
 4.83 3.84 5.30

ID = 0.56*OO, Errorvar.= 0.68 , R² = 0.32
 (0.071) (0.095)

$$\begin{aligned}
 & \qquad \qquad \qquad 7.96 \qquad \qquad \qquad 7.14 \\
 \text{IAE} & = - 0.52 \cdot \text{OB} + 0.047 \cdot \text{OS}, \text{ Errorvar.} = 0.74, R^2 = 0.28 \\
 & \qquad \qquad \qquad (0.094) \quad (0.075) \qquad \qquad \qquad (0.15) \\
 & \qquad \qquad \qquad -5.55 \qquad \qquad 0.62 \qquad \qquad \qquad 4.79 \\
 \\
 \text{OS} & = - 0.32 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.91, R^2 = 0.10 \\
 & \qquad \qquad \qquad (0.075) \qquad \qquad \qquad (0.14) \\
 & \qquad \qquad \qquad -4.26 \qquad \qquad \qquad 6.46
 \end{aligned}$$

Reduced Form Equations

$$\begin{aligned}
 \text{OB} & = 0.57 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.70, R^2 = 0.32 \\
 & \qquad \qquad \qquad (0.077) \\
 & \qquad \qquad \qquad 7.44 \\
 \\
 \text{ID} & = 0.56 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.68, R^2 = 0.32 \\
 & \qquad \qquad \qquad (0.071) \\
 & \qquad \qquad \qquad 7.96 \\
 \\
 \text{IAE} & = - 0.31 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.93, R^2 = 0.095 \\
 & \qquad \qquad \qquad (0.063) \\
 & \qquad \qquad \qquad -4.95 \\
 \\
 \text{OS} & = - 0.32 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.91, R^2 = 0.10 \\
 & \qquad \qquad \qquad (0.075) \\
 & \qquad \qquad \qquad -4.26
 \end{aligned}$$

Correlation Matrix of Independent Variables

OO

1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	OB	ID	IAE	OS	OO
	-----	-----	-----	-----	-----
OB	1.03				
ID	0.60	0.99			
IAE	-0.54	-0.32	1.03		
OS	-0.18	-0.18	0.14	1.01	
OO	0.57	0.56	-0.31	-0.32	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 183

Minimum Fit Function Chi-Square = 233.26 (P = 0.0071)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 223.16 (P = 0.023)

Chi-Square Difference with 1 Degree of Freedom = 0.27 (P = 0.60)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 40.16

90 Percent Confidence Interval for NCP = (6.46 ; 82.04)

Minimum Fit Function Value = 0.94

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.16

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.026 ; 0.33)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.030

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.012 ; 0.042)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.28
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.15 ; 1.45)
ECVI for Saturated Model = 1.86
ECVI for Independence Model = 16.48

Chi-Square for Independence Model with 210 Degrees of Freedom = 4060.95

Independence AIC = 4102.95
Model AIC = 319.16
Saturated AIC = 462.00
Independence CAIC = 4197.90
Model CAIC = 536.19
Saturated CAIC = 1506.46

Normed Fit Index (NFI) = 0.94
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.82
Comparative Fit Index (CFI) = 0.99
Incremental Fit Index (IFI) = 0.99
Relative Fit Index (RFI) = 0.93

Critical N (CN) = 246.97

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.057
Standardized RMR = 0.049
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.92
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.90
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.73

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
VAR00026	OS	9.2	0.24

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
VAR00026	VAR00023	8.5	-0.27
VAR00059	VAR00026	10.2	0.20

Time used: 0.401 Seconds

DATE: 2/ 5/2008
TIME: 12:01

L I S R E L 8.71

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-

2004
the

Use of this program is subject to the terms specified in
the Universal Copyright Convention.

The following lines were read from file E:\Belgelerim\Doktora Tez\Yeni Sem\yeni model syntax.SPJ:

```

Model1
SYSTEM FILE from file 'E:\Belgelerim\Doktora Tez\Yeni Sem\yeni
model syntax.DSF'
Sample Size = 250
Latent Variables  OB          ID          IAE          OS          OO
Relationships
VAR00023 = 0.94*OB
VAR00025 = OB
VAR00026 = OB
VAR00054 = 1.04*ID
VAR00055 = ID
VAR00056 = ID
VAR00059 = 0.73*IAE
VAR00060 = IAE
VAR00061 = IAE
VAR00065 = 0.70*OS
VAR00067 = OS
VAR00070 = OS
VAR00072 = OS
VAR00076 = OS
VAR00003 = OO
VAR00004 = OO
VAR00008 = OO
VAR00010 = OO
VAR00014 = OO
VAR00018 = OO
VAR00021 = OO
OB          = OO
ID          = OO
IAE         = OO
OS          = OO
Set the Variance of OO          to 1.00
Path Diagram
End of Problem

```

Sample Size = 250

Model1

Covariance Matrix

	VAR00023	VAR00025	VAR00026	VAR00054	VAR00055
VAR00056	-----	-----	-----	-----	-----

VAR00023	1.33				
VAR00025	0.65	1.30			
VAR00026	0.60	0.54	1.59		
VAR00054	0.59	0.35	0.59	1.57	
VAR00055	0.54	0.23	0.50	1.06	1.29
VAR00056	0.57	0.28	0.49	0.96	0.97
1.32					
VAR00059	-0.46	-0.21	-0.12	-0.32	-0.28
-0.27					
VAR00060	-0.33	-0.17	-0.37	-0.34	-0.28
-0.26					
VAR00061	-0.40	-0.15	-0.26	-0.31	-0.32
-0.34					
VAR00065	-0.20	-0.13	0.08	-0.12	-0.11
-0.14					
VAR00067	-0.16	-0.12	-0.01	-0.13	-0.16
-0.11					

VAR00070	-0.17	-0.10	0.12	-0.11	-0.03
-0.07					
VAR00072	-0.11	-0.07	-0.03	-0.17	-0.20
-0.17					
VAR00076	-0.06	-0.01	0.09	-0.08	-0.02
-0.08					
VAR00003	0.20	0.09	0.20	0.25	0.29
0.21					
VAR00004	0.29	0.10	0.24	0.47	0.40
0.44					
VAR00008	0.41	0.18	0.29	0.37	0.33
0.41					
VAR00010	0.55	0.34	0.40	0.50	0.43
0.47					
VAR00014	0.47	0.24	0.34	0.48	0.45
0.46					
VAR00018	0.46	0.33	0.34	0.48	0.43
0.51					
VAR00021	0.36	0.29	0.35	0.50	0.46
0.46					

Covariance Matrix

VAR00070	VAR00059	VAR00060	VAR00061	VAR00065	VAR00067

VAR00059	1.22				
VAR00060	0.56	1.17			
VAR00061	0.55	0.58	1.02		
VAR00065	0.13	0.10	0.07	0.85	
VAR00067	0.09	0.09	0.05	0.45	0.71
VAR00070	0.14	0.04	0.04	0.51	0.42
0.95					
VAR00072	0.11	0.06	0.05	0.41	0.39
0.45					
VAR00076	0.04	-0.01	0.02	0.31	0.31
0.28					
VAR00003	-0.17	-0.05	-0.06	-0.17	-0.20
-0.11					
VAR00004	-0.22	-0.24	-0.14	-0.25	-0.17
-0.22					
VAR00008	-0.16	-0.16	-0.21	-0.13	-0.07
-0.12					
VAR00010	-0.22	-0.32	-0.19	-0.18	-0.14
-0.18					
VAR00014	-0.15	-0.14	-0.04	-0.22	-0.22
-0.19					
VAR00018	-0.14	-0.21	-0.21	-0.10	-0.09
-0.03					
VAR00021	-0.22	-0.19	-0.15	-0.17	-0.21
-0.20					

Covariance Matrix

VAR00010	VAR00072	VAR00076	VAR00003	VAR00004	VAR00008

VAR00072	0.87				
VAR00076	0.28	0.45			
VAR00003	-0.13	-0.14	1.18		
VAR00004	-0.17	-0.13	0.48	1.28	
VAR00008	-0.08	-0.13	0.42	0.45	1.29
VAR00010	-0.18	-0.07	0.53	0.54	0.61
1.55					

VAR00014	-0.17	-0.14	0.45	0.45	0.49
0.69					
VAR00018	0.01	-0.07	0.43	0.42	0.48
0.75					
VAR00021	-0.19	-0.13	0.50	0.50	0.52
0.68					

Covariance Matrix

	VAR00014	VAR00018	VAR00021
	-----	-----	-----
VAR00014	1.19		
VAR00018	0.64	1.38	
VAR00021	0.58	0.68	1.25

Model1

Number of Iterations = 9

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

VAR00023 = 0.94*OB, Errorvar.= 0.46 , R² = 0.66
 (0.10)
 4.52

VAR00025 = 0.69*OB, Errorvar.= 0.82 , R² = 0.36
 (0.094) (0.092)
 7.41 8.94

VAR00026 = 0.69*OB, Errorvar.= 1.11 , R² = 0.30
 (0.10) (0.12)
 6.93 9.59

VAR00054 = 1.04*ID, Errorvar.= 0.50 , R² = 0.68
 (0.061)
 8.13

VAR00055 = 1.03*ID, Errorvar.= 0.25 , R² = 0.81
 (0.064) (0.045)
 15.97 5.50

VAR00056 = 0.96*ID, Errorvar.= 0.42 , R² = 0.68
 (0.065) (0.052)
 14.79 8.14

VAR00059 = 0.73*IAE, Errorvar.= 0.68 , R² = 0.44
 (0.084)
 8.14

VAR00060 = 0.77*IAE, Errorvar.= 0.57 , R² = 0.51
 (0.096) (0.081)
 7.98 7.06

VAR00061 = 0.74*IAE, Errorvar.= 0.47 , R² = 0.54
 (0.093) (0.071)
 7.99 6.58

VAR00065 = 0.70*OS, Errorvar.= 0.36 , R² = 0.58
 (0.044)

8.18

$$\text{VAR00067} = 0.64 \cdot \text{OS}, \text{ Errorvar.} = 0.29, R^2 = 0.59$$

(0.057)	(0.036)
11.24	8.13

$$\text{VAR00070} = 0.68 \cdot \text{OS}, \text{ Errorvar.} = 0.49, R^2 = 0.49$$

(0.066)	(0.053)
10.33	9.13

$$\text{VAR00072} = 0.61 \cdot \text{OS}, \text{ Errorvar.} = 0.49, R^2 = 0.43$$

(0.063)	(0.052)
9.70	9.56

$$\text{VAR00076} = 0.44 \cdot \text{OS}, \text{ Errorvar.} = 0.25, R^2 = 0.44$$

(0.045)	(0.027)
9.80	9.50

$$\text{VAR00003} = 0.58 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.85, R^2 = 0.28$$

(0.068)	(0.081)
8.41	10.46

$$\text{VAR00004} = 0.63 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.88, R^2 = 0.31$$

(0.071)	(0.085)
8.89	10.36

$$\text{VAR00008} = 0.66 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.86, R^2 = 0.33$$

(0.070)	(0.084)
9.33	10.26

$$\text{VAR00010} = 0.89 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.76, R^2 = 0.51$$

(0.073)	(0.082)
12.24	9.27

$$\text{VAR00014} = 0.76 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.61, R^2 = 0.49$$

(0.064)	(0.065)
11.84	9.45

$$\text{VAR00018} = 0.79 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.75, R^2 = 0.46$$

(0.070)	(0.077)
11.36	9.64

$$\text{VAR00021} = 0.79 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.63, R^2 = 0.50$$

(0.066)	(0.067)
11.98	9.38

Structural Equations

$$\text{OB} = 0.61 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.61, R^2 = 0.38$$

(0.076)	(0.12)
8.02	4.90

$$\text{ID} = 0.60 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.63, R^2 = 0.37$$

(0.070)	(0.089)
8.58	7.02

$$\text{IAE} = -0.37 \cdot \text{OO}, \text{ Errorvar.} = 0.87, R^2 = 0.14$$

(0.083)	(0.18)
-4.50	4.91

OS = - 0.32*OO, Errorvar.= 0.91 , R² = 0.10
 (0.075) (0.14)
 -4.27 6.46

Correlation Matrix of Independent Variables

OO

 1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	OB	ID	IAE	OS	OO
OB	0.99				
ID	0.37	0.99			
IAE	-0.23	-0.22	1.01		
OS	-0.20	-0.19	0.12	1.01	
OO	0.61	0.60	-0.37	-0.32	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 185
 Minimum Fit Function Chi-Square = 276.24 (P = 0.00)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 267.40 (P = 0.00)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 82.40
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (42.86 ; 129.96)

Minimum Fit Function Value = 1.11
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.33
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.17 ; 0.52)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.042
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.031 ; 0.053)
 P-value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.87

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.44
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.28 ; 1.63)
 ECVI for Saturated Model = 1.86
 ECVI for Independence Model = 16.48

Chi-Square for Independence Model with 210 Degrees of Freedom = 4060.95

Independence AIC = 4102.95
 Model AIC = 359.40
 Saturated AIC = 462.00
 Independence CAIC = 4197.90
 Model CAIC = 567.39
 Saturated CAIC = 1506.46

Normed Fit Index (NFI) = 0.93
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.97
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.82
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.98
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.98
 Relative Fit Index (RFI) = 0.92

Critical N (CN) = 210.72

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.079
 Standardized RMR = 0.064
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.91
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.88
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.73

The Modification Indices suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
VAR00023	ID	9.5	0.24
VAR00023	IAE	17.5	-0.30
VAR00026	ID	7.9	0.24
VAR00026	OS	9.5	0.24
OB	ID	17.5	0.39
OB	IAE	18.6	-0.35
ID	OB	17.5	0.40
ID	IAE	9.5	-0.22
IAE	OB	18.6	-0.50
IAE	ID	9.5	-0.31

The Modification Indices suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
ID	OB	17.5	0.24
IAE	OB	18.6	-0.31
IAE	ID	9.5	-0.19
VAR00059	VAR00023	10.6	-0.17
VAR00059	VAR00026	8.7	0.19
VAR00060	VAR00026	9.1	-0.19

Time used: 0.421 Seconds

EK : ANKET FORMU

<i>Lütfen aşağıdaki soruları karşılama düzeyinize göre işaretleyiniz.</i> Örgütsel Öğrenme	Asla	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
1. Çalışanlar öğrenmek için birbirlerine yardım ederler.	①	②	③	④	⑤
2. Çalışanlara öğrenmelerini desteklemek için zaman ayrılır.	①	②	③	④	⑤
3. Çalışanlar öğrenmeleri için teşvik edilirler.	①	②	③	④	⑤
4. Çalışanlar birbirlerini açık ve dürüst değerlendirirler.	①	②	③	④	⑤
5. Çalışanlar görüşlerini ifade ederken, diğerlerinin de ne düşündüğünü sorarlar.	①	②	③	④	⑤
6. Çalışanlar birbirlerinin güvenini kazanmak için zaman harcarlar.	①	②	③	④	⑤
7. Bölümler, gerektiğinde hedeflerini değiştirmekte özgürdürler.	①	②	③	④	⑤
8. Bölümler, topladığı yeni bilgilerle amaçlarını gözden geçirir.	①	②	③	④	⑤
9. Bölümler, yöneticilerin bölümlerin önerilerini uygulayacağına emindirler.	①	②	③	④	⑤
10. İşletmem, sistematik olarak performansımızı ölçer.	①	②	③	④	⑤
11. İşletmem, bilgilerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.	①	②	③	④	⑤
12. İşletmem, eğitime harcanan kaynak ve zamanın sonuçlarını ölçer.	①	②	③	④	⑤
13. İşletmem, çalışanların yetki kullanmasını teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
14. İşletmem, çalışanlarına kullandıkları malzemeler üzerinde denetim yetkisi verir.	①	②	③	④	⑤
15. İşletmem, çalışanların yenilikleri denemesini destekler.	①	②	③	④	⑤
16. İşletmem, çalışanların global düşünmesini teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
17. İşletmem, ortak çıkarlar için toplumla birlikte çalışır.	①	②	③	④	⑤
18. İşletmem, sorun çözerken çalışanların önerilerini söylemesini teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
19. İşletmemde, liderler yönettikleri çalışanlara danışmanlık yaparlar.	①	②	③	④	⑤
20. İşletmemde, liderler öğrenmek için sürekli olarak fırsat ararlar.	①	②	③	④	⑤
21. İşletmemde, liderler faaliyetlerin işletmenin değerleriyle tutarlı olmasını sağlar.	①	②	③	④	⑤

<i>Lütfen aşağıdaki soruları katılma düzeyinize göre işaretleyiniz.</i> Örgütsel Bağlılık	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
22. Çalışma yaşamımın geri kalanını bu işletmede geçirmek beni mutlu eder.	①	②	③	④	⑤
23. Bu işletmenin bir ferdi olarak kalmak benim için önemlidir.	①	②	③	④	⑤
24. Şu anda işletmeden ayrılırsam parasal sorunlar yaşarım.	①	②	③	④	⑤
25. Şu anda bu işletmede çalışmaya ihtiyacım var.	①	②	③	④	⑤
26. Şimdi ayrılırsam işletmeyi zor durumda bırakacağımdan suçluluk duyarım.	①	②	③	④	⑤
27. İşletmede çalışmaya devam etmek için manevi bir yükümlülük hissetmiyorum.	①	②	③	④	⑤

Örgütsel Sapma	Asla	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
28. İşyeri kurallarına uymam.	①	②	③	④	⑤
29. İşyerinde kabul edilenden daha uzun mola veririm.	①	②	③	④	⑤
30. Hasta olmadığım halde, olduğumu söylerim.	①	②	③	④	⑤
31. Çalışmak yerine hayal kurmaya daha çok zaman harcarım.	①	②	③	④	⑤
32. Kasıtlı olarak yapabileceğimden daha yavaş çalışırım.	①	②	③	④	⑤
33. İzinsiz olarak iş yerini erken terk ederim.	①	②	③	④	⑤
34. İzinsiz olarak iş yerine geç gelirim.	①	②	③	④	⑤
35. Çalışırken az çaba gösteririm.	①	②	③	④	⑤
36. İş arkadaşımın dalgasını geçirim.	①	②	③	④	⑤
37. İş arkadaşlarımla kırıncı konuşurum.	①	②	③	④	⑤
38. İş arkadaşlarıma küfür ederim.	①	②	③	④	⑤
39. İş arkadaşlarımı küçük düşürürüm.	①	②	③	④	⑤
40. İş arkadaşlarıma kaba davranırım.	①	②	③	④	⑤
41. İş arkadaşlarımı herkesin içinde utandırırım.	①	②	③	④	⑤
42. İşyerinde dini yada etnik söylemlerde bulunurum.	①	②	③	④	⑤

İş doyumu	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum, Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
43. Sahip olduğum iş güvencesinden memnunum.	①	②	③	④	⑤
44. Aldığım ücret ve yan ödemelerden memnunum.	①	②	③	④	⑤
45. İşyerine yaptığım katkının, parasal olarak karşılığını almaktan memnunum.	①	②	③	④	⑤
46. Bu iş yerinde gelecek garantisinden memnunum.	①	②	③	④	⑤
47. İşte birlikte çalıştığım ve konuştuğum insanlardan memnunum.	①	②	③	④	⑤
48. İşyerindeki yardımlaşma ortamından memnunum.	①	②	③	④	⑤
49. İş arkadaşlarımla yaratılan kaynaşma ortamından memnunum.	①	②	③	④	⑤
50. İş yaparken kazandığım kişisel gelişimden memnunum.	①	②	③	④	⑤
51. Yaptığım işten dolayı kendimi yararlı ve başarılı hissederim.	①	②	③	④	⑤
52. Çalışmalarımda, düşünme ve uygulama özgürlüğümün memnunum.	①	②	③	④	⑤
53. İşteki rekabetten memnunum.	①	②	③	④	⑤
54. Yöneticiden gördüğüm saygılı ve eşit muamelenin derecesinden memnunum.	①	②	③	④	⑤
55. Yöneticinin desteğinden ve rehberliğinden memnunum.	①	②	③	④	⑤
56. İşime yönelik genel denetimin kalitesinden memnunum.	①	②	③	④	⑤

İşten Ayrılma Eğilimi	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum, Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
57. İşimden ayrılmayı düşünmüyorum.	①	②	③	④	⑤
58. Gelecekte de bu işte çalışacağıma inanıyorum.	①	②	③	④	⑤
59. Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
60. Dışarıda sürekli olarak başka bir iş arıyorum.	①	②	③	④	⑤
61. Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤

Örgütsel Sapma	Asla	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
62. İş arkadaşlarım işyeri kurallarına uymazlar.	①	②	③	④	⑤
63. İş arkadaşlarım iş yerinde kabul edilenden daha uzun mola verir.	①	②	③	④	⑤
64. İş arkadaşlarım hasta olmadıkları halde, olduğunu söyler.	①	②	③	④	⑤
65. İş arkadaşlarım çalışmak yerine hayal kurmaya daha çok zaman harcar.	①	②	③	④	⑤
66. İş arkadaşlarım kasıtlı olarak yapabileceklerinden daha yavaş çalışır.	①	②	③	④	⑤
67. İş arkadaşlarım izinsiz olarak iş yerini erken terk eder.	①	②	③	④	⑤
68. İş arkadaşlarım izinsiz olarak iş yerine geç gelir.	①	②	③	④	⑤
69. İş arkadaşlarım çalışırken az çaba gösterir.	①	②	③	④	⑤
70. İş arkadaşlarım iş arkadaşlarıyla dalga geçer.	①	②	③	④	⑤
71. İş arkadaşlarım işyerindeki arkadaşlarıyla kırıncı konuşur.	①	②	③	④	⑤
72. İş arkadaşlarım işyerindeki arkadaşlarına küfür eder.	①	②	③	④	⑤
73. İş arkadaşlarım işyerindeki arkadaşlarını küçük düşürürler.	①	②	③	④	⑤
74. İş arkadaşlarım işyerindeki arkadaşlarına kaba davranır.	①	②	③	④	⑤
75. İş arkadaşlarım İşyerindeki arkadaşlarımı herkesin içinde utandırır.	①	②	③	④	⑤
76. İş arkadaşlarım İş yerinde dini yada etnik söylemlerde bulunur.	①	②	③	④	⑤

77. Yaşınız aşağıdakilerden hangi guruba girer?

- a) 20 ve altı b) 21-30 c) 31-40 d) 41-50 e) 51 ve üstü

78. Cinsiyetiniz aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Kadın b) Erkek

79. Eğitim durumunuz aşağıdakilerden hangisidir?

- a) İlköğretim b) Lise c) Üniversite d) Lisansüstü

80. Medeni Durumunuz aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Evli b) Bekâr

81. Kaç yıldır bu işi yapmaktasınız?

- a) 1 yıl'dan az b) 1-3 yıl c) 4-6 yıl d) 7- 9 yıl e) 10 yıl'dan fazla

Yorumunuz

teşekkür ederiz.