

**MEYER-ALLEN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELİ YAKLAŞIMIYLA  
OTEL İŞLETMELERİ İŞGÖRENLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
DÜZEYLERİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Kamil Yağcı\***

**Öz**

*Örgütsel bağlılık, rekabet olgusunun oldukça yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz işletmelerinde vasıflı işgörenleri bünyelerinde tutabilmeleri için vazgeçilmez bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt-işgören ilişkilerinin bir parçası olan bağlılık, son yıllarda işgörenlerin örgütleriyle bağlantılarını azaltma eğilimi içinde olmaları nedeniyle önem kazanmaktadır. Yapılan çalışmalar sonucu, müşteri-marka ilişkisinde olduğu gibi, çalışanların bağlılıklarının yükseltilmesinin çalışanların verimlilik seviyelerinin artırdığı bunun doğal sonucu olarak da örgüt performansının olumlu etkilendiği saptanmıştır. (Mowday, Porter & Steers, 1982). Ayrıca işgörenlerin herhangi bir üretim faktörü gibi algılanıp, kısa dönemlerde gözden çıkarılmalarının örgütlere yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması, akademisyenler ve ilgili örgüt yöneticilerini, çalışanların tatmin ve örgütsel bağlılıklarının artırılması konusunda daha detaylı çalışmalar yapmaya zorlamıştır (Meyer ve Allen, 1997; 4). Bu araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde çalışan personelin örgütsel bağlılık düzeylerine etki eden faktörleri ortaya koymaktır. Araştırma esas olarak otel iş görenlerinin örgütsel bağlılık ve hayat kalitesi düzeylerinin ölçülmesine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ayrıca 7'li likert tipi ölçek üzerinden elde edilen örgütsel bağlılık skorlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve kıdem gibi bağımsız değişkenler açısından nasıl değiştiğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya İzmir ve Aydın illerindeki otellerde çalışan her pozisyondaki otel iş görenlerinden, araştırmaya katılmayı kabul eden 292 kişi dahil edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel bağlılık, Konaklama İşletmeleri, Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Anketi

---

\* Araş. Gör, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü, Tınaztepe Yerleşkesi Buca / İzmir

## 1. ÖRGÜTE BAĞLILIĞIN TANIMI

Örgüte bağlılık yazınının incelenmesi sonucu kavramın açık ve net tanımının olmadığı görülebilir. Örgütsel bağlılık kavramı ele alındığında ilk karşılaşılan “bağlı işgören nedir?” sorusu olmaktadır. Mevcut tanımlar, ancak, bağlılık kavramının işgörenin örgüte karşı bir şekilde maddi ya da manevi bağlılığı olarak, ortak bir tanıma sahiptir (Kimbel, 2002; 19). Genel olarak üzerinde anlaşma sağlanan tanım şöyledir: “Bağlı işgören, ne olursa olsun örgütte kalan, işine düzenli devam eden, tam bir iş gününü ve daha fazlasını kullanan, işletmenin yatırımlarını koruyan ve örgütün amaç ve vizyonunu paylaşandır (Meyer & Allen, 1997; 3).

İşgörenler açısından bakıldığında bir örgüte bağlılık tutumu geliştirmek çeşitli kazançlar ve maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Örgütler işgörenlerine faturalarını ödemek için ücret ve zamanı doldurmak için iş sağlarlar ancak bu tür teşvikler “körü körüne” bağlılık tehlikesini de beraberinde getirmektedir. Randall’e (1987) göre “kör” bağlılık, çalışanların; örgütün değişime ayak uydurma ve yaratıcılık yeteneklerini kaybetmesine yol açabilecek bir mevcut durumunu kabul etmesine neden olmaktadır (Randall,1987;460–471).

Örgüte bağlılığa neden olabilecek diğer faktörler de şöyle sıralanabilir (Meyer ve Allen, 1997; 20): Değişik insanlarla tanışıp, etkileşime girebilme fırsatı, önemli ve zorlayıcı bir işte olmanın yaratacağı psikolojik doyum, insan olarak gelişebilme fırsatı yaratılması, Yeni yetenekler geliştirebilme fırsatı, gelecek güvencesi (emeklilik).

Yukarıda belirtilen faydaların yanı sıra çalışanların bağlılık tutumu geliştirmesi sonucu; aileye ya da kişisel tatmine (hobiler) harcanabilecek zaman ve enerjiden feragat etme gerekliliği ortaya çıkabilir. Bir başka durumda örgüte bağlı çalışanlar, örgütün değişmesi ya da ortadan kalkması sonucu kendilerinin pazarda aranan eleman olmalarını sağlayacak bilgi ve yetenek birikimi ile daha az ilgili olabilmeleri gibi bazı maliyetler de ortaya çıkabilir.

İşveren ve işgören açısından bakıldığında bağlılık kavramının iki boyutu olduğu görülebilir. Bağlılığın fayda ve maliyetlerinin sağlıklı bir şekilde anlaşılabilmesi için işgörenin bağlılık tutumu ve işten çıkarılmasıyla sonuçlanacak olsa bile körlemesine itaat etmesi arasındaki bağlantının ne derece kuvvetli olduğunun bilinmesi gerekmektedir.

## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GELİŞİM SÜRECİ

Örgütsel bağlılık kelimesinin kullanılmaya başlanmasının teknolojik gelişmelerin artması ile paralellik göstermektedir. Bağlılığı davranışsal olarak gören Howard Becker (1960; 32)'e göre örgütsel bağlılık, bireyin yan fayda (side-bet) (çalışanların bakış açısında değerli olan herhangi bir şey) sağlayarak ilgi alanları ile tutarlı aktiviteleri birbirine bağlaması ile olgunlaşır.

Bağlılık araştırması ödüllendirme sistemine dayanan Oscar Grusky (1966; 593), örgüt tarafından ödüllendirilebilmek için bireyin harcayacağı çaba miktarı arttıkça bağlılık seviyesinin de buna bağlı olarak artacağını belirtmiştir.

Rosabeth Moss Kanter ( 1968 ) Bağlılığı örgüt içinde sosyal ilişkinin parçası olarak kabul ettiği saygı ve bağlılık kavramları ile ele almıştır. . Kanter'e göre bağlılığın üç şekli vardır. Bunlar devam, uyum ve kontrol bağlılığıdır. Mary E. Sheldon (1971; 141) bağlılığı, örgüte yapılan yatırım alıştırmaları olarak ele almaktadır.

Lyman W.Porter, Richard M. Steers, Richard T. Mowday, ve Paul V. Boulian (1974) örgütsel bağlılığı "bireyin belli bir örgütle bütünleşme seviyesi" olarak görmektedir(Porter v.d, 1974; 604). Yazarlara göre bağlılık: İşgörenin firmanın üyesi olabilmek için güçlü bir istek duyması, işgörenin firmanın yararı için daha fazla çaba sarf etmesi, işgörenin firma değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesiyle şekillendirilebilir.

Sadece bağlılık değil aynı zamanda örgütü ve çalışanların kariyer yapma potansiyellerini anlamaya yönelik bir yapıda olan Weiner ve Gechman modeli (Kimbel, 2002; 24); iş bağlılığı ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbirlerinin yerini tutabilecek tanımlar olduğunu belirtmiştir. Gerald R. Salancik ve Barry M. Staw 1977 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarını davranışsal ve tutumsal bağlılık olmak üzere iki kısma ayırmışlardır. Davranışsal bağlılık çalışanların geçmiş davranışlarının onları örgüte bağladığı fikrine dayanmaktadır. Tutumsal bağlılık örgüt amaç ve hedefleri ile çalışanların tanımlanması ve ayakta kalma isteği temeline dayanmaktadır(Kline ve Peters 1991).

John E. Mathieu ve Dennis M. Zajac örgütsel bağlılığın öncülleri, ilişkileri, ve sonuçları hakkında daha önce yapılan ampirik çalışmaların meta-analizlerini gerçekleştirmişlerdir (Mathieu ve Zajac, 1990). Meta-analiz çalışmalarında iki tür baskın örgütsel bağlılık ortaya çıkmıştır. Bunlar tutumsal ve hesapçı(calculative) bağlılıklardır. 1990 yılında ( Allen ve Meyer 1990;7) o

güne kadar yaygın olan örgütsel bağlılık anlayışı dışında örgütsel bağlılık kavramına farklı açılardan yaklaşan üç bileşenli bir model geliştirmişlerdir. Bu üç yaklaşım duygusal, devam ve zorunlu (normatif) bağlılıktır. Tablo 1’de Örgütsel Bağlılık kavramı üzerine yapılan çalışmaların bir tarihçesi mevcuttur.

**Tablo 1: Örgütsel Bağlılığın Evrimi**

Araştırmacılar	Tarih	Önerme		
		1	2	3
Becker	1960		Yan Fayda (side-bet)	
Grusky	1966		Ödüllendirme	
Kanter	1968	Devam	Uyum	Kontrol
Sheldon	1971	Sosyalleşme	Yatırım	
Porter v.d	1974	Duygusal	Devam	
Weiner & Gechman	1977	Sosyalleşme		Zorunlu
Salanick & Staw	1977	Tutumsal	Davranışsal	
Mathieu & Zajac	1990	Tutumsal	Hesapçı	
Allen & Meyer	1990,91,97	Duygusal	Devam	Zorunlu

Yukarıdaki tabloya göre bağlılık ile ilgili literatürde iki genel ayrımın var olduğunu görülmektedir;

- a) Tutumsal ve davranışsal yaklaşım
- b) Duygusal ve devam ( hesapçı) yaklaşımı ( Meyer ve Allen,1984;373).

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI

Hakkında birbirinden farklı tanımların yapıldığı örgütsel bağlılık kavramı üzerinde bir ortak nokta bulunabilmesi için çeşitli yazarlar mevcut kavramları sınıflandırma yoluna gitmişlerdir

3.1. Etzioni Sınıflandırması: Etzioni 1975 yılında yaptığı araştırma sonucunda, bağlılık kavramının üç başlık altında incelenmesinin mümkün olduğunu belirtmiştir (Balay, 2000). Olumsuz bağlılık tutumunu anlatan uzaklaştırıcı bağlılık (alienative involvement), daha çok tarafsız bir bağlılık olarak nitelendirilebilecek hesapçı (calculative involvement) ve bireyin kendini örgütüne adanmış pozitif-moral bağlılık bu üç başlığı oluşturmaktadır.

3.2. Mowday Sınıflandırması: Mowday, Porter ve Steers (1982;27)'in sınıflandırmasına göre örgütsel bağlılık; bireylerin örgütleri ile özdeşleşmeleri ve o örgütle hangi dereceye kadar özdeşleşebildikleridir. Geliştirdikleri modele göre bağlılığın üç boyutu mevcuttur: Örgütün değer ve amaçlarını benimseme ve kabullenme, Örgüte fayda sağlamak amacıyla dikkate değer derecede yüksek çaba gösterme isteği, Örgüt içerisinde kalmaya devam etme konusunda şiddetli istek duyma

3.3. Kanter Sınıflandırması: Yazar (1968), bağlılığı; Devamlılık (continuance commitment), Uyum bağlılığı, (cohesion commitment), Denetim (control commitment) olmak üzere üç boyutlu modeli ile açıklamaya çalışmıştır

3.4. Meyer ve Allen Sınıflandırması: ilk olarak 1984 yılında iki boyutlu bir ölçek hazırlamışlardır. (Meyer ve Allen, 1984; 374) ilk hazırladıkları ölçek duygusal bağlılık ve devam bağlılığı kavramlarını içermektedir. Daha sonradan modele eklenen zorunlu (normatif) bağlılığı eklemiştir.

### 4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yönetimle ilgili konuların çoğu gibi örgütsel bağlılık ta pek çok kavram ile ilişkili içinde bulunmaktadır.

Araştırma sonuçları örgütsel bağlılık kavramı ve performans, devamsızlık, işgücü devri, işe geç gelme arasında ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık üzerinde yaş, eğitim, kıdem gibi kişisel faktörlerin yanı sıra iş güclüğü, başarı gereksinimi gibi işe ilişkin değerlerin

etkili olduğu ortaya konulmaktadır. Bu faktörlerin yanı sıra kişi-örgüt amaç uygunluğu, iş gerilimi, katılım gibi örgüte ilişkin değerlerin de örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu saptanmıştır (Reichers 1985, 466-467).

Gerald Salanick 1977 yılında yaptığı araştırmada bağlılığı etkileyen tanınma, açıklık, vazgeçilmezlik ve istek başlıklı dört faktör olduğunu ileri sürmüştür (Northcraft, Neale 1990;466). Örgütsel bağlılık konusunda yaptıkları çalışmalarla tanınan Mowday, Porter ve Steers ise örgütsel bağlılığını etkileyen; Kişisel faktörler, Örgütsel faktörler ve Örgütsel olmayan faktörlerden bahsetmişlerdir. Psikolojik kontrat ta bağlılık açısından önemlidir. Literatürde psikolojik kontrat, personel ile örgüt arasında yazılı olmayan karşılıklı beklentiler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Northcraft, Neale 1990;461).

## **5.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI**

İşgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının sonuçlarının genellikle davranışsal olduğu araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. İş tatmini, motivasyon, katılımcılık ve örgütte kalmaya devam etme isteği ve bağlılık arasında olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ile bağlılık arasında olumsuz yönde bir ilişki söz konusudur. Randall (1987) tarafından gerçekleştirilen araştırmada örgütsel bağlılık kavramının örgüt ve birey açısından olumlu ve olumsuz sonuçları incelenmiştir. Tablo 2’de olası sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 2: Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı.	Yavaş kariyer ilerlemesi ve terfi, dedikodu sonucu oluşan kişisel maliyetler, örgütten ihraç ya da örgütün amaçlarını bozma.	Dedikodunun örgüt için yararlı sonuçları.	Yüksek iş gücü devri, işe geç gelme, devamsızlık, düşük iş kalitesi, örgüte karşı illegal faaliyetler, örgütte kalma isteksizliği.
İlmlü Bağlılık Düzeyi	Gelişmiş aidiyet, güvenlik, yeterlik, sadakat duyguları. Yaratıcı bireyselliğin gelişmesi.	Mesleki gelişme ve terfi fırsatlarının sınırlanması.	Örgütten ayrılma isteğinin azalması, sınırlı iş gücü devri, daha yüksek iş doyumu.	İşgörenin örgütsel istekleriyle örgüt dışı isteklerini dengelemesi. Örgütsel etkililikte düşüş.
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel kariyer ilerlemesi ve davranışın örgütçe ödüllendirilmesi. Bireyin iş yapma tutkusu.	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının kısıtlanması. Değişme, direnç, sosyal ve aile ilişkilerinde gerilim.	Güvenli ve dengeli işgücü, işgören, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi.	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, yüksek bağlı işgörenlerden örgüt adına yasadışı eylemlere girişme.

Kaynak: Randall, 1987; 462.

## 6. UYGULAMA

Hizmet sektörlerinin önde gelen örneklerinden olan otel işletmeleri çalışma koşulları ve nitelikleri itibariyle örgütsel bağlılık kavramından en çok etkilenenlerden biridir. Bu çalışmada 21 otel işletmesinde görev yapan 292 işgörenin örgütsel bağlılık ve iş memnuniyetleri ile ilgili görüşlerine yer verilmiş ve anket uygulanmıştır.

Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık ve Hayat Kalitesi Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma

### **6.1. Araştırmanın Amacı, Yöntemi ve Sınırları**

Bu araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde çalışan personelin örgütsel bağlılık düzeylerine etki eden faktörleri ortaya koymaktır.

Araştırma esas olarak otel iş görenlerinin örgütsel bağlılık ve hayat kalitesi düzeylerinin ölçülmesine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ayrıca 7'li likert tipi ölçek üzerinden elde edilen örgütsel bağlılık skorlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve kıdem gibi bağımsız değişkenler açısından nasıl değiştiğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmaya İzmir ve Aydın illerindeki otellerde çalışan her pozisyondaki otel iş görenlerinden, araştırmaya katılmayı kabul eden 292 kişi dâhil edilmiştir.

Araştırmaya İzmir ve Aydın illerindeki otellerden anketin uygulanmasını kabul eden 21 otel araştırmaya dâhil edilmiştir.

### **6.2. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada Meyer –Allen tarafından geliştirilen 7 Noktalı Likert tipi ölçek olan üç bileşenli “örgütsel bağlılık modeli ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Programme for Social Sciencies) programı ile analiz edilmiştir. Veriler, tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik bazında ele alınmıştır. Bu nedenle demografik soruların frekans dağılımları ele alınmış, anlamlı olan veriler üç açıdan değerlendirmeye tutulmuştur. Öncelikle verilerin güvenilirliği (Cronbach alpha) test edilmiştir. Değişkenlerin geçerliliğini belirlemek amacı ile verilere faktör analizi (Principal Component Analysis) uygulanmış ve veri azaltımına gidilmiştir. Daha sonra bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini belirlemek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır.



**Tablo 3: Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı**

<u>YAŞ</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>	<u>TURİZMLE İLGİLİ EĞİTİM</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>
15 – 25 arası	98	33,6	Evet Hayır Toplam	150	51,4
26 – 32 arası	103	35,3		142	48,6
33 – 42 arası	71	24,3		292	100,0
43 – 50 arası	14	4,8			
51 ve üzeri	6	2,1			
Toplam	292	100,0			
<u>CİNSİYET</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>	<u>ÇALIŞILAN YIL SAYISI</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>
Kadın	94	32,2	1'den az	43	14,7
Erkek	198	67,8	1 – 3 arası	72	24,7
Toplam	292	100,0	4 – 6 arası	64	21,9
			7 – 9 arası	45	15,4
			10 ve üzeri	68	23,3
			Toplam	292	100,0
<u>MEDENİ DURUM</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>	<u>YABANCI DİL SAYISI</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>
Evli	117	40,1	0	92	31,5
Bekar	166	56,8	1 yabancı dil	147	50,3
Dul	4	1,4	2 yabancı dil	45	15,4
Boşanmış	5	1,7	3 yabancı dil	5	1,7
Toplam	292	100,0	4 yabancı dil	2	0,7
			5 yabancı dil	1	0,3
			Toplam	292	100,0
<u>EĞİTİM DURUMU</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>	<u>GÖREVİNİZ</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>
İlkokul	29	9,9	Yiyecek-İçecek	81	27,7
Ortaokul	32	11,0	Kat Hizmetleri	29	9,9
Lise	136	46,6	Ön büro	67	22,9
Üniversite	93	31,8	Satış	9	3,1
Lisansüstü	2	0,7	Muhasebe	14	4,8
Toplam	292	100,0	Diğer	92	31,5
			Toplam	272	100,0

Tablo 3'de görülebileceği gibi ankete katılan 65 kişiden 23' ü bu işte 0-5 yıldır; 13'ü 6-10 yıldır; 12'si 11-15 yıldır, 6'sı 16-20yıldır ve 11'i 20 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. 0-5 yıl arasında çalışanlar; toplam çalışanların %35,4'ünü; 6-10 yıl arasında çalışanlar toplam çalışanların %20'sini; 11-15

yıldır çalışanlar toplam çalışanların %18,5'ini; 16-20 arası çalışanlar toplam çalışanların %16,9'unu ve 20 yıldan fazla süredir çalışanlar toplam çalışanların %16,9'unu oluşturmaktadır.

Ankete katılan 292 kişiden evli olanlar, 117 kişi olarak toplamın %40,1'ini; bekar olanlar 166 kişi olarak toplamın %56,8'ini; eşini kaybetmiş olanlar 4 kişi olarak toplamın %1,4'ünü ve boşanmış olanlar 5 kişi olarak toplamın %1,7'sini oluşturmaktadır.

Ankete katılan 292 kişiden 93'ü üniversite mezundur ve 2'si ise lisans üstü eğitimi almıştır. 136 kişi lise mezunu iken, 61 kişi ilk ve orta öğrenim mezundur. Araştırmaya katılanların %46,63 lık kısmının lise mezunu olduğu ve üniversite mezunlarından %10 oranında daha fazla olduklarını görmekteyiz.

Ankete katılan 292 kişinin turizmle ilgili eğitim alıp almadıklarına baktığımızda, 150 kişinin turizmle ilgili eğitim aldıklarını ve bu kişilerin ankete katılanların %51,4'ünü, turizm eğitimi almayanların ise toplamın %48,6 oluşturduğunu görmekteyiz.

Katılımcıların 43'ü 1 yıldan az süredir aynı otelde çalışmaktadırlar. 1 ila 3 yıla arasında çalışanlar 72 kişi; 4 ila 6 yıl arasında çalışanlar 64 kişi; 7 ila 9 yıl arasında çalışanlar 45 kişi ve 10 yıl ve üzeri çalışanlar ise 68 kişidir. Katılımcılar arasında en büyük çoğunluğu %24,7 lik oranla 1 ila 3 yıl arasında çalışanlar almaktadır. Bu oranı 21,9 ile 4-6 yıl arasında çalışanlar izlemektedir.

Katılımcıların konuştukları yabancı dil sayısını ele aldığımızda, hiç yabancı dil bilmeyenler 92; 1 yabancı dil bilenler 147; 2 yabancı dil bilenler 45 kişidir. 1 yabancı dil bilenler toplam katılımcıların %50,3'ünü; 2 yabancı dil bilenler ise toplam katılımcıların %15,4'ünü oluşturmaktadırlar. Geri kalan %2,7'lik kısım ikiden fazla yabancı dil konuşabildiklerini ifade etmişlerdir.

Ankete katılan 292 kişiden 81' i Yiyecek-içecek bölümünde, 29'u Kat Hizmetleri bölümünde; 67'si önbüro'da; 9'u satış bölümünde; 14'ü muhasebe bölümünde ve 92' si diğer bölümlerde görev yapmaktadırlar.

Çıkarımsal istatistik bazında verilere öncelikle güvenilirlik testi uygulanmıştır. Testin güvenilirlik katsayısını arttırmak amacıyla iki cevaplama çalışma dışına alınmıştır. Test sonucunda verilerin genel Cronbach alpha'sı 0,82 olarak saptanmıştır. Bu sonuç kabul edilebilir sınırlar içindedir ( Sekaran, 2000).

Elde edilen Cronbach alpha sonucuna göre, verilere faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan faktör analizinde veri azaltımına gidilmiş ve üç ifade

kapsam dışına alınmıştır. Birinci faktör olan devam bağlılığı'nın ortalaması 2,91; ikinci faktör olan zorunlu bağlılığı'nın ortalaması 3,78; üçüncü faktör olan duygusal bağlılığın ortalaması 3,56 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcılar, en yüksek ortalamayı zorunlu bağlılığa vermişlerdir. Diğer bir ifade ile katılımcılar, örgüt bağlılığını etkileyen en önemli faktörün zorunlu bağlılık olduğunu vurgulamışlardır. Bu faktörü, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı izlemektedir.

Çalışmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki önemlerini belirlemek amacıyla, regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4'de örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin regresyon analizi sonuçları verilmektedir.

**Tablo 4: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Regresyon Analizi**

<i>DEĞİŞKENLER</i>	<i><math>\beta</math></i>	<i>T</i>	<i>Sig T</i>
Zorunlu Bağlılık	,247	5,412	,0001
Duygusal Bağlılık	-,005	-,144	,885
Devam Bağlılığı	-,006	-,155	,877
SABİT	,873	5,412	,0001

Not: Multiple R= ,350; R Square= ,122; Adjusted R Square= ,113 F= 12,541; Signif F= ,0001

Çalışmada, öncelikli bağımlı değişken olarak “genel olarak işime bağlıyım” ifadesi kullanılmıştır. Bu ifade bağımlı değişken olarak yer alırken, faktör analizinde elde edilen bulgular sonucunda; zorunlu bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı, bağımsız değişkenler olarak kullanılmıştır. Tablo 4 incelendiğinde F değerinin 12,541; Signif F değerinin, 0001 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= ,350; ve R Square= ,122 olarak gerçekleşmiştir.

Regresyon analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda, bağımsız değişkenler, kişilerin kendilerini işlerine bağlı görmeleri bağımlı değişkenini %12 oranında açıklamaktadır. Diğer taraftan, bağımsız değişkenler içinde özellikle zorunlu bağlılık değişkenininin bağımlı değişkeni en iyi açıklayan değişken olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile kişilerin işlerine olan bağlılıkları, kendilerini mevcut işlerinde çalışmaya zorunlu kılan faktörlerle açıklanmaktadır. Duygusal ve devam bağlılıklarının, regresyon analizine göre,

kişilerin kendilerini çalıştıkları örgüte bağlı görmeleriyle doğrudan ilgisi bulunmamaktadır.

Bu regresyon analizinin yanı sıra, çalışmada “Genel olarak işimden memnunum” ifadesi ile diğer bir bağımlı değişken de yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar Tablo 5’ de belirtilmiştir.

**Tablo 5: İş Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Regresyon Analizi**

DEĞİŞKENLER	$\beta$	$T$	$Sig\ T$
Zorunlu Bağlılık	,717	11,270	,0001
Duygusal Bağlılık	,088	1,964	,051
Devam Bağlılığı	-,048	-,830	,407
SABİT	,047	,169	,866

Not: Multiple R= ,619; R Square= ,383; Adjusted R Square= ,376 F= 55,872; Signif F= ,0001

Tablo 5 incelendiğinde F değerinin 55,872, p değerinin ,0001 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= ,619 ve R Square=,383 olarak gerçekleşmiştir. Regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre, bu üç faktör, çalışanların iş memnuniyetlerini %38 oranında etkilemektedir. Bu faktörlerden ise en çok zorunlu bağlılık değişkeninin iş memnuniyetini etkilediği görülmektedir.

Bir önceki regresyon analizini de ele alırsak, kişilerin kendilerini işlerine bağlayan zorunlu etkenlerin etkisi ile ya da bu etkenlerin varlığı ile işlerinden genel olarak memnun olduklarını düşünmektedirler. İş yaşamlarındaki memnuniyet, özel yaşamlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmeleriyle kıyaslanabilir. Ülkenin çalışma koşulları göz önüne alındığında, bu sonucun çok şaşırtıcı olmadığını söyleyebiliriz. Zorunlu bağlılık faktörleri ele alındığında, kişilerin çalıştıkları örgütten ayrılmaları söz konusu olduğunda, bu zorunlu faktörlerin devreye girecek olması (her şeyin alt-üst olması, alternatiflerin sınırlı olması, başka seçeneklerin bulunmaması vb. faktörler ) çalıştıkları işten memnun olmaya itmektedir. Kişiler, en azından kendilerini kaosa sürükleyecek bu faktörlerden uzak olduklarını düşünmektedirler.

Çalışmada bu regresyon analizinin yanı sıra, birinci regresyon analizinde bağımlı değişken olarak ele aldığımız “işime bağlıyım” değişkenini,

bu kısımda bağımsız değişken olarak ele aldığımız bir regresyon analizine daha yer verilmiştir. Burada, “zorunlu bağlılık”, “işime bağlıyım” değişkenlerine ek olarak “duygusal bağlılık” değişkeninin iş memnuniyetini ne şekilde etkilediği açıklanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 61 : İş Memnuniyetine Etki Eden Faktörlerin Regresyon Analizi**

Not: Multiple R= ,650; R Square= ,423; Adjusted R Square= ,416 F= 65,857; Signif F= ,0001

<i><b>DEĞİŞKENLER</b></i>	<i><b>B</b></i>	<i><b>T</b></i>	<i><b>Sig T</b></i>
Zorunlu Bağlılık	,604	10,525	,0001
İşime Bağlıyım	,360	4,384	,0001
Duygusal bağlılık	,096	2,261	,025
Sabit	-,393	-1,699	,090

Tablo 6 incelendiğinde, F değerinin 65,857; p değerinin, 0001 düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= ,650 ve R Square= ,423 olarak gerçekleşmiştir. Zorunlu bağlılık, iş bağlılığı değişkenlerine ek olarak, duygusal bağlılık değişkenlerini birlikte ele aldığımızda, bu üç değişkenin iş memnuniyetini etkileme oranı %42 olarak gerçekleşmiştir. Kişilerin işlerine duydukları bağlılık iş memnuniyetinin %4 oranında artmasına neden olmuştur. Diğer bir ifade ile kendilerini işlerine bağlı olarak gören çalışanlar, aynı zamanda yaptıkları işten memnuniyet duymaktadırlar.

Çalışanların kendilerini işlerine bağlı olarak görmeleri iş doyumunu artıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, uzun vadede işletmenin başarısına olumlu katkılar sağlayacak bir faktördür. Yukarıdaki analizde de görülmektedir ki, iş memnuniyetini en iyi açıklayan değişkenlerden biri, zorunlu bağlılık, diğeri ise kişilerin kendilerini işlerine bağlı hissetmeleridir.

Örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması iş doyumunu açısından önemli bir faktör olmaktadır. Kişilerin hayat kalitelerinin en önemli faktörlerinden birisinin, iş alanındaki memnuniyetin sağlanması olduğunu düşünürsek, örgütsel bağlılığın bir anlamda hayat kalitesini pozitif yönde destekleyen bir faktör olduğu söylenebilir.

Çalışanların kendilerini işlerine bağlı olarak görmeleri iş doyumunu artıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, uzun vadede işletmenin başarısına olumlu katkılar sağlayacak bir faktördür. Yukarıdaki analizde de görülmektedir ki, iş memnuniyetini en iyi açıklayan değişkenlerden biri, zorunlu bağlılık, diğeri ise kişilerin kendilerini işlerine bağlı hissetmeleridir.

Veriler incelendiğinde, çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli değişkenin “zorunlu bağlılık” değişkeni olduğu ortaya çıkmıştır. Zorunlu bağlılık, işgörenlerin alternatif maliyetleri karşılayamama endişeleri nedeniyle, örgütlerine sadık kalmalarını ifade etmektedir.

Ölçeğin özünde, örgütsel bağlılığı etkileyebilecek olası değişkenler arasında, duygusal ve devam bağlılıkları bulunmaktadır. Ancak, bu çalışmada, işgörenlerin örgütsel bağlılığı sadece zorunlu boyutta algıladıkları görülmüştür. Bunun nedeni, ülkemize özgü gerek, sosyal, gerek kültürel, gerekse ekonomik faktörlerin algılar üzerindeki baskılarıdır.

## 7.SONUÇ

Küresel rekabet, yeniden yapılanma, küçülme gibi günümüzde işletmelerin etkilendiği faktörler örgütsel bağlılık ile doğrudan bir ilişki içindedir. Örgütsel bağlılığı geliştirmenin ve nitelikli işgücü istihdamını sağlamanın, örgütlerin, eğitim harcamaları, iş gücü kaybından doğan tazminatlar, yeni personel arayışı ya da personel kaybı gibi katlanmak zorunda oldukları maliyetleri düşürebileceği düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması iş doyumunu açısından önemli bir faktör olmaktadır. Kişilerin hayat kalitelerinin en önemli faktörlerinden birisinin, iş alanındaki memnuniyetin sağlanması olduğunu düşünürsek, örgütsel bağlılığın bir anlamda hayat kalitesini pozitif yönde destekleyen bir faktör olduğu söylenebilir. Emek yoğun bir sektör olan otel işletmeleri için bağlılık kavramı, karşı karşıya kaldıkları yüksek işgücü devir hızı sorununun üstesinden gelebilmeleri için kullanılacak kudrete sahip önemli bir araç olarak görülebilir.

Günümüze kadar yapılan çalışmalar örgütsel bağlılığın iş doyumunu, işe devam, stres, terfi, sosyalleşme gibi oldukça fazla faktörle ilişkisi olduğunu göstermiştir. Dolayısı ile hem işgören hem de işverenler açısından dikkate değer sonuçlar üzerinde etkili olmaktadır. Mevsimlik işgücü istihdamı nedeniyle vasıflı işgücü oluşturamama sorunu yaşamakta olan otel işletmelerinin, örgütsel

bağlılığı yüksek seviyede sağlamaları, hizmet sektörünün temelini oluşturan hizmetin devamlılığı ilkesine yardımcı olacaktır. Bunun yanı sıra personelin sürekli değişmesinin, otel işletmesine eğitim maliyetleri, uyum sorunları gibi sorunlar getirmesi beklenebilecek bir olasılıktır.

### KAYNAKÇA

Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63,1, 1-18.

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

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.

Grusky, O. (1966). Career Mobility and organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities, *American Sociological Review*, 33, 499-517.

Kimbel, R. D. (2002). *The relationship between employees' constructive thinking ability and organizational commitment*, Yayınlanmış doktora tezi, Nova Southeastern University, ProQuest Information and Learning Company.

Kline, C. J., Peters, L. H. (1991). Behavioral Commitment and Tenure of New Employees: A Replication and Extension, *The Academy of Management Journal*, 34, 1, 194-204.

Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108,2, 171-194.

Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.

Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press

Northcraft, G. B. ; Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior: A Management Challenge*, New York: Dryden Press

Porter, L. W, Steers, R. M., Mowday, R. T., ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59,603-609.

Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12, 460-471.

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment, *Academy of Management Review*, 10, 465-476.

Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business A Skill Building Approach*. New York, John Wiley and Sons, Inc.

Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization, *Administrative Science Quarterly*, 16,2, 143-150.